

Aprendendo sobre avaliação a partir de casos práticos

Sistematização de experiências

Projeto Avaliação

Fundação Itaú Social
Instituto Fonte



instituto fonte
para o desenvolvimento social



Ficha técnica

Projeto Avaliação

Parceria do Instituto Fonte e a Fundação Itaú Social

Martina Rillo Otero

Madelene Barboza

Sistematização

Casos - responsáveis

Programa Aprendiz Comgás (PAC)/ Projeto Disseminação: Ivy Moreira

Programa Universidade Solidária (UNISOL)/ Projeto Prêmio Santander: Daniela Lemos Camelo

Comunidade Educativa - CEDAC/ Avaliação externa do CEDAC para Programas de Fundação Corporativa: Alexsandro Santos

Equipe - Instituto Fonte

Bianca Miguel (Caso CEDAC)

Mariângela Paiva (Caso UNISOL)

Martina Rillo Otero (Caso PAC)

Revisão Geral

Maria do Carmo Brant de Carvalho

Entrevistados:

UNISOL

Nícia Regina Ogawa

Daniela Lemos Camelo

Prof. Waldenor Moraes

Eloísa Martins

Eduardo Marino

Programa Aprendiz Comgás

Ivy Moreira

Elana Gomes Pereira

Gisela Gerotto

Simone de Castro Tavares Coelho

Comunidade Educativa CEDAC

Alexsandro do Nascimento Santos

Tereza Perez Soares

Analista de Projetos da Fundação Corporativa

Este documento está sob [licença Creative Commons 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/) Brasil, o que significa que pode ser copiado, distribuído e retransmitido desde que citada a autoria pelo Projeto Avaliação - Instituto Fonte/Fundação Itaú Social, sem alterações e para uso sem fins comerciais.

Sumário

1. Aprendendo sobre avaliação a partir de casos práticos	4
2. Reflexões sobre avaliação a partir dos três casos	7
Motivação e escolhas metodológicas.....	7
Participação e relação da organização com o processo de avaliação	8
Devolutiva.....	9
Utilidade das avaliações.....	10
Limites das avaliações e o papel do avaliador.....	11
Aprendizados do grupo sobre o processo de sistematização.....	12
Caso 1: Avaliação do Projeto Disseminação, em 2008	13
Contexto e caracterização do Programa Aprendiz Comgás	13
A avaliação do PAC Disseminação	15
Aprendizagens e mudança do PAC Disseminação a partir da avaliação.....	20
Caso 2: Avaliação da 11ª edição do Prêmio Santander Universidade Solidária	23
A organização.....	23
A Avaliação	24
Aprendizados mencionados pelos vários entrevistados	32
Caso 3: Avaliação do CEDAC para Programas de Fundação Corporativa	34
As Organizações	34
O processo da Avaliação.....	37
Principais aprendizados	45

1. Aprendendo sobre avaliação a partir de casos práticos

Sistematização de experiências

A equação necessária para que uma sociedade capitalize a sua experiência é a seguinte: transformar a experiência em conhecimento,... é preciso que o conhecimento seja transformado em conhecimento social, ou seja, tomar o conhecimento pessoal do sujeito e o transformar em um bem social.

Bernardo Toro, 2002

Nosso objetivo: “Produzir sistematizações de casos de avaliações que sejam significativos para aprendizagem sobre o tema em relação a diversos focos e permitir um processo de construção de conhecimento”.

É com este propósito que apostando na força da experiência, o Instituto Fonte e a Fundação Itaú Social, desenvolveram em 2001 o projeto avaliação com o objetivo de sistematizar e compartilhar práticas avaliativas presentes na operação de programas e projetos sociais.

Para produzir conhecimento a partir da reflexão da prática, construiu-se um eixo de trabalho em torno da sistematização de experiências, entendida como: *um espaço em que se busca criar oportunidades de reflexão, nas quais as pessoas envolvidas na experiência possam mergulhar na sua história, identificar pontos importantes, investigar o que deu e não deu certo e levantar novas possibilidades a serem incorporadas na ação futura, num processo de ação-aprendizagem.*

O trabalho com a sistematização de casos práticos tem como premissa a crença de que o olhar para a experiência permite uma aprendizagem sobre avaliação como prática integrada à iniciativa social (o projeto, o programa ou a linha de ação) que a acompanha.

