

O Desenvolvimento da Capacidade de Avaliação no Século XXI: enfrentando o desafio através da meta-avaliação*

▮ Thereza Penna Firme**

▮ Ana Carolina Letichevsky***

Resumo

Meta-Avaliação é a avaliação da avaliação. O presente trabalho descreve o processo de meta-avaliação conduzido numa instituição universitária (Centro Universitário Newton Paiva, Minas Gerais, Brasil) pela Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, Brasil, sendo o foco da meta-avaliação a auto-avaliação da referida instituição. O princípio desencadeador da tarefa foi o entendimento da meta-avaliação como atividade crucial para assegurar a integridade de uma avaliação, desde a sua concepção até seus resultados. Nesse sentido, a meta-avaliação verificou até que ponto a auto-avaliação em questão correspondeu às quatro categorias de *standards* ou padrões de programas avaliativos (JOINT COMMITTEE ON STANDARDS FOR EDUCATIONAL EVALUATION, 1994) em termos de **utilidade** (atendendo às necessidades de informação dos interessados), **viabilidade** (sendo realística, prudente, diplomática e simples), **ética** (sendo legal e ética) e **precisão** (revelando de forma técnica e adequada informações sobre como o julgamento de mérito e de relevância foram feitos). Tais padrões foram verificados ao longo da avaliação em curso (meta-avaliação formativa) e ao final (meta-avaliação somativa). Os passos metodológicos (STUFFLEBEAM, 2000) incluíram a interação inicial com os envolvidos e interessados na missão, a escolha de uma equipe qualificada para a condução do processo, a definição das questões de meta-avaliação, o acordo quanto os padrões de julgamento da avaliação do Centro Universitário Newton Paiva, a elaboração do contrato de meta-avaliação, a coleta e revisão da informação acessível e necessária, a análise e interpretação de informações quantitativas e qualitativas à luz dos padrões, a elaboração de informes e a colaboração, junto à instituição-cliente e aos interessados em geral, na interpretação e aplicação de resultados. Tão importante quanto a constatação

* Artigo publicado na Revista *Ensaio: Aval. e Pol. Públ. em Educ.*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 36, p. 289-300, jul./set., 2002.

** PhD em Educação e Psicologia, Stanford University, California, EUA; Coordenadora do Centro de Avaliação, Fundação Cesgranrio. *E-mail*: therezapf@uol.com.br

*** Doutora em Engenharia Elétrica, Pontifícia Universidade Católica (PUC/RJ); Doutora em Métodos Estatísticos de Apoio à Decisão, PUC/RJ; Mestre em Engenharia de Produção, PUC/RJ; Assessora Técnica de Estatística, Fundação Cesgranrio. *E-mail*: letichevsky@uol.com.br.

do sucesso na execução da avaliação do Centro Universitário Newton Paiva foi o fortalecimento da capacidade avaliativa entre os envolvidos, através de uma abordagem inovadora de *empowerment* (FETTERMAN, 2001) assegurada ao longo de toda a missão – um resultado que emerge como um dos maiores desafios da avaliação no século XXI.

Palavras-chave: Meta-avaliação. Meta-avaliação-informativa. Meta-avaliação-somativa. Avaliação. Padrões. Critérios. Avaliação Institucional. Capacitação em avaliação. Mérito. Relevância. Princípios do avaliador.

The Evaluation Capacity Development in the XXI Century: facing the challenge through the meta-evaluation

Abstract

Metaevaluation is evaluation of an evaluation (STUFFLEBEAM; SHINKFIELD, 1985). This paper describes the metaevaluation conducted by the Cesgranrio Foundation, Rio de Janeiro, Brazil, which focused on the self-evaluation conducted by Newton Paiva University Center in Minas Gerais, Brazil. In seeking to assure the integrity of the Newton Paiva University Center evaluation from conception to results, the metaevaluation verified how far the four Program Evaluation Categories of Standards (JOINT COMMITTEE ON STANDARDS FOR EDUCATIONAL EVALUATION, 1994) were met in the Newton Paiva University Center evaluation – **utility** (serving user needs), **feasibility** (being realistic, prudent, diplomatic and fugal); **propriety** (legal and ethical implementation); and **accuracy** (revealing technically adequate information about how merit and worth judgments were made). The verification was carried out throughout its process (formative metaevaluation) and again at its conclusion (summative metaevaluation). The methodological steps (STUFFLEBEAM, 2000) included: initial interactions with pertinent stakeholders; organizing a qualified metaevaluation team; formulating metaevaluative questions; agreeing on standards to judge the Newton Paiva University Center evaluation; framing the metaevaluation contract; collecting and reviewing available and additional information; applying the standards to analyse and interpret (qualitative and quantitative) information; preparing and submitting reports; and helping the client and other stakeholders interpret and use results. An outcome just as important as the success of the Newton Paiva University Center evaluation was

strengthening the evaluation capacity of its stakeholders – the foremost challenge posed for evaluation in the 21st century – by following an **empowerment** (FETTERMAN, 2001) approach throughout the process.

