

Artigo original

O papel das avaliações no apoio a mudanças sistêmicas

The role of evaluation in supporting systemic changes

Márcia Paterno Joppert^{1*} , Stewart I. Donaldson² , J. Bradley Cousins³ 

¹Rede Brasileira de Monitoramento e Avaliação, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

²The Evaluators Institute, Claremont, CA, United States

³University of Ottawa, Faculty of Education, Ottawa, ON, Canada

COMO CITAR: Joppert, Márcia Paterno, Donaldson, Stewart I., & Cousins, J. Bradley (2024). O papel das avaliações no apoio a mudanças sistêmicas. *Revista Brasileira de Avaliação*, 13(2 spe), e133224. <https://doi.org/10.4322/rbaval202412032>

Resumo

O mundo enfrenta desafios urgentes, como degradação ambiental, mudanças climáticas, guerras e desigualdades sociais cada vez mais profundas. A avaliação, enquanto campo transdisciplinar, tem emergido como ferramenta crucial para promover mudanças sistêmicas. Este estudo, baseado em entrevistas com 19 especialistas internacionais, explora o papel da avaliação no apoio a essas mudanças. O estudo conclui que a avaliação pode contribuir significativamente, fornecendo evidências e recomendações para a concepção de soluções e ajustes de estratégias. No entanto, para maximizar sua eficácia, é essencial adotar abordagens inovadoras e sistêmicas, equidade, justiça social e sustentabilidade como critérios, e novas tecnologias para coleta de dados e aprendizagem contínua.

Palavras-chave: Avaliações transformadoras. Mudanças sistêmicas. Desenvolvimento sustentável. Abordagens avaliativas. Métodos mistos.

Abstract

The world faces urgent challenges such as environmental degradation, climate change, conflict, and deepening social inequalities. As a transdisciplinary field, evaluation has become crucial for promoting systemic changes. Based on interviews with 19 international experts, this study explores the role of evaluation in supporting these changes. The study concludes that evaluation can contribute significantly to systemic changes by providing evidence and recommendations for designing solutions and adjusting strategies. However, it is essential to adopt innovative and systemic approaches, equity, social justice, and sustainability as criteria and new technologies for data collection and continuous learning to maximize its effectiveness.

Keywords: Transformative evaluation. Systemic change. Sustainable development. Evaluative approaches. Mixed methods.

Márcia Paterno Joppert, branca, Ph.D. em Psicologia, com concentração em Avaliação e métodos de Pesquisa Aplicada, Claremont Graduate University, Mestre em Administração Pública, Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE), Engenharia Civil, Escola Politécnica, USP, Diretora, Arandu Consultoria em Avaliação Ltda. e da Rede Brasileira de Monitoramento e Avaliação.

Stewart I. Donaldson, branco, PhD em Psicologia, com Concentração em Comportamento Organizacional e Avaliação, Claremont Graduate University, Mestre em Psicologia Experimental Geral, California State University, Bacharel em Ciências Comportamentais, California State Polytechnic University, Distinguished Professor universitário, Diretor executivo, Claremont Evaluation Center (CEC), Claremont Graduate University, Diretor executivo, The Evaluators Institute (TEI).

J. Bradley Cousins, branco, Ph.D. em Medidas Educacionais e Avaliação, Universidade de Toronto; Mestre em Administração em Psicologia Experimental, Lakehead University, Bacharel em Psicologia, Trent University, Professor Emérito, Faculdade de Educação, Universidade de Ottawa, Professor Visitante, Claremont Graduate University.

A RBAVAL apoia os esforços relativos à visibilidade dos autores negros na produção científica. Assim, nossas publicações solicitam a autodeclaração de cor/etnia dos autores dos textos para tornar visível tal informação nos artigos.

Recebido: Abril 02, 2023

Aceito: Outubro 28, 2024

***Autor correspondente:**

Márcia Paterno Joppert

E-mail: marcia.joppert@gmail.com

Instituição Parceira: Instituto Clima e Sociedade



Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.



Introdução

O termo avaliação teve muitas definições nos últimos trinta anos. Uma das primeiras, ainda a mais citada, foi proposta por Michael Scriven: “[...] avaliação refere-se ao processo de determinação do mérito ou valor de algo, ou do produto desse processo” (Scriven, 1991, p. 139) - tradução livre da autora.

Embora avaliação seja um termo amplo que pode ser aplicado a vários objetos (políticas, programas, projetos, etc.), normalmente envolve a identificação de critérios ou princípios, a comparação das características do objeto de avaliação com tais critérios e as conclusões que informam a tomada de decisão. Embora comumente aceita na academia, esta definição não é a única encontrada na literatura e os termos “avaliação” e “monitoramento” são frequentemente utilizados de forma intercambiável. Há também diferentes visões sobre o foco das avaliações que variam entre “aprender com o objeto” e “controlar o objeto”, resultando no uso reducionista de avaliação para verificar conformidade, em vez de compreender o mérito e o valor do objeto para as suas partes interessadas e para a sociedade em geral (Dighe & Sarode, 2019).

A atividade de avaliação tem seguido algumas tradições na maneira como é feita. No entanto, muitos debates têm ocorrido no sentido de mostrar que essa maneira tradicional (referida como “business as usual”), não é mais adequada para os novos desafios que o campo da avaliação tem enfrentado. Patton (2019) aponta para a necessidade de os avaliadores pensarem de forma global. Isso implica na necessidade de conhecer e enfrentar a realidade de um mundo que tem sofrido mudanças profundas num curto espaço de tempo causadas pelo uso inadequado dos próprios habitantes do planeta Terra. Isso significa conectar os objetos de avaliação (projetos ou programas) a contextos mais amplos. Outro princípio importante é posicionar-se e comprometer-se com as mudanças necessárias para transformar o planeta em um lugar mais justo e sustentável por meio das avaliações.

Novos objetos de avaliação têm surgido levando à reflexão da comunidade internacional sobre o seu papel para apoiar mudanças sistêmicas. Porém, sabe-se que enfrentar os problemas globais que afetam o planeta requer a mobilização de toda sociedade. A comunidade de desenvolvimento internacional estabeleceu agendas globais para abordar questões críticas como a pobreza, a desigualdade, as injustiças sociais e a sustentabilidade. A mais conhecida delas foi a Agenda para o Desenvolvimento Sustentável, também conhecida como Agenda 2030, foi lançada em 2015 pelas Organização das Nações Unidas (ONU) e assinada por 195 países membros. É composta por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) que equilibram as três dimensões do desenvolvimento sustentável: econômica, social e ambiental. Embora ambiciosa, a Agenda 2030 oferece uma visão sistêmica de transformação do mundo que temos para o mundo que queremos e levanta questões sobre escolhas sociais (United Nations, 2016). Como a Agenda 2030 estabeleceu mecanismos de acompanhamento transparentes, a comunicação dos avanços e a avaliação dos impactos passaram a ser vistos como estrategicamente fundamentais. Com isso, após uma forte campanha de *advocacy* na promoção da avaliação, a ONU declarou o ano de 2015 como o Ano Internacional da Avaliação (EvalYear). Os crescentes debates sobre o papel da avaliação na solução de questões globais que afetam o planeta, incluem as mudanças necessárias na forma como ela é praticada e nas competências que os avaliadores terão que adquirir para responder a essas novas expectativas.

O objetivo desta pesquisa é investigar o papel das avaliações nas mudanças sistêmicas e as implicações para a prática avaliativa num mundo em rápida transformação. Para conseguir isso, o estudo reuniu perspectivas de especialistas internacionais em avaliação sobre os temas, abordagens e métodos que devem ser incorporados à prática avaliativa.

Após essa introdução, o Capítulo 2 fornece uma revisão da literatura, contextualizando as mudanças que o mundo sofreu ao longo dos últimos dois séculos e examinando as implicações e desafios que estas mudanças impõem aos avaliadores e à prática da avaliação. O capítulo termina com uma discussão sobre as competências que os avaliadores devem adquirir para enfrentar os novos e futuros desafios da área. O Capítulo 3 descreve os métodos de pesquisa



empregados, incluindo os participantes, instrumentos, procedimentos de coleta de dados e plano de análise para o estudo realizado. O Capítulo 4 apresenta os resultados do estudo, o Capítulo 5 apresenta as conclusões e, finalmente, o Capítulo 6 discute os pontos fortes e as limitações da pesquisa.

Revisão da literatura

O objetivo da revisão da literatura foi investigar o contexto histórico dos eventos transformadores que impactaram o mundo desde a Revolução Industrial e as suas implicações para a prática de avaliação e para os avaliadores. Em seguida, a revisão considera o caminho a seguir, especificamente as competências que os avaliadores deverão desenvolver ou melhorar para garantir que as avaliações possam contribuir de maneira eficaz para as mudanças sistêmicas.