Este documento apresenta a sistematização de três casos de avaliação na sua íntegra, relatando os processos e destacando seus resultados e aprendizagens. Além disso apresenta algumas reflexões e aprendizagens produzidas pelos participantes a partir da leitura do conjunto dos casos e do próprio processo de sistematização.

Perguntas orientadoras

Um processo de sistematização compartilhado orienta-se por perguntas disparadoras

Quais são os dilemas e momentos de escolha num processo avaliativo?

- O que motiva a realização de uma avaliação?
- Com que atores uma avaliação interage?
- Como se define o foco da avaliação? Quem participa da definição?
- Como se definem os públicos que serão ouvidos?
- Quais as opções metodológicas para levantar as informações?
- O que se leva em consideração na definição de quem participa da discussão dos resultados?

- Qual tem sido a utilidade das avaliações?
 - Que decisões são tomadas a partir da avaliação?
 - Que elementos, num processo de avaliação, propiciam a transformação ou a manutenção dos projetos e da instituição?

E ainda:

- O que acontece na realidade das iniciativas sociais, que não está escrito em nenhum livro sobre avaliação?
- Quais as contribuições e limites de uma avaliação?
- Como aprender a partir da prática?

Etapas do processo de sistematização

- Seleção dos casos:

Para selecionarmos os casos nos valem os critérios de seleção que permitissem iluminar a aprendizagem sobre avaliação de programas sociais.

- **Diversidade de casos visando** ampliar o leque de questões e soluções vividas por organizações envolvidas na realização de avaliações.
- a existência de um ciclo da avaliação realizado, com pelo menos três etapas: a construção do foco da avaliação, a coleta de informações e a discussão dos achados com possíveis interessados.
- uso de diferentes abordagens
- disponibilidade dos sujeitos envolvidos nos valem os critérios as iniciativas para participar do processo compartilhado proposto.

Os três casos definidos para o trabalho vinham de projetos desenvolvidos por instituições que tinham perfis diversos:

- a) uma Oscip fundada por uma empresa que desenvolve um projeto que se propõe a desenvolver e disseminar o bairro-escola para a criação de comunidades educativas;
- b) uma fundação corporativa vinculada a uma empresa multinacional que desenvolve um programa de incentivo à leitura para alunos do primeiro ciclo do ensino fundamental de escolas públicas municipais e outro de disseminação de hortas escolares e de conhecimentos sobre alimentação segura; e
- c) um Banco que se associa a uma organização da sociedade civil sem fins lucrativos fundada pela ex-primeira dama e socióloga definem um programa que oferece recursos financeiros e suporte técnico na implementação de projetos de extensão sob o tema “Desenvolvimento sustentável com ênfase em geração de renda”.

Etapas processuais :

- 1ª reunião com o grupo de representantes das iniciativas selecionadas para expor a proposta de trabalho, ouvir suas expectativas, fazer os acordos necessários (confidencialidade, outros) e desenhar o processo de forma geral.
- Entrevistas individuais com esses mesmos representantes e leitura do material escrito (materiais sobre a organização, o projeto específico, além de relatórios e instrumentos de avaliação), sobre cada caso para redação de uma primeira versão de sistematização.
- 2ª reunião com o grupo de representantes para examinar os relatos iniciais e debater os aspectos mais significativos de cada caso, bem como levantar outros a serem aprofundados nas entrevistas complementares, então definidas.
- Realização das entrevistas complementares indicadas e inserção das informações no texto preliminar. Validação dos relatos com outros sujeitos relacionados aos casos.
- 3ª reunião com o grupo de representantes para leitura dos relatos de caso, aprofundamento das reflexões sobre cada um deles e discussão dos aprendizados.