Keywords: Metaevaluation. Formative metaevaluation. Evaluation. Standards. Institutional evaluation. Evaluation capacity. Empowerment. Merit. Worth. Guiding Principles.

El Desarrollo de la Capacidad de Evaluación en el Siglo XXI: enfrentando el desafío a través de la metaevaluación

Resumen

Meta-Evaluación es la evaluación de la evaluación. Este trabajo describe el proceso de meta-evaluación llevado a cabo en una institución universitaria (Centro Universitario Newton Paiva, Minas Gerais, Brasil) por la Fundación Cesgranrio, Rio de Janeiro, Brasil, siendo el foco de la Meta-evaluación, la auto-evaluación de la referida institución. El principio desencadenador de la tarea fue el entendimiento de la meta-evaluación como actividad crucial para asegurar la integridad de una evaluación, desde su concepción hasta sus resultados. En este sentido, la meta-evaluación verificó hasta qué punto la auto-evaluación en cuestión correspondió a las cuatro categorías de programas Standards evaluativos (JOINT COMMITTEE ON STANDARDS FOR EDUCATIONAL EVALUATION, 1994) en términos de **utilidad**, (atendiendo a las necesidades de información de los interesados) **viabilidad**, (siendo realista prudente, diplomática y sencilla), **ética** (siendo legal y ética) y **precisión** (revelando de forma técnica y adecuada, informaciones sobre como el juzgamiento de mérito y de relevancia fueron hechos). Tales modelos fueron verificados a lo largo de la evaluación en curso (meta-evaluación formativa) y al final (meta-evaluación sumativa). Los pasos metodológicos (STUFFLEBEAM, 2000) incluyeron la interacción inicial con los envueltos y interesados en la misión, la elección de un equipo cualificado para la conducción del proceso, la definición de las cuestiones de meta-evaluación, el acuerdo cuanto a los modelos de juzgamiento de la evaluación del Centro Universitario Newton Paiva, la colaboración del contrato de meta-evaluación, la colecta y revisión de la información accesible y necesaria, el análisis y interpretación de información cuantitativas y cualitativas a la luz

de los padrones, a elaboración de informes y la colaboración junto a la institución cliente y a los interesados en general, en la interpretación y aplicación de los resultados. Tan importante como la constatación del éxito en la ejecución de la evaluación del Centro Universitario Newton Paiva fue el fortalecimiento de la capacidad evaluadora entre los envueltos, a través de un abordaje innovador de empowerment (FETTERMAN, 2001) asegurado a lo largo de toda la misión – un resultado que emerge como uno de los mayores desafíos de la evaluación en siglo XXI.

Palabras-clave: Meta-evaluación. Meta-evaluación-formativa. Meta-evaluación-sumativa. Evaluación. Padrones. Criterios. Evaluación institucional. Capacitación en la Evaluación. Mérito. Relevancia. Principios del evaluador.

... Da sua experiência como consultor em avaliação, Michael Quinn Patton sabiamente escreveu uma vez que, na saída de um programa ou projeto, mais importante do que deixar relatórios escritos é deixar pessoas transformadas...

O Cenário

A capacitação de profissionais para o exercício da avaliação e a expansão do conhecimento e da prática na área, para atingir, democraticamente, todos os envolvidos e interessados no desenvolvimento e no aperfeiçoamento da qualidade do foco da avaliação, é o desafio por excelência nessa entrada no século XXI. Acima de tudo, porém, é a qualidade da avaliação que vai garantir em última análise o sucesso da avaliação da qualidade.

Avaliar, portanto, pode ser um empreendimento de sucesso, mas também de fracasso; pode conduzir a resultados significativos ou a respostas sem sentido; pode defender ou ameaçar. Ou avançamos na passagem do século ou tropeçamos. Concretamente, os avanços teóricos mais recentes da avaliação evidenciam a necessidade de uma substancial mudança na direção de um novo paradigma, no qual somos avaliados e avaliadores. Nesse sentido a avaliação deixa de ser evento para ser processo, troca o medo pela coragem, as notas pelas anotações, a imposição pela negociação, a atitude secreta pela transparência, o ser arbitrário pelo ser criterioso e o ser classificatório pelo ser promocional (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 1997). Nesse novo enfoque reside uma ênfase crucial no uso dos resultados, o que é coerente