Um mundo em transformação e as implicações para a prática avaliativa e para os avaliadores

Um mundo em transformação

Desde o início da Revolução Industrial, o mundo passou por transformações notáveis que tiveram consequências positivas e negativas. Antes deste período, as economias estavam enraizadas nas relações sociais e eram governadas por normas e costumes sociais. Terra, trabalho e dinheiro eram vistos como dádivas da natureza, dos seres humanos e do Estado, respectivamente. No entanto, a Revolução Industrial marcou o início da era moderna, onde o mercado passou a desempenhar um papel central nos valores da sociedade. A ascensão do capitalismo provocou a mercantilização da terra, do trabalho e do dinheiro e levou à transformação das relações sociais e das estruturas econômicas (Polanyi, 2001). Este processo de mercantilização gerou movimentos que visavam proteger as sociedades de consequências negativas, como a exploração dos trabalhadores e a desigualdade, bem como mitigar os seus efeitos. Como resultado, surgiram organizações sindicais, cooperativas e programas de bem-estar social.

A Revolução Industrial marcou o início da era Antropocênica, onde os seres humanos se tornaram a força dominante que molda o planeta e, a partir de inovações tecnológicas, extraíram recursos naturais numa escala sem precedentes. Porém, este uso excessivo provocou pressões ambientais, desmatamento e poluição, levando a impactos globais como a mudança do clima e a extinção de espécies em massa (McKibben, 2006; Levinson, 2018). O progresso iniciado durante a Revolução Industrial desconsiderou as consequências de longo prazo da utilização excessiva dos recursos humanos e naturais, causando esgotamento de recursos, desigualdade social e degradação ambiental, entre outros desafios, e há um entendimento comum de que este modelo é insustentável (Wright, 2005). Como consequência, a sociedade deve tomar medidas imediatas para enfrentar as causas profundas destas crises e proteger as muitas espécies que estão atualmente ameaçadas.

A Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento de 1992, realizada no Rio de Janeiro (Eco-92), levou ao estabelecimento da Agenda 21, assinada por 178 países. Essa Agenda consistia em um plano de ação abrangente a ser implementado global, nacional e localmente por organizações do Sistema das Nações Unidas, Governos e grupos sociais e econômicos reconhecidos como partes interessadas chave no desenvolvimento sustentável em todas as áreas onde os seres humanos impactam o meio ambiente. Durante a Cúpula de Desenvolvimento Sustentável, que ocorreu em setembro de 2015 na Assembleia Geral da ONU, uma nova Agenda para o Desenvolvimento Sustentável (Agenda 2030), foi pactuada por 193 países membros das Nações Unidas, incorporando muitos dos princípios e ideias da Agenda 21, mas ampliando-os para incluir novas prioridades globais, representadas em 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Os 17 ODS abrangem uma série de áreas, como a eliminação da pobreza e da fome, a promoção da saúde, a educação, a igualdade de gênero, a energia limpa, cidades e comunidades sustentáveis, ação contra a mudança global do clima e promoção da paz, da justiça e de instituições fortes. Inspirou também a criação da Convenção das Nações Unidas sobre Mudança do Clima e outras convenções ambientais



que apresentam uma visão sistêmica para transformar o nosso mundo e levantam questões sobre as nossas escolhas sociais.

A prática da avaliação nasce da necessidade de melhorar a eficácia dos currículos educacionais nos Estados Unidos na década de 40, tendo como objetos avaliativos programas e projetos nacionais e enfoques quantitativos com horizonte de curto prazo. Com o tempo, os objetos evoluíram para programas nacionais de larga escala, exigindo a adoção de novas metodologias, abordagens interdisciplinares e horizontes de tempo maiores (Stufflebeam, 2014). As agendas e convenções globais citadas implicam em objetos de natureza muito diferente de projetos e programas nacionais, em termos de abrangência e contexto, em termos de multiplicidade de temas e interações entre atores e em termos de processos de mudança (Bamberger et al., 2016).

Desde a pactuação das agendas globais voltadas para o desenvolvimento sustentável, o monitoramento e a avaliação passaram a ser reconhecidos como funções de importância estratégica para acompanhar o progresso e avaliar os impactos desses tratados e convenções. A ONU designou 2015 como o Ano Internacional da Avaliação, após uma robusta campanha de sensibilização (Catsambas & Bauer, 2015).

O último Relatório Anual Global sobre Desenvolvimento Sustentável (United Nations, 2023) revela os desafios que muitos países estão apresentando para cumprir as metas estabelecidas para os 17 ODS, destacando a desigualdade e a imprevisibilidade dos tempos atuais. A pandemia da COVID-19 exacerbou estes desafios, afetando a saúde, a educação, a pobreza, a economia, o emprego, as questões de gênero e raça e a paz. Este cenário mostra a importância das evidências para a elaboração de políticas e tomada de decisões ao lidar com situações complexas e em mudança, onde milhões de vidas estão em jogo. Também traz a necessidade de adotar um olhar sistêmico nas avaliações cobrindo temas além das tradicionais áreas sociais, como por exemplo, o meio-ambiente.

Com isso, nos últimos oito anos, a comunidade internacional tem discutido o papel da avaliação na abordagem de questões globais, com foco na integração de questões de sustentabilidade, no apoio à Agenda 2030 e na promoção de mudanças sistêmicas e transformacionais. A “Declaração de Praga sobre Avaliação para Mudança Transformacional” (IDEAS, 2019) reconheceu a importância de um apoio sólido à avaliação transformadora, que deve ser realizada em parceria, promovendo a inclusão e respeitando direitos e responsabilidades (Chaplowe & Hejnowicz, 2021). Tendo contextualizado o ambiente global dinâmico em que o campo da avaliação emergiu como uma atividade profissional, a revisão da literatura examina agora as ramificações destas mudanças contextuais na prática da avaliação.

Implicações e desafios para a prática avaliativa

Meyer (2020) destaca três desafios principais na avaliação de iniciativas de mudanças sistêmicas como a Agenda 2030. O primeiro vem do reconhecimento da complexidade e da aplicação de uma perspectiva holística para compreender plenamente a Agenda 2030, porque as três dimensões – social, econômica e ambiental — têm muitas interligações. Um segundo desafio está relacionado com a ideia de transformação para sistemas sustentáveis. Em terceiro lugar, o princípio da inclusão, expresso através do slogan “não deixar ninguém para trás”, representa um desafio para avaliar a eficácia da implementação da agenda porque exige que as avaliações considerem a diversidade de contextos e as desigualdades existentes, o que torna a medição da eficácia mais complexa. As avaliações precisam abordar a questão de como as ações globais e nacionais estão afetando diferentes grupos sociais, particularmente os mais vulneráveis, e garantir que nenhum grupo seja negligenciado. Além disso, a inclusão demanda um enfoque não hierárquico e colaborativo, desafiando as estruturas tradicionais de governança e avaliação, que muitas vezes privilegiam as vozes mais poderosas em detrimento das comunidades locais.

De acordo com Patton (2010), o pensamento sistêmico aplicado à avaliação é concebido como uma abordagem que exige uma compreensão profunda das interações e interdependências dentro dos sistemas complexos. Patton enfatiza que o pensamento sistêmico é crucial para capturar e interpretar a dinâmica de sistemas, permitindo que a avaliação vá além das análises



lineares de causa e efeito. Em vez disso, ela deve abordar as emergências e os padrões que surgem de interações complexas e adaptativas dentro do sistema. Isso envolve mapear as dinâmicas dos sistemas e acompanhar as interconexões emergentes para apoiar inovações sociais e o desenvolvimento contínuo, reconhecendo que a causalidade é frequentemente retrospectiva e construída a partir das observações dentro do sistema.

Novas abordagens e métodos para avaliar transformações

Magro et al. (2021) sugerem que, para enfrentar este desafio, os avaliadores devem primeiro compreender o que significa transformação, o seu contexto e os seus processos. Avaliar a mudança transformacional envolve compreender os fatores sociais, políticos e econômicos que contribuíram para tal mudança e deve considerar critérios como equidade, inclusão e sustentabilidade em vez de critérios tradicionais como relevância, eficácia, eficiência e efetividade. Consequentemente, novas abordagens e métodos serão necessários. Em países do Sul Global¹, há esforços para desenvolver abordagens e métodos personalizados de monitoramento e avaliação que levem em conta as interseções de gênero, cultura e direitos. Por exemplo, a "Avaliação *Made in Africa*" (Chilisa, 2015) incentiva métodos de coleta de dados, como a narração de histórias, o folclore, a música, a dança, as tradições orais e as línguas africanas, para desafiar as práticas de avaliação prevalecentes que não são culturalmente receptivas ou diversificadas (Sibanda & Ofir, 2021).