Etapa final :

- Finalização do registro dos casos.
- Discussão sobre os resultados num evento público da série 'Diálogos', que se realizou em 10/11/2011, na Ação Educativa, em São Paulo. Foram convidados como comentadores os consultores envolvidos em cada avaliação sistematizada (Alexsandro Santos, consultor do CEDAC que atuou no caso da Fundação corporativa; Eduardo Marino, consultor que atuou no caso do UniSol; e Martina Otero, que substituiu o consultor que atuou no caso Aprendiz COMGAS, que não pode comparecer). Os comentadores dialogaram com uma platéia de 80 pessoas a partir de reflexões 'disparadas' pela leitura dos casos, muitas das quais se vinculam às perguntas que orientaram o trabalho de sistematização.

2. Reflexões sobre avaliação a partir dos três casos

Como nosso objetivo é o de aprendizagem compartilhada, não trilhamos o caminho formal de relatos acadêmico- científicos . Preferimos uma incursão pedagógica em torno das contribuições grupais emergentes no processo reflexivo, com o intuito de tornar o nosso leitor cúmplice da riqueza de oportunidades de aprendizagem que se apresentam em cada caso de avaliação e entre eles. Esperamos envolvê-lo e inspirá-lo nas suas próprias experiências de avaliação.

Motivação e escolhas metodológicas

Foi possível perceber nos três casos trabalhados que o que motivou a avaliação foi a necessidade de determinar o valor - significado que está na raiz etimológica da palavra avaliação.

As escolhas sobre abordagem e método de avaliação feitas se relacionam com as culturas organizacionais distintas e geraram processos de avaliação também bastante diferentes entre si:

- a) em um dos casos o processo de avaliação teve início com uma reunião que envolveu um dia inteiro de trabalho entre a consultoria, a equipe do programa e uma representante da empresa. Nela se relacionaram os objetivos, resultados/metas e estratégias do Quadro Lógico do Programa, com objetivos da avaliação, indicadores e atores informantes do processo avaliativo.
- b) em uma organização, a valorização de uma avaliação externa com participação reduzida da equipe da organização no processo, motivou a contratação uma consultoria especializada em educação para elaborar a avaliação e se distanciou do seu planejamento e realização. A consultoria contratada tomou todas as decisões necessárias para entregar o resultado esperado pelo contratante, incluindo aqui a elaboração das perguntas avaliativas, dos indicadores, das formas de coleta de informações, etc.
- c) em um dos casos contratou-se um especialista em avaliação que facilitou um processo participativo que durou 2 anos para criar um sistema de monitoramento e avaliação visando obter maior rigor e, maior homogeneidade e padronização na prestação de informações pelos diversos parceiros da ação permitindo uma avaliação integrada e global de resultados .

Nos tres casos observou-se a presença de uma fundação empresarial financiadora e parceira do projeto que se interessou em medir resultados, o que facilitou sua realização mas , ao mesmo tempo, determinou sua direção voltada ora para medir a pertinencia e eficácia da ação, ora o monitoramento das operações programáticas de modo a acompanhar e aferir os resultados do conjunto das ações . Em todos os casos , as fundações empresariais queriam avaliações para orientar suas intervenções .

Nas escolhas de metodologia observou-se uma diversidade. Houve opção por uma abordagem avaliativa mais qualitativa, privilegiando a condução de processo mais aberto, mais participativo e abrangente. Em outro caso, na tentativa de garantir um processo e resultado mais 'isento', buscou um especialista externo no campo de atuação do projeto - mas não no campo da avaliação - que determinasse o valor da experiência.

Além de refletir as culturas organizacionais, o processo de sistematização tornou claro que as técnicas, os procedimentos e os instrumentos de avaliação emergem da situação concreta com que se está lidando, a partir das necessidades específicas de cada caso.

Não há uma receita metodológica pronta; cada caso faz emergir instrumentos muito particulares para fazer os indícios falarem e para tornar possível a leitura de cada realidade. É preciso criar e rever constantemente os instrumentos para que o que existe no real se transforme em informação.

Participação e relação da organização com o processo de avaliação

Nos processos avaliativos analisados, nos três casos, observou-se diferenças em relação à intensidade de participação de diferentes atores e a natureza de participação, seja na definição do foco do processo e construção do plano de avaliação, seja na gestão do processo de avaliação, seja participando no processo de coleta de informações ou como sujeitos que fornecem informações para a avaliação. A decisão sobre o grau e natureza de participação das equipes das organizações e outros atores ligados aos projetos avaliados no processo foram dadas a partir das abordagens metodológicas escolhidas, as necessidades de cada processo e os limites de disponibilidade das pessoas.