o entendimento de que a avaliação deve ser articulada substancialmente para a transformação e o aperfeiçoamento de seu objeto. Aqui é preciso destacar a importância de se identificar quem são os interessados, direta ou indiretamente, no objeto em questão e, por conseguinte, e afetados pelos resultados da avaliação. Em outras palavras, eles vêm a ser usuários em potencial e de tal forma envolvidos que são chamados, na literatura da avaliação e na prática pertinente, de acionistas da avaliação ou *stakeholders*. Por isso mesmo, para qualquer avaliação devem ser detectados múltiplos *stakeholders*, desde aqueles que tomam decisões até aqueles que meramente buscam informações sobre o objeto. Todos esses, de um modo geral, são os interessados. Quanto maior e mais significativo for esse envolvimento, maior e melhor será o uso de resultados. O valor de uma avaliação é refletido na utilização de seus resultados (PATTON, 1986).

Dessa desafiadora concepção de avaliação resulta como imprescindível a capacitação de educadores, líderes, dirigentes e profissionais, nas vários âmbitos disciplinares, para melhor utilização da avaliação. Mais especificamente, a formação do avaliador é um desafio conseqüente para a avaliação no novo século. Estudiosos da avaliação através da *American Evaluation Association Board of Directors* expressaram sua marcante preocupação com a qualidade da condução da avaliação, elaborando um documento magno (SHADISH et al. apud NEWMAN et al., 1995), no qual reúnem os princípios que devem reger a prática do avaliador, ou seja, indagação sistemática em relação ao foco ou objeto de atenção, explicando com clareza seus métodos e suas abordagens e permitindo assim que outros entendam, interpretem e critiquem seu trabalho; competência em avaliação além de experiência para realizar as tarefas inerentes ao processo avaliativo em questão, conhecendo suas limitações para não aceitar a incumbência ou então buscar apoio quando necessário e sempre procurar seu aperfeiçoamento; integridade/honestidade em todo o processo avaliativo, comunicando ao cliente qualquer preocupação com relação a aspectos ou informações que possam distorcer e prejudicar resultados; respeito pelas pessoas envolvidas no processo, o que se refere a sua dignidade, auto-estima e segurança, agindo com ética profissional no sentido de maximizar os benefícios, reduzindo ao mínimo, danos que possam ocorrer sem comprometer a integridade dos resultados; responsabilidade pelo bem estar geral não se concentrando única e exclusivamente nos resultados imediatos, mas também nas

implicações e repercussões, num âmbito maior, tendo o cuidado de apresentar os resultados de forma clara e simples e sem perder a precisão, de modo que todos os envolvidos entendam todo o processo avaliativo.

É, pois, na violação desses princípios e considerações, até aqui discutidos, que surgem os conflitos no processo avaliativo. Assim, em síntese, eles poderão se caracterizar pela deterioração da qualidade da avaliação, pela falha na identificação e no envolvimento dos *stakeholders*, pela inadequada formação do avaliador, ou pela não utilização plena dos resultados.

Esses últimos anos, no Brasil, tal como outros países em desenvolvimento, vêm sendo marcados por significativos esforços em programas educacionais e sociais, tanto na área governamental como em instâncias não-governamentais. A avaliação desses esforços é imprescindível. Nela reside a obrigação social e ética de prestar contas, seja por parte do governo à população, seja por parte da iniciativa privada aos seus clientes. É justamente a transparência desses resultados que traz, em ambos os casos, a credibilidade para a instituição, tão necessária para a própria sobrevivência de uns e outros e o benefício de muitos. Lamentavelmente, preencher a lacuna referente à falta de capacitação em avaliação entre profissionais nesses programas é ainda um grande desafio a ser enfrentados na atualidade.

Enfrentando o desafio

Substancialmente, a tarefa de construir a capacitação em avaliação reside na formação de uma cultura de avaliação, no âmbito da instituição. Duas abordagens de capacitação se destacam como promissoras no enfrentamento desse desafio, isto é, a meta-avaliação (STUFFLEBEAM, 2000) e o *empowerment* (FETTERMAN, 2001). A primeira é a avaliação da avaliação. Seu propósito é o de assegurar, portanto, a qualidade da avaliação que, por sua vez, tem na sua essência julgar o mérito e a relevância de seu foco de atenção, através de um processo de indagação sistemática – o mérito no que se refere às qualidades intrínsecas do objeto e a relevância no que se refere ao impacto e à repercussão do objeto-foco em questão. Em síntese, se a avaliação é principalmente o julgamento do mérito e da relevância de uma instituição ou de um curso, programa ou sistema, a meta-avaliação é a avaliação do mérito e da relevância dessa avaliação.