Em resumo, as mudanças sistêmicas são processos que envolvem múltiplas relações e iniciativas de longo prazo e a avaliação de seus impactos requer novas abordagens e métodos. A adoção de critérios como equidade, inclusão e sustentabilidade e a compreensão dos fatores sociais, políticos e econômicos que contribuíram para essas mudanças são componentes essenciais do processo de avaliação. Além disso, abordagens de avaliação culturalmente responsivas e diversificadas podem facilitar um entendimento mais abrangente da mudança transformacional.

Inclusão e diversidade

A importância de responder aos contextos locais onde ocorrem transformações e impactos na vida das pessoas e no ambiente é um aspecto fundamental do slogan "ninguém deixado para trás", incorporado na Agenda 2030. Além disso, a Declaração de Praga (IDEAS, 2019) enfatiza a importância de avaliações participativas para apoiar as transformações necessárias para implementar os ODS (Associação Internacional de Avaliação do Desenvolvimento (IDEAS), sd). Para atingir estes objetivos, abordagens como a avaliação culturalmente responsiva e a avaliação transformadora são essenciais. A abordagem de avaliação transformadora, proposta por Mertens (2008), aborda intencionalmente as diferenças de poder para incluir as vozes de todas as partes interessadas, incluindo as marginalizadas. O objetivo final da abordagem de avaliação transformadora é apoiar o desenvolvimento de intervenções culturalmente sensíveis que promovam os direitos humanos e alcancem a justiça social, econômica e ambiental. A próxima sessão discutirá as implicações para os profissionais envolvidos na avaliação.

Implicações para avaliadores

Já está claro que a prática da avaliação deverá sofrer transformações para atuar sobre objetos que representam transformações, como a Agenda 2030 e diversos tratados internacionais relacionados ao meio-ambiente, como a Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas (UNFCCC). E, para isso, os profissionais envolvidos com processos avaliativos deverão tornar-se avaliadores transformadores. Um avaliador transformador é aquele que opera dentro do paradigma transformador, que enfatiza a justiça social, a sustentabilidade e os direitos humanos em suas práticas de pesquisa e avaliação. Esse paradigma orienta os avaliadores a reconhecerem e abordarem as questões de poder e privilégio, a colaborarem de maneira interativa com as comunidades envolvidas e a adaptarem

¹ "O termo "Sul Global" refere-se amplamente às regiões da América Latina, Ásia, África e Oceania. Faz parte de uma família de termos, incluindo "Terceiro Mundo" e "Periferia", que denotam regiões fora da Europa e da América do Norte, na sua maioria (embora não todas) de baixos rendimentos e muitas vezes marginalizadas política ou culturalmente. A utilização da expressão Sul Global marca uma mudança de um foco central no desenvolvimento ou na diferença cultural para uma ênfase nas relações geopolíticas de poder" (Sassen, 2013, p. 12).



metodologias para refletir a complexidade cultural e contextos específicos. Um avaliador transformador trabalha conscientemente para enfrentar a discriminação e a opressão, e busca envolver ativamente as comunidades na definição dos problemas e na interpretação dos resultados, promovendo ações que levem a mudanças sociais sustentáveis (Mertens, 2008).

Avaliações são em grande parte moldadas por processos que definem o seu propósito, descrevem o objeto avaliativo (programa, projeto, etc.), os critérios a serem utilizados e os métodos de coleta e análise de dados e informações. Os critérios de avaliação adotados pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)² têm influenciado globalmente os parâmetros pelos quais iniciativas são avaliadas e a comunidade internacional tem apontado a necessidade de ampliar esses critérios para que contemplem os valores incorporados na Agenda 2030, como sustentabilidade ambiental e igualdade de gênero e raça. (Patton, 2019).

Paradigmas

Os paradigmas representam pontos de atenção que orientam o pensamento e o comportamento, proporcionando um sistema de crenças que facilita a ação (Patton, 2019). O paradigma transformador tem implicações nos valores e na ética dos avaliadores (pressuposto axiológico); na sua compreensão da natureza da realidade (pressuposto ontológico); na sua relação com os atores (*stakeholders*) e na forma como o conhecimento é construído (pressuposto epistemológico); e na investigação sistemática (pressuposto metodológico) (Guba & Lincoln, 1989). Widianingsih & Mertens (2019) ampliam o foco de ação dos avaliadores para contribuir para o bem público, ampliando seu interesse para resultados de médio e longo prazo e consequências inesperadas das intervenções e investigando as causas profundas dos problemas sociais os quais as intervenções buscam endereçar (Rodríguez-Bilella et al., 2021).

Estes diferentes pressupostos permitem identificar as competências e habilidades necessárias para avaliar as mudanças nos sistemas. Os avaliadores devem ser capazes de identificar os valores e crenças adotados para desenhar o objeto de avaliação (sistema) e o propósito da avaliação (axiologia). Depois, com base nesta identificação, compreender o que conta como evidência válida (ontologia) e como se pretende construir o conhecimento e a construção de sentido (epistemologia).

Pensamento sistêmico

Para avaliar eficazmente as mudanças sistêmicas, os avaliadores devem ter a capacidade de pensar dinamicamente sobre tais sistemas. Devem ser avaliadores com uma visão de mundo, que demonstrem competência global e possuam conhecimentos na abordagem de questões dos sistemas mundiais através da avaliação (Patton, 2019). Os avaliadores devem reconhecer a interconectividade entre projetos e programas e os sistemas mais amplos em que operam. Portanto, devem adotar uma abordagem holística que se concentre no sistema como um todo, e não nos seus componentes individuais. Além disso, os avaliadores devem utilizar conceitos, teorias, métodos, abordagens e ferramentas para alcançar uma compreensão abrangente do sistema.

Capacidade de resposta à complexidade

Os avaliadores transformadores precisam ser capazes de reconhecer que fatores contextuais podem variar ao longo do tempo e influenciar iniciativas. Devem também reconhecer que modelos lógicos e teorias de mudança lineares podem não ser adequados para compreender plenamente a natureza e as características de uma iniciativa. Além disso, é fundamental que os avaliadores desenvolvam a capacidade de mapear as partes interessadas e identificar aquelas cuja participação no processo de avaliação é essencial.

A realidade como construção social

Os processos de avaliação normalmente envolvem uma variedade de partes interessadas, cada uma com as suas próprias perspectivas sobre a concepção, implementação e resultados

² Relevância, eficácia, eficiência, efetividade e sustentabilidade (no sentido de perenidade).



das iniciativas. Avaliações transformadoras devem ser sensíveis ao fato de que certas partes interessadas ocupam posições privilegiadas enquanto outras são excluídas, especialmente grupos minoritários, como pessoas de cor, jovens, povos indígenas, indivíduos LGBTQ+ e mulheres (Mertens, 2008). Cientes disso, os avaliadores devem tomar medidas para garantir que todas as partes interessadas tenham voz e que as suas perspectivas sejam consideradas.

Capacidade de perceber e incorporar aspectos culturais

Avaliadores transformadores reconhecem a importância dos aspectos culturais e, além de incluir vozes tipicamente não ouvidas, adotam linguagem apropriada para facilitar a comunicação e constroem relações de confiança com as partes interessadas (Mertens, 2008).

Domínio de abordagens e métodos

Avaliadores transformadores empregam uma variedade de abordagens e métodos, que Patton (2019) chama de “mosaico metodológico”. Utilizam a criatividade e ecletismo na seleção de abordagens e métodos que sejam apropriados para diferentes contextos e questões de avaliação.

Participação dos jovens

Avaliadores transformadores reconhecem a necessidade de uma maior participação dos jovens nos processos de avaliação, tanto na situação em que são atores envolvidos nas iniciativas quanto como membros das equipes de avaliação para efeitos formativos. Montrosse-Moorhead et al. (2019) observam que, especificamente em políticas voltadas à juventude, apesar de serem partes interessadas relevantes, os jovens têm sido excluídos dos processos de avaliação. Propõem uma abordagem de avaliação participativa dos jovens que os capacite e reconheça as suas perspectivas únicas, permitindo-lhes desempenhar um papel mais ativo em todas as fases do processo de avaliação.

O caminho a seguir

O primeiro desafio é determinar quando e como haverá demanda para avaliações centradas em mudanças sistêmicas, referentes a políticas públicas nacionais ou pactos e tratados regionais ou globais. O segundo desafio diz respeito à necessidade dos avaliadores adquirirem as competências e habilidades necessárias para conduzir esses tipos de avaliações. Estes desafios surgem à medida que os contratantes exigem cada vez mais competências e habilidades avançadas para serviços de avaliação complexos. Diversos financiadores têm demandado avaliações que forneçam evidências sobre como o trabalho que apoiam pode alcançar mudanças. Uma avaliação deste tipo requer uma combinação de competências avaliativas tradicionais, competências inovadoras, um sentido aguçado de facilitação das partes interessadas, uma orientação para aprendizagem e uma compreensão sólida dos conceitos de pensamento sistêmico e de questões técnicas relacionadas às mudanças sistêmicas. Esta gama de competências é incomum e poucos indivíduos ou organizações as possuem (Uitto et al., 2019).