Poderia ser exemplificado um dos casos onde viveu-se dificuldades em obter as informações previstas para a avaliação, a serem coletadas por professores universitários ligados aos projetos. Percebeu-se a necessidade de melhorar as orientações e também de capacitar estes professores em avaliação, ou seja, era fundamental trazer estes sujeitos "mais próximo" ao processo de avaliação além de qualificar a sua participação para garantir a qualidade do processo. Também foi tomada a decisão de incluir a participação de membros da equipe gestora ao lado do avaliador nas exposições sobre o modelo de avaliação nas oficinas para os projetos, o que facilitou a adequação da linguagem técnica da avaliação à cultura universitária. Este exemplo ilustra como a participação pode ser um desafio e também uma necessidade para desenvolver um processo de avaliação, e o quanto é importante ter a consciência sobre quais atores podem e devem ser envolvidos e que momentos.

Além da participação, o grupo também refletiu sobre a experiência das equipes e organizações a serem "sujeitos" a um processo de avaliação externa. Perceberam que o quanto mais a avaliação está inserida na cultura do projeto, menos ameaçadora ela é. Na medida em que a avaliação faz parte das práticas da equipe, os achados e o próprio processo avaliativo se tornam experiências mais tranquilas, porque têm sentido.

Em um dos exemplos, a organização desde o início do Programa, desenvolveu avaliações internas e externas, tendo na sua cultura a estratégia de planejar e avaliar, envolvendo a equipe. Sendo assim, a equipe percebe a utilidade da avaliação para o seu trabalho no dia-a-dia do projeto.

Porém, constatou-se que para iniciar processos colaborativos exige das partes uma postura de abertura ao diálogo, à aprendizagem e ao entendimento.

Devolutiva

Muitas questões emergiram sobre a devolutiva dos achados da avaliação a todos os que participaram do processo e da própria iniciativa. As avaliações têm realizado a prática de devolução?

Em pesquisa anterior realizada pelo Projeto Avaliação junto a ONGs , 93% das organizações declararam que comunicaram os resultados das suas avaliações. No entanto, ao verificar com quem eles foram compartilhados, viu-se que:

- 74% os apresentaram apenas para os financiadores dos projetos ou das organizações;
- em segundo lugar, revelou-se que os resultados foram divulgados para as equipes diretamente envolvidas nos projetos;
- e, em último lugar, com 33% de respostas, os resultados foram divulgados para a sociedade, publicações e outras organizações.

Esses dados demonstram que, embora exista comunicação de resultados nos processos avaliativos, ela ainda é muito direcionada para os financiadores. Neste sentido, o grupo de participantes da sistematização reconheceu que a avaliação pode ser uma oportunidade de aproximar parceiros e abrir o diálogo dos projetos também com seus financiadores. A avaliação pode ser um espaço de encontro e de oportunidade de fortalecer o sentido da iniciativa social para o próprio financiador. Destaca-se então a importância de cuidar deste espaço num processo de devolutiva.

Olhando, a partir da provocação dos dados da pesquisa, para os atores que não tem recebido devolutivas das avaliações, refletiu-se sobre o compromisso ético de fazê-lo por dois motivos principais: primeiro, para confirmar com eles se o que disseram foi bem entendido; e, segundo, para possibilitar que essa comunidade também avance, aprendendo a partir da avaliação. Esse compartilhamento dos resultados pode transformar a avaliação numa mediadora dos avanços das comunidades e situá-la como uma ação social em si.

Perguntou-se também: o que ganhamos e o que perdemos ao não trocar as experiências entre os avaliadores e entre as organizações que fazem avaliação?

Utilidade das avaliações

Além de olhar para a natureza dos processos de avaliação nos três casos, o grupo também refletiu sobre a utilidade dessas avaliações. Quais foram seus resultados? Para que serviram?