Nesse sentido, a meta-avaliação se realiza à luz de *standards* ou padrões, que emergem de um consenso entre profissionais da avaliação e representantes de um grupo de interesse (*stakeholders*) na comunidade mais ampla, em busca de marcos referenciais para se avaliar a avaliação. Assim, foram definidos e explicitados trinta *standards*, ou critérios norteadores (JOINT COMMITTEE ON STANDARDS FOR EDUCATIONAL EVALUATION, 1994) e que se agruparam em quatro grandes categorias de *standards* ou padrões, ou seja, utilidade, viabilidade, ética e precisão. Utilidade, na medida em que assegura que uma avaliação atenda às necessidades de informação prática para os usuários; se define em termos de identificação de *stakeholders*, credibilidade do avaliador, seleção e escopo da informação, identificação de valores, clareza no relatório, apresentação, a tempo, do relatório, divulgação e impacto da avaliação. Viabilidade, enquanto assegure que a avaliação seja realística, prudente, diplomática e simples; se definem em termos de procedimentos práticos, viabilidade política e custo-benefício. Ética, na medida em que garanta que uma avaliação seja realizada ética e legalmente, com o devido respeito ao bem-estar dos envolvidos na avaliação, bem como daqueles afetados pelos seus resultados; se define em termos de acordos formais, direitos humanos dos indivíduos, relações humanas, verificação completa e justa, transparência de resultados, solução de conflitos de interesse, responsabilidade fiscal. Precisão, quando a avaliação revela e transmite, tecnicamente, informações adequadas sobre as características que expressam mérito ou relevância do foco de atenção; se define em termos de documentação do programa, análise contextual, descrição de propósitos e procedimentos, informação confiável, informação válida, informação consistente, informação sistemática, análise de informação quantitativa, análise de informação qualitativa, conclusões justificáveis, relatório imparcial e meta-avaliação.

Mais especificamente, quando a meta-avaliação se realiza ao longo do processo avaliativo em questão, ela se caracteriza como meta-avaliação formativa, na medida em que ela provê constante *feedback* aos responsáveis pela condução da avaliação, apontando necessárias correções e/ou indicando possíveis caminhos. Tais procedimentos representam uma significativa oportunidade para os envolvidos na tarefa, no sentido de adquirirem competência em avaliação. Por outro lado, quando a meta-avaliação se realiza ao final de um processo avaliativo, ela assume o papel de

meta-avaliação somativa, que irá julgar, por excelência, o mérito e a relevância da avaliação na sua conclusão, sempre à luz dos *standards* de avaliação antes mencionados. Em outras palavras, o que se pretende é indagar e julgar se a avaliação em foco satisfaz os critérios de uma verdadeira avaliação. Em síntese, examinar a qualidade da avaliação, fazendo os necessários ajustes no processo avaliativo e, principalmente, fornecendo aos envolvidos na avaliação subsídios para sua capacitação nesta área, é justamente o que se caracteriza como meta-avaliação.

A segunda abordagem – *empowerment* – se define como o desenvolvimento de um processo avaliativo no qual avaliados e avaliadores compartilham o poder de avaliar, na medida em que indivíduos são capacitados, decisões são iluminadas pela teoria e pela experiência, transformações são facilitadas e argumentos de defesa são fortalecidos, na culminância da liberação de preconceitos e mitos, o que faz emergir uma ampla e democrática concepção de avaliação (FETTERMAN, 2001). Um resultado altamente significativo dessa abordagem é o envolvimento efetivo de todos os participantes do processo avaliativo, o que contribui tanto para o sucesso da utilização de resultados como para a desmistificação da imagem ameaçadora da avaliação, pela qual é lamentavelmente tão impregnada na sua prática.

Essa abordagem se distingue da abordagem tradicional, essencialmente no que se refere à mudança do enfoque exclusivamente externo de avaliar para o predominantemente interno, onde a figura de um *expert* autoritário é substituída pela posição de um parceiro *expert* ou um amigo crítico, o que favorece a evolução de uma relação de dependência dos avaliados em relação aos avaliadores para uma posição de autodeterminação e fortalecimento da capacidade avaliativa, na direção de juízos menos individualistas e cada vez mais construídos em colaboração.

A Fundação Cesgranrio no enfrentamento do desafio

A Fundação Cesgranrio entendeu que o enfrentamento do desafio de construir a capacidade em avaliação emergiu da integração da meta-avaliação e *empowerment*. Em outras palavras, tal capacitação se realiza através da implementação do processo de meta-avaliação junto a uma instituição que esteja sendo submetida a uma avaliação tanto interna, por ela mesma, como externa, por outra organização, adotando-se uma

postura de *empowerment* no pleno exercício democrático de seus princípios e procedimentos metodológicos.