O conceito de avaliação que apoia mudanças sistêmicas tem sido discutido há vários anos, levando organizações internacionais a desenvolver orientações para operacionalizar esse conceito. Por exemplo, o Grupo de Avaliação Independente do Banco Mundial desenvolveu um quadro para apoiar a mudança transformacional para a redução da pobreza e a prosperidade (Heider, 2016), enquanto o Global Environmental Facility desenvolveu métodos de avaliação inovadores para abordar as alterações climáticas e outras questões ambientais em 2018 (Patton, 2019). Uma forma de preencher esta lacuna de competências é introduzir este conhecimento complementar nos atuais currículos dos programas de formação em avaliação. Outra estratégia é disseminar casos desse tipo de avaliação em periódicos revisados por pares e conferências promovidas pelas Organizações Voluntárias de Avaliação Profissional (VOPEs). A seção a seguir descreverá os objetivos da pesquisa e a estrutura do presente estudo.



O estudo atual

O principal objetivo da presente pesquisa é investigar os pontos de vista de especialistas internacionais em avaliação sobre o papel da atividade de avaliação no apoio a mudanças sistêmicas e os conhecimentos, habilidades e abordagens que os profissionais do campo devem incorporar para transformar a prática da avaliação.

Questões de pesquisa

O presente estudo visa abordar as seguintes questões:

1. Quais são as perspectivas dos especialistas internacionais em avaliação em relação à ideia de que a avaliação tem um papel no apoio às mudanças sistêmicas?
2. Quais são as implicações deste papel para a prática avaliativa?

O próximo capítulo explica a metodologia empregada para abordar as questões de pesquisa, incluindo critérios de seleção dos participantes, a descrição dos instrumentos e procedimentos de coleta de dados empregados, e um delineamento do plano de análise.

Métodos

Desenho e visão geral da pesquisa

Para abordar as questões de pesquisa mencionadas anteriormente, o estudo utilizou um desenho qualitativo explorando as perspectivas de especialistas em avaliação internacionais em relação ao papel da avaliação no apoio a mudanças sistêmicas, bem como os tópicos críticos, abordagens, métodos e outras características que deveriam estar presentes na prática avaliativa num mundo em transformação. O estudo coletou dados qualitativos por meio de entrevistas semiestruturadas.

Participantes

Foram entrevistados 19 especialistas em avaliação de diferentes origens, funções e continentes. O processo de seleção utilizou um método de bola de neve de amostra de reputação proposital (Creswell & Poth, 2017). Os primeiros cinco sujeitos entrevistados eram líderes de organizações internacionais que compartilham a missão de promover a avaliação como profissão em todo o mundo, a saber:

- Associação Internacional de Avaliação do Desenvolvimento (IDEAS) – 1 entrevistado(a);
- Academia Internacional de Avaliação (IEAC) – 2 entrevistados(as);
- Iniciativa Global de Avaliação (GEI) – 1 entrevistado(a); e
- Organização Internacional para Cooperação em Avaliação (IOCE) – 1 entrevistado(a).

No final das primeiras entrevistas, utilizando a técnica bola de neve, foi pedido a esses cinco representantes que nomeassem três a quatro outros especialistas experientes que contribuíram para o debate sobre a importância e o papel da avaliação na melhoria de iniciativas, políticas e mudanças sistêmicas nos últimos anos. Os especialistas nomeados deveriam representar os seguintes grupos: líderes de programas formais de educação em avaliação; pesquisadores em avaliação; autores de livros e artigos que discutem a avaliação como campo profissional; líderes ou ex-líderes de VOPes; e avaliadores e contratantes de avaliações. Uma lista de 24 potenciais participantes foi gerada com base nas recomendações do primeiro grupo de cinco entrevistados. A partir da lista de nomes, o pesquisador utilizou uma amostragem proposital para selecionar os participantes que atendiam aos critérios. Todos os 24 especialistas indicados foram convidados a participar de uma entrevista, com 14 respostas positivas (. Assim, no total, 19 respostas positivas (79%) foram recebidas. Para



aqueles que aceitaram o convite, as entrevistas foram agendadas via e-mail e um formulário de consentimento informado foi enviado para assinatura.

A maioria dos participantes eram mulheres ($n = 11$, 58%) e brancos ($n = 15$, 79%). Eram originários de seis regiões: África (3); Ásia (2); Europa (3); América Latina e Caribe (5); América do Norte (4); e Oceania (2). A maioria dos entrevistados ($n = 12$; 63%) tinha doutorado e sete deles (37%) mestrado. Além disso, mais da metade dos entrevistados ($n = 10$, 53%) relataram ter recebido treinamento ou educação específica em avaliação. Todos os participantes tinham mais de 14 anos de experiência em avaliação. A atividade profissional dos entrevistados variou entre ensino, pesquisa, consultoria e comissionamento de avaliações. Além disso, uma grande proporção dos participantes ($n = 13$, 68%) tinha um histórico de voluntariado em organizações profissionais ou iniciativas que visavam promover a avaliação como profissão nos seus países, regiões ou mesmo internacionalmente.

Instrumento

As entrevistas foram divididas em três seções principais: a primeira seção teve como objetivo estabelecer relacionamento com os entrevistados, permitindo que eles se sentissem mais confortáveis ao longo da entrevista. Dada a diversidade da amostra, esta seção teve como objetivo conhecer a sua experiência profissional em avaliação e as suas principais contribuições para a área. A segunda seção centrou-se nas perspectivas dos entrevistados sobre o papel da avaliação numa era de transformação. Foi solicitado que os participantes descrevessem o seu entendimento sobre mudança sistêmica ou transformadora, bem como o papel que a avaliação pode desempenhar na contribuição para essa mudança. A seguinte questão sondou a perspectiva dos entrevistados sobre tópicos, abordagens e métodos que provavelmente ganharão importância para a prática de avaliação nos próximos anos, num contexto de transformação. Os participantes também responderam como essas tendências podem impactar a prática profissional. O protocolo de entrevista foi analisado e aprovado pelo Conselho de Revisão Institucional da (universidade), garantindo que aspectos éticos relevantes fossem abordados de forma adequada.

Procedimento de coleta de dados

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas e gravadas, com consentimento dos participantes, via Plataforma Zoom e tiveram duração de 30 a 45 minutos. O pesquisador seguiu o protocolo de entrevista, mas esteve aberto a coletar informações adicionais relevantes para o estudo. Os dados das entrevistas foram transcritos com o apoio do aplicativo 'otter.ai' e organizados em pastas eletrônicas protegidas por senha.

O tamanho da amostra deste estudo ($n = 19$) pode ser considerado pequeno; entretanto, a determinação de um tamanho de amostra ideal ou fixo para garantir a qualidade da pesquisa qualitativa não é possível. Resumindo, trata-se de uma pesquisa qualitativa e exploratória. O número necessário de entrevistas em estudos qualitativos depende de vários fatores, incluindo questões de investigação, âmbito do estudo, utilização pretendida dos resultados e recursos disponíveis para o estudo (Patton, 2015). Neste estudo, o pesquisador optou por focar na obtenção de uma gama mais ampla de perspectivas e uma discussão mais aprofundada de um número reduzido de participantes. Para atingir esse objetivo, o pesquisador certificou-se de que o grupo de entrevistados fosse formado por profissionais de avaliação experientes, com diversas formações, origens, trajetórias profissionais e funções em suas vidas profissionais. Esta abordagem foi consistente com o foco da investigação qualitativa na obtenção de conhecimentos detalhados sobre um assunto específico, em vez de generalizar os resultados. O pesquisador também percebeu um ponto de saturação dos dados nos últimos entrevistados, pois não forneceram novos insights em relação aos participantes anteriores.

Plano de análise

A análise qualitativa dos dados seguiu o seguinte processo. Primeiramente, foi realizada a limpeza dos dados, pela qual todas as transcrições foram verificadas comparando-as com as gravações de áudio das entrevistas, visando identificar erros ou inconsistências. Durante algumas entrevistas, a conversa desviou-se do foco principal do protocolo devido à natureza



reflexiva sobre as carreiras dos participantes, que são ao mesmo tempo emocionantes e desafiadoras no campo da avaliação. O pesquisador reconheceu que essas digressões não tinham relação com os objetivos da pesquisa e removeu essas partes, permitindo um melhor foco nos dados relevantes para o estudo. O processo de limpeza também pretendeu retirar palavras e expressões comumente utilizadas no discurso informal, como apartes e pontos repetidos. Além disso, o processo de limpeza permitiu uma primeira leitura dos dados e ajudou na consolidação das respostas para cada uma das questões da entrevista.