- a) Em um dos casos a consultoria, confirmou aspectos e suspeitas que a equipe já possuía; trouxe recomendações e proposições que foram úteis e bem recebidas. Os achados fizeram a instituição repensar seus objetivos e estratégias de atuação, definir novos públicos e questionar fortemente a pertinência dos resultados esperados. A avaliação legitimou o discurso da equipe técnica frente à organização e à empresa. Além disso, a equipe técnica incorporou e está atualizando os indicadores então definidos.
- b) Num outro, recomendações apresentadas na avaliação foram absorvidas pela Fundação e a levou a reposicionar estrategicamente suas ações: um dos programas foi descontinuado e o outro está sendo qualificado e redimensionado, enquanto outros, no mesmo segmento, estão sendo construídos.
- c) E no terceiro caso a construção de um sistema de monitoramento e avaliação trouxe uma maior integração entre os representantes das instituições parceiras no grupo responsável quanto aos valores do Programa e ampliou a compreensão do que são os resultados dos projetos e a aceitação de que eles são diferentes entre si; os indicadores foram incluídos no sistema de gestão de projetos desde a sua seleção; o tema 'avaliação' foi inserido na cultura dos projetos, e legitimou-se a atuação da equipe técnica, que passou a utilizar as diretrizes então definidas para outros projetos e parceiros.

Podemos ver que os processos de avaliação alimentaram a tomada de decisão, tanto acerca de continuação ou não de projetos e programas, quanto sobre os objetivos e estratégias. As avaliações provocaram as organizações a repensar suas ações e a se reposicionarem frente a elas. Além de tomadas de decisões novas, também houve a implementação de mudanças reconhecidas como um resultado das avaliações.

Como já foi mencionado na discussão sobre as devolutivas de processos de avaliação, aqui também foi reconhecida a utilidade de alinhar e integrar. Estes processo tem um potencial de aproximar parceiros, financiadores, empresa e os demais agentes da própria organização do projeto ou programa avaliado. Além disso, observa-se que a avaliação serve para legitimar a atuação e/ou a visão das equipes técnicas frente a estes outros atores. Parece que uma avaliação externa pode fornecer um “selo de qualidade” que da voz a estas equipes, ou seja, em vários casos os achados não eram novidades para as equipes, mas reforçaram e legitimaram aquilo que os profissionais técnicos da organização já sabiam ou faziam.

Outra utilidade percebida é a construção e adoção de capacidades e **práticas** avaliativas dentro dessas organizações como resultado dos processos de avaliação. Houve a incorporação de indicadores no monitoramento contínuo de projetos, assim como a ampliação de práticas avaliativas para outros projetos. Houve também o fortalecimento das equipes em utilizar e se responsabilizar pelos processos de monitoramento e avaliação dos seus projetos e programas.

Limites das avaliações e o papel do avaliador

Durante o evento Diálogo vários aspectos dos processos avaliativos foram problematizados, revelando alguns dos seus limites. Por exemplo, observou-se que o processo de avaliação, procurando entender a realidade, provoca o seu “congelamento”, e, ao fazê-lo, pode vir a distorcer o real: “É como numa fotografia: a pessoa aparece jogando dados, mas aquela pode ser a primeira vez que ela fazia isso, ou ela pode ter estado ali para escrever um poema...”. Nesse sentido, avaliar processos sociais coloca questões éticas muito delicadas para os avaliadores, porque se trata de entrar no real a partir de um lugar que se pretende neutro, mas que não pode desconsiderar a história das pessoas, o contexto de sua atuação e a dinâmica do próprio mecanismo social. A avaliação é sempre uma tentativa ousada de captar essa complexidade da realidade, mas é preciso sempre lembrar que há pedaços do real que a avaliação poderá não ver e, por isso, ela precisa ser presidida pela humildade.