Nessa perspectiva, uma trajetória foi sendo construída no desenvolvimento desse processo de integração inspirado na literatura pertinente (STUFFLEBEAM, 2000; FETTERMAN, 2001) e na experiência da Fundação Cesgranrio, acumulada em seus vários anos de formação da cultura de avaliação e na diversidade de suas dimensões teóricas, metodológicas e práticas.

Assim, o ponto crucial de partida da meta-avaliação, nesse contexto, é justamente a interação com os *stakeholders*, o que deve ocorrer de forma amigável, flexível e contínua, tanto na fase inicial de sensibilização como ao longo de toda a missão. Este processo interativo promove a criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento de uma ampla capacitação dos profissionais, o que se vai conquistando através de uma abordagem de *empowerment*. Ainda nessa fase de abertura do processo, é feita uma identificação das necessidades e dos interesses do cliente para, então, se construir uma equipe de meta-avaliação, o mais adequada e qualificada possível para conduzir a tarefa, assegurando sua credibilidade junto a todos os envolvidos. Cabe ressaltar que a escolha dessa equipe é resultado de um processo democrático, respeitando opiniões e sugestões de avaliados e avaliadores. Nesse contexto, se estabelece uma relação de parceria em que os meta-avaliadores atuam como capacitadores e amigos críticos o que é, uma vez mais, característico da postura de *empowerment*.

A tarefa seguinte a ser realizada pelas equipes de meta-avaliação e do âmbito do cliente é a construção conjunta das questões de meta-avaliação que norteiam o processo até sua culminância. Vale lembrar que essas questões não são aquelas que norteiam a avaliação em curso na instituição, ou seja, questões que levantam informações, que permitem a formulação de juízos de mérito (qualidade intrínseca da instituição) e de relevância (resultados de impactos e repercussão da instituição num âmbito mais amplo). As questões de meta-avaliação, embora análogas porque examinam mérito e relevância, são distintas no seu foco, uma vez que o seu objeto de atenção não é a instituição, mas sim, diretamente, a avaliação da instituição.

Nesse sentido, as questões de meta-avaliação devem levantar informações sobre o mérito e a relevância da avaliação, na medida em que ela possua qualidade interna na sua condução (mérito) e que seja verdadeira no seu propósito (relevância),

evidenciando o cumprimento de seus padrões ou *standards* de excelência, agrupados nas categorias de utilidade, viabilidade, ética e precisão (JOINT COMMITTEE ON STANDARDS FOR EDUCATIONAL EVALUATION, 1994). Tais questões são propostas para serem utilizadas ao longo da tarefa, caracterizando a meta-avaliação formativa e, na sua conclusão, configurando a meta-avaliação somativa. Uma observação crucial caberia aqui nesta oportunidade ser enfatizada junto aos envolvidos nas diferentes fases da meta-avaliação: a de que mérito e relevância não são aspectos estáticos e sim dimensões dinâmicas ao longo de todo um processo. Tais variações são resultantes das transformações experimentadas pelos meta-avaliadores e integrantes das equipes de avaliação da instituição, na revisão de valores, conceitos, preocupações e metas que a abordagem de *empowerment* provoca num continuum.

Pertinentes às questões de meta-avaliação estão os critérios necessários à formulação de juízos de valor em relação ao objeto-alvo, no caso, a avaliação da instituição. Nessa oportunidade, faz-se a seleção daqueles *standards* mais pertinentes à situação avaliativa, revendo os trinta standards de avaliação antes mencionados, garantindo, porém, que sejam indicados standards específicos referentes a: utilidade, viabilidade, ética e precisão. Este é um ponto crucial nesta construção da capacidade em avaliação. É o momento em que se dá uma interseção entre os passos metodológicos da meta-avaliação e do *empowerment*. Os dois caminhos se cruzam num instante de reflexão, em três dimensões, ou seja, missão, inventário e plano para futuro (FETTERMAN, 2001). Neste ponto, tomamos a liberdade de trabalhar com esses passos de *empowerment* na meta-avaliação, focalizando a auto-avaliação na instituição. Assim, é discutida primeiramente a missão da avaliação no que se refere ao seu propósito e aos seus ideais. Faz-se, em seguida, o inventário da situação em que a avaliação se encontra, identificando que atividades e procedimentos estão acontecendo como cruciais no funcionamento da avaliação; entre essas atividades são escolhidas as mais importantes, que por sua vez, serão avaliadas pelos participantes no seu desempenho. Finalmente, tais juízos oferecerão subsídios para formulação do plano para o futuro. Este especifica que rumos tomar para o aperfeiçoamento do objeto de interesse, no caso da própria avaliação.