Após o processo de limpeza dos dados, foi definido um conjunto preliminar de sete códigos, conforme apresentado na Tabela 1. Esses códigos foram derivados da estrutura do roteiro de entrevista e utilizados como estrutura inicial para a análise posterior.

Tabela 1. Lista inicial de códigos para análise de entrevistas.

Código	Descrição
i) Antecedentes	Antecedentes dos entrevistados, destacando sua principal contribuição para o campo da avaliação em seus contextos
ii) Significado de transformação e papel da avaliação	O que termos como transformação, mudança transformacional e mudança de sistemas significam para os participantes e a sua visão sobre o papel da avaliação na contribuição para as transformações
iii) Implicações para a prática	Implicações do papel da avaliação na contribuição para transformações na prática avaliativa e tópicos, abordagens e métodos provavelmente ganharão importância no futuro
iv) Desafios em nível global numa era de mudanças transformacionais	Desafios em nível global para a prática da avaliação numa era de mudanças transformacionais

O pesquisador usou o software “MaxQDA” para configurar o sistema de códigos inicial, carregar as transcrições limpas e atribuir códigos a trechos dos textos por meio de uma nova leitura detalhada das transcrições. Ao longo do processo de codificação, tópicos adicionais surgiram e foram acrescentados aos códigos primários, resultando num total de 44 subcódigos associados aos quatro códigos primários originais. Usar o MaxQDA para auxiliar no gerenciamento e análise de dados ajudou a melhorar a precisão, organização e eficiência do processo de codificação.

Devido aos recursos limitados, não foi possível contar com outros pesquisadores que codificassem de forma independente os dados e avaliar a confiabilidade entre codificadores durante a análise qualitativa das entrevistas. Isto representa uma ameaça potencial à credibilidade da análise de dados. Contudo, houve algumas características do processo que podem ser destacadas como mitigadoras dessas ameaças. Primeiramente, o sistema de codificação foi estruturado com base no protocolo de entrevista, o que proporcionou coerência à análise do processo. Em segundo lugar, a experiência anterior do pesquisador revelou-se inestimável na compreensão das descobertas significativas que emergiram dos dados.

Após a conclusão do processo de codificação, os dados foram exportados para uma planilha ‘Excel’, que facilitou a classificação e o agrupamento dos trechos por código, permitindo a identificação de padrões. Isso auxiliou na extração de pontos relevantes que serão apresentados na seção de resultados.

Resultados

Este capítulo apresenta os resultados da análise do estudo. Aprofunda-se numa análise abrangente das entrevistas para explorar os aspectos multifacetados da avaliação e o seu papel na contribuição para as mudanças transformadoras. Examina como as práticas de avaliação devem evoluir para impulsionar mudanças sistêmicas em vários contextos. Além



disso, investiga os tópicos, abordagens e métodos emergentes que provavelmente ganharão importância na prática de avaliação nos próximos anos. Por fim, examina criticamente os desafios que se avizinham no domínio da avaliação numa era de mudanças transformadoras. A análise das entrevistas fornece informações valiosas sobre a natureza evolutiva da avaliação e o seu potencial para impulsionar mudanças positivas e impactantes em diversos contextos.

Os resultados da análise serão apresentados utilizando um sistema de codificação composto por dois caracteres alfabéticos, um caractere numérico e três caracteres alfabéticos para identificar os entrevistados de acordo com sua função no campo de avaliação, número sequencial atribuído a cada entrevistado e sua localização geográfica. A Tabela 2 apresenta uma visão geral do sistema de codificação adotado para designar os entrevistados.

Tabela 2. Sistema de codificação adotado para designar os entrevistados com base em sua função no domínio de avaliação e região geográfica de origem.

Código 1	Função dentro do Domínio de Avaliação
AC	Acadêmico / Acadêmico
IV	Líder de VOPE Internacional
NV	Líder de VOPE Nacional
RI	Chefe de Monitoramento e Avaliação e Aprendizagem de um Instituto de Pesquisa
HP	Chefe do Programa de Educação em Avaliação
RP	Praticante
BD	Banco de Desenvolvimento (financiador ou comissionador)

Código 2	Região de origem
AFR	África
ASI	Ásia
EUR	Europa
LACA	América Latina e Caribe
NAM	América do Norte
OCE	Oceania/Australásia

Achados

O papel da avaliação na contribuição para as Mudanças Sistêmicas

Os entrevistados discutiram o papel crucial da avaliação na indução de mudanças sistêmicas e transformadoras. Primeiramente, descreveram o seu entendimento sobre mudanças sistêmicas como mudanças abrangentes que desafiam os paradigmas operacionais das instituições. Para serem efetivas, as mudanças sistêmicas devem englobar as quatro dimensões do desenvolvimento sustentável: ambiental, social, econômica e governança. Um dos entrevistados distingue mudança sistêmica e transformadora, sendo que esta última implica mudanças significativas difíceis de reverter e que implicam uma aprendizagem que altera a percepção das pessoas. Essas perspectivas estão em linha com o que diz a literatura (Chaplowe & Hejnowicz, 2021; Heider, 2016; Magro et al., 2021)

A interdisciplinaridade, ou seja, a conexão entre diversos temas pelos avaliadores, é destacada pelos entrevistados como fundamental para compreender e abordar as complexidades dos sistemas e para promover mudanças equitativas e sustentáveis. Ou seja, uma possível contribuição dos avaliadores seria identificar e apontar a conexão entre disciplinas em uma avaliação, influenciando assim outros atores a verem que uma mudança em um aspecto do sistema pode catalisar transformações em outros. *“O que normalmente vemos são políticas*



sociais que não conversam, educação de um lado, saúde do outro, por exemplo. Esta falta de integração política provavelmente não promoverá transformações” (IV3-LAC). A questão das relações de poder também é central, e vários entrevistados destacaram a importância de envolver os marginalizados em conversas sobre o desenvolvimento para promover a equidade.

Avaliadores são considerados por alguns entrevistados agentes de mudança, a partir do momento que podem apoiar os tomadores de decisão de forma proativa e propor soluções e estratégias para os problemas enfrentados pelo planeta, como desigualdade, discriminação, pobreza e mudanças climáticas.

Nós somos ativistas. Portanto, não podemos nos distanciar imaginando que somos apenas fornecedores de evidências e que outra pessoa é responsável pela utilização. Precisamos mostrar que estamos agregando valor. E estou vendo essa mudança acontecendo. Ninguém mais fala em avaliação, apenas pela avaliação. (AC4-AFR).

A existência de sistemas nacionais de avaliação nos países foi discutida como um fator que pode facilitar mudanças mais profundas e sistêmicas, já que, quando institucionalizados, tais sistemas têm potencial de influenciar políticas públicas e promover inovação.

Em suma, a maior parte dos entrevistados destacou a importância de adotar abordagens sistêmicas e participativas em avaliações, enfatizaram o papel dos avaliadores em advogar por mudanças, defendendo a inclusão das perspectivas e a inclusão de grupos marginalizados nos processos avaliativos, e destacaram a importância da interdisciplinaridade e da existência de sistemas nacionais de avaliação nos países.

Como a avaliação deve se adequar para impulsionar mudanças transformadoras e sistêmicas
As práticas atuais de avaliação, segundo alguns entrevistados, precisam ser revisadas para contribuir de forma significativa para mudanças transformadoras. A pandemia COVID-19 destacou a necessidade de adotar métodos de avaliação e de pesquisa adaptativos a contextos em rápida mutação. Para impulsionar mudanças transformadoras, também é essencial construir sistemas de avaliação locais, envolvendo formação, assistência técnica e desenvolvimento de políticas nacionais de avaliação. Tais sistemas promoveriam maior apropriação e eficácia no processo avaliativo, além de incentivar uma cultura de aprendizado contínuo.

A prática de avaliação precisa evoluir também no sentido de construir teorias de mudança mais robustas, responsivas aos contextos, e com foco em equidade e sustentabilidade ambiental. Para dois dos entrevistados, avaliadores devem aprender a integrar as dimensões econômica, social e ambiental em suas avaliações.

Os processos de avaliação precisam ajudar os avaliadores a compreender o que está acontecendo e a desenvolver estratégias para enfrentar os desafios. Não se trata de saber se devemos olhar para a equidade ou para o ambiente. Ambos. Devemos olhar para o pensamento sistêmico, a complexidade ou o ambiente? Ambos. Eles estão todos se unindo porque esse é o tipo de transformação que precisamos. E como falamos sobre essas coisas de uma forma que as pessoas possam entender e se envolver, e ver o valor disso? Esse é, para mim, o grande desafio. (PR3-OCE).