A complexidade do social revela outros aspectos que estão envolvidos nos processos avaliativos, como são a multirreferencialidade e a multidimensionalidade do próprio sistema social. Cada um dos atores entra na avaliação vindo o real a partir de si mesmos, das suas referências singulares e buscando alguma coisa a partir deles. São dimensões diferentes que precisam se cruzar para que a avaliação tenha um caráter mais próximo do real. O avaliador tem, assim, a responsabilidade de contemplar esses diferentes olhares e dar voz a cada sujeito envolvido, pois quando ele avaliador apaga as condições que os sujeitos estão vivendo e os coloca num vácuo, o resultado da avaliação não se aproxima do contexto da vida de fato e, portanto, tende a ser falso. Isso implica na necessidade de garantir uma presença autêntica dos sujeitos nos processos de avaliação, sem transformá-los em respondentes de questionário, informantes, como máquinas de fornecer dados. Esse cuidado de não sujeitar o outro, de não transformá-lo em objeto, é um desafio muito sério.

Outra questão, refere-se a uma parte menos visível e que, na verdade, influencia fortemente os processos avaliativos: é o campo das habilidades que os avaliadores precisam desenvolver para lidar com os valores dos grupos envolvidos. Este campo dos valores compreende as percepções, as crenças, os sentimentos das pessoas nele envolvidas, que, certamente, estarão ‘no jogo’ e acabarão permeando o processo de avaliação. Por exemplo: se alguém se sente, em alguma medida, ameaçado, ele pode determinar um critério, um indicador, meio enviesado por esse sentimento. Quando um grupo, então, se reúne em torno da avaliação, que é um processo artesanal, ela ganha em complexidade. Muitas vezes surgem dificuldades e conflitos nesses processos e é nesse momento em que se colocam as perguntas: como, como avaliadores, lidamos com os valores no início dos diálogos de uma avaliação? Será que conseguimos facilitar o processo, negociar um diálogo para o grupo se aprofundar nesses valores? Até que ponto nós avaliadores temos consciência dos valores que orientam nossas escolhas? Como lidamos com isso? Temos o repertório necessário? Envolvermos outras pessoas? Que clareza nós temos sobre isso? Conseguimos, efetivamente, endereçar esses processos?

Isso demonstra a importância de que o avaliador se prepare constantemente para o duplo papel que precisa assumir: o de técnico - que traz um conhecimento específico sobre o fazer avaliativo; e o de facilitador de processos - que ajuda os grupos envolvidos a explicitarem suas visões, a se reconhecerem como sujeitos e a equilibrarem o bem e o mal.

Aprendizados do grupo sobre o processo de sistematização

Concluindo, é preciso deixar um testemunho sobre a importância que o processo de sistematização adquiriu para o grupo de trabalho: entendido como uma metaavaliação por um, ou como uma espécie de *benchmarking* para outro de seus membros, ele se iniciou com um acordo de sigilo de informações que permitiu, paradoxalmente, o seu amplo compartilhamento. Criou-se, assim, um espaço de confiança no qual a tendência ‘natural’ de defesa de cada participante foi substituída por uma atitude de abertura, que permitiu que questões verdadeiras sobre os casos pudessem ser tratadas, que cada um pudesse auto avaliar sua atuação e para que fossem consolidados muitos aprendizados importantes.

A experiência demonstrou que a socialização das experiências, a construção de conhecimento a partir do olhar para a prática em grupos potencializa o conhecimento. O olhar do outro, ao invés de diminuir o saber, o amplia. Compartilhar o fazer avaliativo faz com que as nossas práticas também caminhem para um avanço. No entanto, para que isso seja feito será preciso construir algumas condições de trabalho: tempo para fazer esse processo, tempo para avaliar e tempo para compartilhar o processo de avaliação.

Nesse sentido, reconhecemos que há pouco espaço para que a avaliação realizada de uma iniciativa seja posta em discussão com outros profissionais da área. Questionamos: os profissionais que trabalham com avaliação têm exposto sua prática para outros? Qual a prática que temos adotado para compartilhar esses “fazer” e as reflexões que os acompanham?

Finalmente, o grupo acredita que ao trazer essas experiências, registradas como foram, pode permitir que os aprendizados possam sair do âmbito das pessoas e disparar conversas e aprendizagens nas organizações nas quais estão situadas as iniciativas - e todas as outras que se interessem.