A partir desse momento culminante de auto-reflexão é possível delinear o escopo da meta-avaliação, uma vez que já se tem clareza sobre o interesse expresso pela

instituição-cliente e a sua missão, a definição da equipe da meta-avaliação e as questões norteadoras desse processo de meta-avaliação.

Os aspectos concretos relacionados à duração, custo, infra-estrutura e tempo de dedicação à tarefa dos membros da equipe, entre outros, estão por certo inseridos no desenvolvimento dos fatores antes mencionados e que constituem o escopo da meta-avaliação. Todos esses elementos e condições são justamente os subsídios necessários para a elaboração de um contrato formal para a meta-avaliação. Nele são especificadas responsabilidades, expectativas e funções num acordo mútuo através de negociações entre os envolvidos (*stakeholders*), tal como foi dito anteriormente. Tais procedimentos fortalecem a missão, evitando, a tempo, mal-entendidos e distorções. Esse contrato é suficientemente flexível para permitir necessários ajustes de acordo com as necessidades que surjam ao longo do trabalho.

Uma vez firmado o contrato, tem início a busca de informações, ou seja, a revisão dos já existentes e/ou a coleta de adicionais, se necessário, para se detectar as evidências pertinentes aos *standards* antes definidos. Quando a informação existente é suficiente para a produção do relatório de meta-avaliação, não é necessário coletar novos dados. Uma diversidade de técnicas e instrumentos é altamente recomendável nessa fase, merecendo especial menção a observação, o grupo focal, a entrevista e a leitura de documentação.

Na aplicação dos *standards* para a análise e interpretação dos dados, é necessário primeiramente construir duas escalas, uma para os *standards* e outra para as categorias de *standards*. A primeira será a mesma para todos os *standards*. Trata-se de uma escala de valor para julgar cada *standard* no que se refere ao seu alcance pleno ou parcial. Para isso, são utilizadas, preferencialmente, escalas de três, cinco ou sete níveis. No caso específico da de três níveis estes poderiam ser, por exemplo, “não alcançado”, “parcialmente alcançado” e “totalmente alcançado”. A segunda escala será utilizada para julgar o alcance relacionado a cada categoria de *standard* (utilidade, viabilidade, ética e precisão) preferencialmente utilizando os mesmos níveis de alcance da escala de *standards*. Vale observar que o número de *standards* em cada categoria geralmente varia, o que exige um cuidado especial na elaboração dos critérios para o enquadramento, em cada um dos níveis da escala, de categorias de *standards*. Assim, é necessário estabelecer de forma clara para cada categoria de *standards* qual o critério

de enquadramento em cada nível. Retomando o exemplo da escala de três níveis para os *standards*, pode-se estabelecer uma escala, também de três níveis, para as referidas categorias onde seja, por exemplo, arbitrado considerar totalmente aceita a categoria de utilidade quando todos os seus *standards* forem totalmente aceitos não aceitar se dois ou mais *standards* não forem atendidos e, finalmente, considerá-la parcialmente aceita nos demais casos. Elaborada a escala, a tarefa seguinte é aplicá-la, para permitir o julgamento de valor em relação aos *standards* de excelência, o que concretiza a meta-avaliação.

A conseqüência natural da análise do julgamento de valor é a preparação de relatórios e/ou informes, tantos quantos necessários, no sentido de comunicar e disseminar resultados. Para cada relatório é muito recomendável que se apresente um resumo executivo que facilite o entendimento sobre os principais resultados e procedimentos. Este, portanto, tem especial utilidade para aqueles responsáveis pelas decisões de maior porte. Será bastante útil também prover vários tipos de informes adaptando linguagem, enfoque e extensão a cada tipo de *stakeholder*, democratizando assim a mensagem. Finalmente, vale dizer que informes podem ser oferecidos em forma escrita, oral ou videográfica.

De nada valeria todo o esforço se os resultados da meta-avaliação não fossem utilizados para o aperfeiçoamento da avaliação-alvo e, mais amplamente, da instituição e de cada um de seus integrantes. Nessa perspectiva, a missão dos meta-avaliadores não está concluída. Eles precisam ajudar a instituição-cliente nesse processo de aproveitamento máximo dos resultados da meta-avaliação, que é, em síntese, um esforço colaborativo. Sem dúvida, a utilização de uma abordagem de *empowerment* na realização do processo de meta-avaliação viabiliza a capacitação, em avaliação, dos participantes, na medida em que: a iluminação é assegurada no intercâmbio de idéias e teorias que contribuam para necessários esclarecimentos e decisões; caminhos são apresentados para facilitar o aperfeiçoamento de cada um e de todos; elementos de defesa são construídos para aumento da auto-estima individual e institucional; finalmente, a liberação de dependências em relação a preconceitos e mitos cria a emancipação e auto-determinação.