Alguns entrevistados destacaram que compreender os sistemas é crucial para gerar mudanças sustentáveis. É importante expandir o olhar das avaliações e o aprendizado decorrente delas além de projetos individuais, considerando todos os elementos de um sistema e suas interações para operacionalizar a complexidade. As práticas avaliativas devem usar modelos que reflitam relações causais mais complexas, no lugar de modelos lineares e isolados, focados apenas no cumprimento de objetivos e resultados. Como consequência, os avaliadores deverão mudar a maneira de atribuir valor. Ao invés de buscar apenas atribuir causas a efeitos entre variáveis, com abordagens quantitativas experimentais ou quase-experimentais, buscar identificar a contribuição de outras iniciativas de múltiplos *stakeholders*, criando avaliações mais realistas e transformadoras. Os entrevistados consideram que para que as avaliações sejam relevantes, precisas, justas e éticas, também é essencial incorporar o contexto em



que elas acontecem, incluindo as características, a história, as tradições e valores culturais das partes envolvidas, bem como as mudanças que podem afetar o objeto da avaliação. Incorporar aspectos contextuais e culturais em avaliações, pode influenciar os objetivos, os critérios e os métodos de coleta de dados, a partir da inclusão de vozes frequentemente marginalizadas. Isso garante que a avaliação seja mais abrangente e representativa e pode trazer informações importantes que não teriam existido se essas vozes não fossem ouvidas. Além disso, envolver atores interessados, como destacado, é fundamental para realizar avaliações que sejam empoderadoras e transformadoras.

Temas ou tópicos que provavelmente ganharão importância para a prática de avaliação nos próximos anos

Pela sua relevância e urgência, a maioria destacou o desenvolvimento sustentável e as mudanças climáticas como prováveis focos críticos em avaliações. O reconhecimento do sistema de conhecimento indígena, muito pouco utilizado em avaliações, foi citado como valioso na busca pelo enfrentamento das mudanças climáticas, uma vez que, para os indígenas, a preservação do meio-ambiente e o uso sustentável de recursos são valores fundamentais de suas culturas. Uma pesquisadora do continente africano aponta que na cultura indígena africana existe uma relação estreita entre os sistemas de conhecimento, a complexidade e o pensamento sistêmico. Os indígenas acreditam na interconexão das coisas e que as pessoas não estão isoladas do meio-ambiente, diferente do sistema de conhecimento ocidental. A comunidade avaliadora está começando a reconhecer a importância desses saberes e a explorar pensamentos de outras disciplinas para compreender a complexidade dos objetos de avaliação.

Outro tópico levantado por uma das entrevistadas são os conflitos e os seus impactos econômicos e sociais, em nível local e global. Ela acredita que o futuro da avaliação está intimamente ligado à paz e às consequências globais dos conflitos que afetam a vida das pessoas. Na sua perspectiva, é fundamental adotar princípios éticos em avaliações realizadas em contexto de crise e violência garantindo que sejam sensíveis às tensões e dilemas enfrentados pelas partes envolvidas. Além disso, considerar as relações de poder fundamentais que são pano de fundo dessa crise global. Avaliadores devem lutar para que avaliações em áreas de conflito incluam as populações marginalizadas, tais como refugiados, imigrantes e órfãos, para ter uma visão realista sobre os impactos sociais desses conflitos, tais como pobreza, acesso a direitos e a fome, e influenciar com evidências processos de negociações de paz e decisões sobre financiamento, punição ou interrupção de conflitos.

Um outro entrevistado também mencionou a força de trabalho como um tema que ganhará destaque no futuro. A paralisação econômica em consequência da pandemia da COVID-19 levou a maioria das pessoas a adotarem o trabalho remoto, graças a avanços tecnológicos, reconfigurando relações trabalhistas. No entanto, a pandemia também exacerbou desigualdades sociais, aumentou o desemprego, a inflação nos países e o índice de problemas de saúde mental, e trouxe questões como a falta de acesso a serviços e direitos básicos para o primeiro plano. Todos esses impactos terão que ser estudados ainda por muito tempo e demandarão alocação de recursos por vários setores. Este é um exemplo de um tema complexo que exigirá novas competências dos avaliadores.

O uso da tecnologia foi outro tema apontado como importante para o futuro do campo da avaliação. O uso de tecnologias remotas tem permitido redução de tempo e custos nas avaliações, reduzindo a necessidade de deslocamentos para entrevistas e reuniões. Além disso, os entrevistados apontam o aumento do poder da cooperação, o acesso a conhecimento e formação e o uso de novas ferramentas para coleta, análise e visualização de dados como consequências positivas do uso da tecnologia.

Abordagens que provavelmente ganharão importância para a prática de avaliação nos próximos anos

Segundo os entrevistados, é provável que algumas abordagens específicas ganhem destaque no campo da avaliação futuramente. Primeiramente, abordagens que consideram a complexidade e a dinâmica dos sistemas serão fundamentais, ou seja, abordagens que



facilitem o entendimento das interações de diferentes elementos dentro de um sistema e a influência coletiva de um conjunto de intervenções nessas relações. Com isso, é provável que haja um foco maior em abordagens colaborativas e participativas que estimulem o aprendizado advindo dos processos avaliativos e que incluam vozes de grupos excluídos. O terceiro tipo de abordagem é a *"Developmental Evaluation"*, proposta por Michael Patton, que busca gerar mudanças e melhorias contínuas em iniciativas, em geral inovadoras, por meio de um processo cíclico de ação e *feedback* ao sistema decisório. Isso implica coleta de dados e informações de forma dinâmica, adaptação constante às mudanças contextuais que ocorrem ao longo dos processos de implementação e um aprendizado progressivo que ocorre ao longo da implementação. Também haverá uma crescente valorização de avaliações contextualmente responsivas, sensíveis às particularidades locais e que incorporam, por exemplo, sistemas de conhecimentos indígenas. Isso levará a avaliações que refletem melhor as realidades específicas de cada contexto. Outra abordagem importante será a avaliação focada na equidade, que busca identificar e resolver disparidades, garantindo que as iniciativas alcancem de maneira justa todos os segmentos da sociedade, incluindo as populações frequentemente excluídas. A sexta abordagem citada foi a *"Avaliação Focada na Utilização"*, que destaca a importância de ouvir as necessidades dos usuários dos resultados das avaliações e fornecer tais resultados em tempo hábil e de maneira útil para os decisores, especialmente em situações de incerteza e mudança. Por fim, abordagens que incorporam aspectos ambientais nas avaliações como *Footprint Evaluation*, serão valiosas para incorporar o olhar ambiental para a própria atividade.

Métodos que provavelmente ganharão importância para a prática de avaliação nos próximos anos

A combinação de métodos quantitativos e qualitativos é vista pela grande maioria dos entrevistados como essencial para uma compreensão mais completa dos resultados de iniciativas. Entrevistados destacaram que, apesar da crença tradicional na superioridade dos métodos quantitativos, eles têm suas limitações, como possível ausência de dados e erros que impedem a captura de experiências subjetivas significativas. Tais métodos podem falhar em avaliar programas complexos ou em detectar impactos de longo prazo e consequências não intencionais.

A avaliação moderna requer a reconsideração dessa visão, especialmente diante de objetivos complexos como os da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável e de iniciativas relacionadas ao enfrentamento das mudanças climáticas. Um dos entrevistados menciona que, embora o *big data* esteja se tornando popular para agilizar a coleta de evidências, é crucial estar ciente dos vieses embutidos nesses grandes volumes de dados. Apesar da coleta de dados remota ter se mostrado eficaz durante a pandemia, ela tem limitações, especialmente para entender questões complexas que exigem observação e envolvimento no campo. É essencial que os esforços de pesquisa sejam inclusivos para capturar as experiências de todos os membros da sociedade. Decisores que estão distantes do campo não entendem completamente as necessidades das comunidades atendidas. Para superar essas limitações, o entrevistado sugere que doadores e outras partes interessadas deem prioridade a experiências de campo para entender melhor a realidade e tomar decisões informadas. Os métodos qualitativos são essenciais, uma vez que permitem a verificação da validade dos dados e uma compreensão profunda da operação dos programas.

A maioria dos entrevistados defende a combinação de métodos quantitativos e qualitativos para uma visão mais matizada e completa dos resultados dos programas. Eles também enfatizam a importância de desenvolver habilidades interpessoais e de envolvimento de diferentes grupos no processo de avaliação, para proporcionar interpretações mais ricas dos dados coletados. À medida que se avança para uma dependência maior de *big data*, é vital educar os avaliadores sobre seus pontos fortes e limitações. Os métodos mistos, que combinam abordagens participativas e não participativas, são recomendados para capturar uma gama mais ampla de perspectivas e promover a inclusão e o empoderamento.



Desafios do campo da avaliação numa era de mudanças transformacionais

A avaliação como campo enfrenta diversos desafios em um mundo de mudanças rápidas e transformacionais. Um dos principais é estabelecer a avaliação como uma transdisciplina, o que exigiria que os avaliadores expandissem suas competências além das fronteiras tradicionais e colaborassem com outras áreas do conhecimento, acompanhando os seus avanços.

Outro desafio é a incorporação da equidade e da sustentabilidade ambiental nas avaliações. Isso requer que financiadores e contratantes enfrentem resistências por parte de organizações que não desejam que as avaliações se concentrem nessas áreas. Além disso, a necessidade de abordagens avaliativas mais inclusivas que considerem grupos marginalizados é enfatizada, pois as avaliações podem ser vitais para entender por que certos grupos não acessam serviços ou como as iniciativas podem contribuir para o aquecimento global.

Relacionada a esses desafios está a necessidade de integrar o pensamento sistêmico nas avaliações. Há uma crítica aos critérios estabelecidos pela OCDE que limitam as avaliações a serem excessivamente estruturadas e mecanizadas. Uma abordagem mais abrangente que considere as dinâmicas de poder e as sinergias entre questões sociais e ambientais é sugerida. No entanto, integrar esse pensamento exige métodos adequados e superação de desafios como a compreensão limitada das interações sistêmicas e a coordenação entre diferentes unidades de avaliação.

Vejo falar muito sobre pensamento sistêmico na avaliação e falar muito pouco sobre a verdadeira questão, que é mudar as questões. A verdadeira questão hoje é que a avaliação se concentrou nas questões erradas durante os últimos 30 anos. Porque o foco da avaliação tem sido, até certo ponto, o que funciona ou o que aprendemos, certo? Mas o verdadeiro desafio é o que funcionará. A sustentabilidade é sempre negligenciada em todas as avaliações porque somos obcecados por resultados, sempre olhando para trás. (R11-EUR).

Apesar da importância em adotar abordagens sistêmicas, a integração delas em países com sistemas de monitoramento e avaliação pouco institucionalizados é um outro desafio, com muitos sistemas enfatizando resultados econômicos em detrimento de impactos sociais ou ambientais. A necessidade de reavaliar metodologias de avaliação para focar mais na mudança sistêmica e não apenas em intervenções e instituições é destacada.

Tornar as evidências avaliativas relevantes e integradas nos processos de políticas públicas é outro desafio mencionado, com a necessidade de diálogos políticos para aumentar a conscientização sobre como as avaliações podem contribuir para questões sociais significativas.

Além disso, os aspectos políticos das avaliações de políticas e programas públicos apresentam desafios para a tomada de decisões baseadas em evidências, com a influência de agendas políticas frequentemente suplantando as evidências.

A construção de sistemas de avaliação nos países também é desafiadora, pois requer colaboração entre várias partes interessadas, como governos, sociedade civil e universidades, e o estabelecimento de políticas e iniciativas de apoio à profissionalização da avaliação.

Por fim, há desafios relacionados ao desenvolvimento de competências adequadas e à disseminação de conhecimentos e práticas eficazes na área de avaliação. É necessário formar avaliadores com um novo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, enquanto se adaptam à complexidade e às necessidades de um mundo em transformação.

Conclusão

Esta pesquisa qualitativa forneceu informações valiosas sobre os elementos que as avaliações deveriam incorporar ao ter como objeto de estudo mudanças sistêmicas.

O papel da avaliação na contribuição para mudanças sistêmicas e implicações para a prática A avaliação, como ciência que examina o mérito e o valor de diferentes objetos, tem o potencial de contribuir para uma compreensão mais profunda de sistemas, de suas teorias de



mudança e da formulação de soluções eficazes para sua transformação. Os participantes nesta investigação reconheceram o papel da avaliação na facilitação de mudanças transformadoras, fornecendo informações críticas, evidências e conhecimentos para compreender questões complexas, monitorar o progresso, desenvolver soluções e refinar estratégias. No entanto, para que as avaliações cumpram este papel, devem adotar uma perspectiva mais ampla que incorpore preocupações sociais como a sustentabilidade ambiental, a equidade e a justiça social. É essencial que as avaliações sejam integradas nos sistemas de avaliação nacionais incorporados nas estruturas organizacionais governamentais para impulsionar mudanças transformadoras em nível nacional. Além disso, os avaliadores precisam desenvolver teorias robustas de mudança, ser sensíveis ao contexto e abordar considerações de equidade e sustentabilidade ambiental para provocar transformações significativas. Os entrevistados enfatizaram a necessidade urgente de uma abordagem de avaliação abrangente e sistêmica. Esta abordagem implica afastar-se dos modelos lineares e unidimensionais em direção às teorias multidimensionais de mudança. Ao adotar esta abordagem, os avaliadores podem obter uma melhor compreensão das iniciativas, da sua interligação com outros componentes do sistema e dos múltiplos efeitos que diferentes fatores podem produzir.

Os entrevistados foram solicitados a identificar temas ou tópicos que se prevê que influenciem a trajetória da avaliação que contribua para mudanças sistêmicas. Os tópicos incluem desenvolvimento sustentável e mudanças climáticas, conflitos e violência, justiça social, direitos humanos, mudanças na força de trabalho e os impactos da pandemia da COVID-19. Tal como articulado pelos entrevistados, a mudança sistêmica exige repensar os valores e princípios de todos e adotar comportamentos mais éticos como sociedade. Assim, a mudança sistêmica envolve a abordagem de questões críticas como a distribuição equitativa e o uso sustentável dos recursos naturais, a incorporação de sistemas de conhecimento indígenas e a mitigação do deslocamento e da perda de vidas resultantes de guerras, ditaduras, conflitos e pandemias. Além disso, exige a criação de uma distribuição mais justa da riqueza e de oportunidades iguais para todos os membros da sociedade. Os princípios subjacentes aos tópicos listados são essenciais para concretizar a mudança sistêmica e a avaliação pode ser crucial para fazer avançar esta agenda.

Foi pedido aos participantes que identificassem abordagens de avaliação que se espera que ganhem importância no futuro. Estas abordagens possuem características distintas que as tornam particularmente relevantes para impulsionar a mudança sistêmica. Nomeadamente, envolvem a integração da complexidade e do pensamento sistêmico na concepção da avaliação, a incorporação de considerações ambientais nos processos de avaliação, a inclusão de diversas partes interessadas para amplificar as suas vozes e promover o envolvimento, a adoção de abordagens adaptativas e iterativas para acomodar ambientes dinâmicos, a capacidade de resposta às nuances contextuais, a priorização das necessidades dos grupos marginalizados e sub-representados e a facilitação de resultados acionáveis, promovendo a utilização dos resultados da avaliação. A ligação entre estas abordagens e os tópicos identificados demonstra a sua adequação para enfrentar os desafios e aspirações associados à mudança transformadora.

Os participantes também discutiram os métodos que provavelmente ganharão importância para a prática de avaliação nos próximos anos. A seleção dos métodos de coleta e análise de dados nas avaliações está intimamente ligada às abordagens escolhidas. Nos últimos anos, tem havido uma mudança de perspectiva em relação aos métodos nas avaliações, com um reconhecimento crescente de que o uso exclusivo de métodos quantitativos tem limitações significativas. Os entrevistados recomendam a utilização de métodos qualitativos ou mistos para resolver as limitações dos métodos quantitativos. Os métodos qualitativos proporcionam representação e voz a diferentes grupos nos processos de avaliação, enquanto os métodos mistos podem fornecer evidências mais válidas, combinando métodos qualitativos e quantitativos. Por exemplo, a verificação da validade da interpretação de dados quantitativos, sublinha a importância da observação direta e do envolvimento no trabalho de campo para compreender as experiências e necessidades da comunidade de forma abrangente. Os participantes também enfatizaram o significado cultural das abordagens de contar histórias no Sul Global e sublinharam a necessidade de adaptar os métodos de avaliação para se adequarem às normas e valores culturais locais. No geral, os métodos destacados pelos



participantes estavam alinhados com as abordagens listadas anteriormente. Globalmente, os processos de avaliação devem estar relacionados com os objetivos e princípios de avaliação para aumentar a probabilidade de uma mudança sistêmica efetiva.