No enfrentamento desse desafio, vale trazer aqui, nesta oportunidade, o exemplo de uma experiência vivida pela Fundação Cesgranrio na realização de um processo de meta-avaliação junto a uma instituição brasileira.

O caso do Centro Universitário Newton Paiva

As considerações aqui apresentadas indicam que a meta-avaliação fomenta a capacitação em avaliação. Entretanto, o caso agora ilustrado tem a singularidade de destacar uma capacitação em avaliação que fomentou uma meta-avaliação.

Mais concretamente, a Fundação Cesgranrio foi convidada a realizar um curso de formação básica em avaliação para coordenadores, dirigentes, assessores e professores de uma instituição de ensino superior - Centro Universitário Newton Paiva – localizada na cidade brasileira de Belo Horizonte, capital do Estado de Minas Gerais. Tal instituição privada, de tipo familiar, tem à sua frente dirigentes arrojados que buscam, tenazmente, o aperfeiçoamento da instituição na sua totalidade, lançando-se em projetos pioneiros no estado e no país, através da criação de novos cursos, da formação de um corpo docente, discente e administrativo qualificado, da realização de convênios e parcerias nacionais e internacionais e da busca de inovações e aprimoramento do seu processo avaliativo.

Foi nesse contexto que essa instituição criou uma comissão de avaliação institucional e contratou a Fundação Cesgranrio com o firme propósito de qualificar essa mesma equipe de avaliação e, mais amplamente, todo o seu pessoal docente e administrativo. O curso foi realizado, com sucesso, para quarenta profissionais da instituição, incluindo a equipe de avaliação, com a expectativa de democratizar para toda a instituição o conhecimento aí adquirido. Emergiu então, desse grupo de profissionais, a convicção de que o ponto de partida de uma avaliação institucional é a sua auto-avaliação. No processo de condução dessa importante tarefa, a equipe responsável pela avaliação se deparou com muitas dúvidas, as quais foram um marco para desencadear uma nova e importante etapa no desenvolvimento da referida instituição, na medida em que surgiu, entre os profissionais envolvidos, um significativo interesse em realizar uma avaliação de excelente qualidade. Foi portanto, nessa oportunidade, que a Fundação Cesgranrio foi novamente convidada para conduzir a meta-avaliação no Centro Universitário Newton Paiva e ajudar a instituição na busca da excelência de sua auto-avaliação. O desafio estava definido e precisava ser enfrentado por ambas as partes. Era pois o momento de se colocar em prática todos aqueles princípios que fundamentam a meta-avaliação e a abordagem de *empowerment*, mas com o cuidado de adaptá-los à realidade daquela instituição. Por conseguinte, a tarefa seria oferecer apoio sem prejudicar a autonomia e a auto-determinação da instituição-cliente.

Assim, com arrojada mobilização de seu pessoal e de seus recursos de infraestrutura, a instituição-alvo entendeu que sua auto-avaliação, incluindo uma vasta extensão de três *campi* precisava contar com a meta-avaliação o quanto antes. Negociações e decisões precederam então o processo de meta-avaliação formativa fortalecido pela abordagem de *empowerment* numa seqüência de interações e ajustes seguindo, o melhor possível, os passos metodológicos pertinentes, até a culminância da avaliação institucional, que coincidiu por certo com a meta-avaliação somativa.

O que tornou possível essa trajetória foi, sem dúvida, a estratégia de encontros presenciais periódicos entre as equipes de meta-avaliação e de avaliação institucional, sempre no local da instituição-cliente, onde se estabeleceu um estreito contato com a realidade pertinente e onde a observação teve um papel preponderante. Tais encontros tinham essencialmente uma função tríplice – coletar dados e informações atualizados, discutir preocupações e apontar caminhos. Entre um encontro e outro a equipe de meta-avaliação discutia o andamento do processo preparando os necessários subsídios e levantando questões para o encontro seguinte. Além dos encontros presenciais utilizou-se, sempre que necessário, a estratégia de contatos telefônicos por fax e ou *e-mail*. Não seria necessário dizer que essa interação perdura até o presente, estabelecendo-se entre as instituições uma substancial relação profissional de parceria.

Não caberia aqui apresentar os resultados específicos em relação ao mérito e à relevância da avaliação institucional em questão, o que seria, por direito, de domínio do Centro Universitário Newton Paiva, mas sim uma apresentação do processo em si da meta-avaliação, ou seja, uma apreciação crítica sobre (1) a condução da meta-avaliação em conjugação com a abordagem de *empowerment* e (2) o impacto dessa prática na instituição-alvo. Em outras palavras, o que se está relatando é uma tentativa de apresentar a meta-avaliação da meta-avaliação, o que significa que o ciclo avaliativo é uma continuidade permanente, em busca de seu aperfeiçoamento e de conseqüentes repercussões favoráveis. É assim que o processo se institucionaliza.

Vale registrar, inicialmente, que o processo de meta-avaliação encontrou as melhores condições possíveis, por parte da instituição visitada, para seu pleno desenvolvimento, tanto no que se referiu à infra-estrutura quanto ao que se referiu a recursos humanos. É também importante destacar o alto nível de profissionalismo e de interação humana ali encontrado, o que se evidenciou na capacidade de aceitar elogios

e observações críticas com a serenidade e o equilíbrio necessários para consolidar os sucessos e corrigir falhas. Com relação à equipe de meta-avaliação, é também necessário registrar que ela procurou trabalhar em sintonia com os princípios que fundamentam tanto a atuação do avaliador como a qualidade da avaliação em si. Contudo não se pode deixar de reconhecer que algumas falhas nesse processo foram destacadas tanto pela própria equipe como pelo cliente e, através de negociações entre as partes, foram corrigidas tempo. Entretanto, essas falhas permanecem na memória de uns e outros como subsídio para melhoria de futuras avaliações e meta-avaliações. Com respeito ao impacto da meta-avaliação, não seria possível relatar, nesta limitação de espaço e tempo, as inúmeras evidências de transformação nos envolvidos, tanto em nível individual como institucional. Contudo, não seria possível também concluir este relato sem registrar algumas das mais marcantes evidências de sucesso na missão.

Uma evidência de sucesso logo detectada no início do trabalho foi a construção de um clima propício ao trabalho integrado interequipes (da meta-avaliação e da instituição) e dentro de cada uma das equipes, o que permitiu a ação efetiva da equipe da meta-avaliação como capacitadora e amiga crítica e, conseqüentemente, um fortalecimento de ambas as equipes para estarem mais preparadas para atuarem rápida e competentemente na sensibilização da instituição como um todo, através de informes, seminários, espaços para fórum de discussão, ampla divulgação da informação, uso da mídia e respeito pela individualidade e pela coletividade.

Desse compromisso com a meta-avaliação e da preocupação em utilizar, ao máximo, os resultados da avaliação institucional, emergiu naturalmente a consolidação de uma equipe institucional que já iniciou a construção do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), onde a avaliação entra como via condutora, abrindo novos caminhos para o crescimento e o aperfeiçoamento da instituição. Nesse contexto, há, portanto, sinais nítidos e significativos da implantação de uma cultura de avaliação. Um corolário natural dessa conquista foi a mudança da própria imagem da avaliação, tradicionalmente percebida e sentida como ameaçadora e agora como amiga, aliada e necessária.

É então a apreciação de todas essas evidências de sucesso que emerge a constatação da presença de uma significativa mudança no entendimento da avaliação, no que se refere a sua concepção, seus métodos, sua condução e sua utilização, tanto no âmbito teórico como no prático, com ênfase no campo institucional. Essa é a

resposta eloqüente ao processo de capacitação. Em outras palavras, a meta-avaliação, vinculada ao *empowerment*, não apenas venceu o desafio de uma capacitação em avaliação como institucionalizou, pelo menos, a esperança da dinâmica de um aperfeiçoamento contínuo e a satisfação de confirmar a descoberta de Patton (1986), de que... "melhor do que deixar relatórios escritos é deixar pessoas transformadas".

Referências

FETTERMAN, D. M. *Foundations of empowerment evaluation*. Thousand Oaks: Sage, 2001.

THE JOINT COMMITTEE ON STANDARDS FOR EDUCATIONAL EVALUATION. *The program evaluation standards*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.

NEWMAN, D. L. et al. Guiding principles for evaluators. *New Directions For Program Evaluation*, San Francisco, CA, n. 66, p. 19-26, Summer 1995.

PATTON, M. Q. *Utilization-focused evaluation*. Newbury Park, CA: Sage, 1986.

STUFFLEBEAM, D. L. The methodology of metaevaluation as reflected in metaevaluation by the Western Michigan University Evaluation Center. *Journal of Personnel Evaluation*, Norwell, MA, v. 14, n. 1, p. 95-125, 2000.

STUFFLEBEAM, D.; SHINKFIELD, A. *Systematic evaluation*. Boston: Kluwer-Nijhoff Publishing, 1985.

WORTHEN, B. R.; SANDERS, J. R.; FITZPATRICK, J. L. *Educational evaluation: alternative approaches and practical guidelines*. 2nd ed. New York: Longman, 1997.