Desafios que definem a avaliação como um campo numa era de mudanças transformacionais. A revisão da literatura realizada para essa pesquisa, buscou selecionar autores que abordassem os novos papéis que a avaliação tem exercido para além de fornecer evidências sobre o mérito e o valor de projetos e programas, adotando critérios avaliativos tradicionais. A maior parte dos autores referenciados defendem que a prática de avaliação deve incorporar valores de equidade, sustentabilidade, inclusão e justiça social e uma revisão na forma como é realizada. Porém, isso envolve mudança nas culturas de organizações que contratam e conduzem avaliações na direção destes valores em suas políticas e estratégias e envolve ainda elevar o campo da avaliação a um nível de profissionalização ainda em evolução. De modo geral, o campo da avaliação deve ser estabelecido como transdisciplinar, e um ecossistema avaliativo deve ser construído articulando os atores necessários para tornar a avaliação uma prática relevante. Defender a importância das avaliações para provocar mudanças, abordar os aspectos políticos, desenvolver capacidades corretamente e posicionar a avaliação em funções estratégicas nas organizações, em especial governamentais, são também pontos críticos para alcançar este objetivo.

As conclusões deste estudo são significativas para suscitar novas discussões sobre a modificação da prática da avaliação.

Discussão

As conclusões das entrevistas realizadas neste estudo alinham-se com os *insights* derivados da revisão da literatura, enfatizando as implicações das transformações globais na prática de avaliação e nos avaliadores, bem como as competências que precisam ser reforçadas, além daquelas já existentes. Esse alinhamento reforça o significado e a relevância do presente estudo.

Esta pesquisa tem três pontos fortes principais. Em primeiro lugar, como o estudo se centra na mudança de sistemas, os entrevistados foram levados a analisar o estado atual do campo e pensar nas mudanças necessárias para um cenário futuro desejado. Em segundo lugar, o estudo utilizou investigação qualitativa permitindo colher *insights* mais profundos sobre as mudanças necessárias na prática da avaliação a fim de contribuir para a mudança dos sistemas e seus desafios.

Apesar dos aspectos favoráveis, algumas limitações devem ser apontadas nesse estudo. Em primeiro lugar, a estratégia de amostragem intencional empregada pode não ser inteiramente representativa das opiniões defendidas pela comunidade global de avaliação em diversas regiões e funções profissionais. Além disso, a utilização de uma abordagem de amostragem em bola de neve pode ter resultado em viés de seleção na escolha dos entrevistados.

Fonte de financiamento

A participação da autora no programa de doutorado foi financiada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Programas de Estudos Superiores (CAPES) do Ministério da Educação. CAPES n. de processo: DOC-PLENO 88881.128994/2016-01.

Conflito de interesse

Não há.

Agradecimentos

Aos meus orientadores Stewart Donaldson, Brad Cousins e Tiffany Berry e a todos os que tornaram esse estudo possível.



Referências

- Bamberger, Michael, Vaessen, Jos, & Raimondo, Estelle. (2016). *Dealing with complexity in development evaluation: A practical approach* (429 p.). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. Recuperado em 2 de abril de 2023, de <https://methods.sagepub.com/book/dealing-with-complexity-in-development-evaluation>
- Catsambas, Tessie T., & Bauer, Joseph. (2015). Creating a global movement in evaluation: The story of EvalPartners. *The American Journal of Evaluation*, 36(2), 256-269. <http://doi.org/10.1177/1098214015573548>
- Chaplowe, Scott, & Hejnowicz, Adam. (2021). Evaluating outside the box: Evaluation's transformational potential. *Social Innovations Journal*, 5, 1-19. Recuperado em 2 de abril de 2023, de <https://socialinnovationsjournal.com/index.php/sij/article/view/704>
- Chilisa, Bagele. (2015). *A synthesis paper on the made in Africa evaluation concept*. Gana: African Evaluation Association (AfrEA).
- Creswell, John, & Poth, Cheryl N. (2017). *Qualitative inquiry and research design*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Dighe, Satlaj, & Sarode, Trupti. (2019). Evaluation in the Global South: Practices, problems, and prospects. *Reconsidering Development*, 6(1), 1-14.
- Guba, Egon G., & Lincoln, Yvonna S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. Recuperado em 2 de abril de 2023, de <http://catdir.loc.gov/catdir/enhancements/fy0658/89010426-t.html>
- Heider, Caroline. (2016). *Transformational development projects: What makes them different?* World Bank. Recuperado em 2 de abril de 2023, de <https://ieg.worldbankgroup.org/blog/transformational-development-projects-what-makes-them-different>
- International Development Evaluation Association – IDEAS. (2019). *Prague declaration on evaluation for transformational change*. Exeter, UK: International Development Evaluation Association. Recuperado em 2 de abril de 2023, de <https://ideas-global.org/wp-content/uploads/2019/10/Prague-Declaration-4-October-2019.pdf>
- Levinson, Martin. (2018). *The sixth extinction: An unnatural history*. New York: Henry Holt & Company.
- Magro, Cristina, van den Berg, Rob D. & Adrien, Marie-Hélène. (2021). *Transforming evaluation for transformational changes*. Exeter, UK: International Development Evaluation Association.
- McKibben, Bill. (2006). *The end of nature*. New York: Random House Publishing Group.
- Mertens, Donna. (2008). *Transformative research and evaluation*. London: Guilford Press.
- Meyer, Wolfgang. (2020). Evaluation of sustainable development goals between ambition and reality: How the Agenda 2030 challenges the evaluation practice. *Zeitschrift für Evaluation*, 2020(2), 221-238. <http://doi.org/10.31244/zfe.2020.02.02>
- Montrosse-Moorhead, Bianca, Bitar, Khalil, Arévalo, Josette, & Rishko-Porcescu, Antonina. (2019). Revolution in the making: Evaluation “done well” in the era of the SDGs with a youth participatory approach. In Rob van den Berg, Cristina Magro & Silvia Salinas (Eds.), *Evaluation for transformational change: Opportunities and challenges for the Sustainable Development Goals* (pp. 33-50). Exeter, UK: International Development Evaluation Association.
- Patton, Michael Quinn. (2010). *Developmental evaluation: Applying complexity concepts to enhance innovation and use* (Illustrated edition). London: The Guilford Press.
- Patton, Michael Quinn. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). Atlanta: SAGE Publications, Inc.
- Patton, Michael Quinn. (2019). *Blue marble evaluation: Premises and principles* (Illustrated edition). London: The Guilford Press.
- Polanyi, Karl. (2001). *The great transformation: The political and economic origins of our time*. Boston: Beacon Press.
- Rodríguez-Bilella, Pablo, Mulder, Silvia S., Zaveri, Sonal. (2021). To be or not to be an evaluator for transformational change: Perspectives from the global south. In Rob van den Berg, Cristina Magro & Marie-Hélène Adrien (Eds.), *Transformational evaluation for the global crises of our times* (pp. 157). Exeter, UK: International Development Evaluation Association.
- Sassen, Saskia. (2013). Land grabs today: Feeding the disassembling of national territory. *Globalizations*, 10(1), 25-46. <http://doi.org/10.1080/14747731.2013.760927>
- Scriven, Michael. (1991). *Evaluation thesaurus*. Atlanta: SAGE Publications, Inc.
- Sibanda, Adeline & Ofir, Zenda. (2021). Evaluation in an uncertain world: A view from the Global South. In Rob van den Berg, Cristina Magro & Marie-Hélène Adrien (Eds.), *Transformational evaluation for the global crises of our times* (pp. 37). Exeter, UK: International Development Evaluation Association.
- Stufflebeam, Daniel L. (2014). *Evaluation theory, models, and applications* (803 p.). Newark: John Wiley & Sons. Recuperado em 2 de abril de 2023, de <https://public.ebookcentral.proquest.com/choice/PublicFullRecord.aspx?p=7104160>
- Uitto, Juha I., Puri, Jyotsna, Williams, Anna, Dickman, Joe, Rastogi, Archi, Batra, Geeta, & Temnenko, Kseniya (2019). Evaluating transformational change: Lessons from international environmental funds. In Rob



van den Berg, Cristina Magro & Silvia Salinas (Eds.), *Evaluation for transformational change: Opportunities and challenges for the Sustainable Development Goals* (pp. 105). Exeter, UK: International Development Evaluation Association.

United Nations. (2016). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. Luxembourg. Recuperado em 2 de abril de 2023, de <https://sdgs.un.org/sites/default/files/publications/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>

United Nations. (2023). *Global sustainable development report 2023: Times of crisis, times of change: Science for accelerating transformations to sustainable development*. Luxembourg: Independent Group of Scientists.

Widianingsih, Ida, & Mertens, Donna M. (2019). Transformative research and the sustainable development goals: Challenges and a vision from Bandung, West Java. *International Journal for Transformative Research*, 6(1), 27-35. <http://doi.org/10.1515/ijtr-2019-0005>

Wright, Ronald. (2005). *A short history of progress*. Edinburgh: Canongate.