Caso 1: Avaliação do Projeto Disseminação, em 2008

Programa Aprendiz Comgás (PAC)

Contexto e caracterização do Programa Aprendiz Comgás

O Programa Aprendiz Comgás (PAC) surge em 2000, a partir da privatização da Comgás e da necessidade de iniciar o investimento social da empresa. Ao refletir sobre o investimento que faria sentido para a empresa, alguns temas emergiram: a juventude, pela falta de políticas e programas efetivos para este público, e por sua relação com a energia, o “gás”. Outra marca do trabalho do PAC se construiu com base no trabalho com “projetos”, conceito também característico da área da Engenharia. Nesse momento a Comgás procura a Associação Cidade Escola Aprendiz¹ para pensar o projeto.

A Cidade Escola Aprendiz é uma OSCIP, fundada em 1997, com a missão de “Desenvolver e disseminar o bairro-escola para a criação de comunidades educativas”. O conceito de bairro-escola baseia-se na busca de construção de “um amplo espaço educativo, estruturado por uma rede que une toda a **comunidade**, amplia as possibilidades de aprendizagem e melhora a qualidade de vida urbana”. A Cidade Escola Aprendiz nasceu tendo como centro o tema da educomunicação e ao longo do tempo aprofundou sua inserção na comunidade, ampliando seu foco de atuação em torno da concepção de Bairro-Escola e atuando com adolescentes e jovens em projetos focados em arte, cultura, educação, comunicação, tecnologia e articulação comunitária.

O início as atividades do PAC se dá, então, em 2000, com a criação de um conselho composto por pessoas da Comgás e da Cidade Escola Aprendiz e profissionais referência no trabalho com juventude. Desde que foi elaborado, o Programa Aprendiz Comgás ocupa um lugar especial na empresa com a destinação de recursos, tempo e energia.

Este Programa consiste no apoio a grupos de jovens que têm alguma ideia para transformar situações na comunidade na qual vivem. Apoia, com formação e recursos financeiros para participação nessa formação. O objetivo da formação é “contribuir para o desenvolvimento pessoal e social dos jovens no exercício da cidadania, da participação e da intervenção comunitária, por meio do desenvolvimento de projetos sociais” (*Manual “Aprendiz Comgás - Tecnologia Social para a Juventude”*). Durante o processo de seleção os grupos respondem as seguintes questões: “O que queremos fazer?”, “Por que queremos fazer?”, “Como pretendemos fazer”, “Onde queremos fazer?” e “Já contamos com algum apoio?”. A partir dessas respostas os grupos são selecionados. Já na formação, são orientados a refletir, de maneira não linear e em crescente complexidade e profundidade, nos níveis “jovem”, “grupo”, “projeto” e “ação”, sobre as trajetórias: Quem sou eu e de onde eu venho? O que quero fazer? Como vamos fazer? Vamos fazer? Dentro de cada uma dessas trajetórias, múltiplos conhecimentos e habilidades são trabalhados.

¹ <http://www.cidadeescolaaprendiz.org.br>

A metodologia tem alguns princípios:

- *Aprender fazendo*: aprender a partir de uma constante experimentação de conceitos trabalhados e de sua problematização, na prática. O direcionamento é para que os jovens possam viver situações em que experimentem e problematizem o que está sendo trabalhado na formação.
- *O trabalho com diferentes dimensões - o jovem, o grupo, o projeto e a ação*. Cada tema ou etapa trabalhada deve ser observado nesses diferentes níveis.
- *Promoção de abertura do jovem ao mundo*. Para cada atividade, estimula-se o olhar do jovem para sua comunidade, cidade, outros atores sociais, assim como múltiplos mundos: sociais, empresariais, comunitários, juvenis, etc.
- *Promoção de momentos de processamento, reflexão e sistematização das aprendizagens*.
- *Participação dos jovens na condução e co-gestão do processo educativo*. Isso é estimulado de forma gradual e concreta, desde a partilha de responsabilidade sobre o controle do tempo, uso dos suportes materiais e pedagógicos, avaliação, escolha de atividades, etc.

No ano de 2005, o PAC decide ampliar seu apoio aos grupos de jovens por meio do Prêmio Aprendiz Comgás, que destina recursos financeiros para que grupos (que tenham passado pela formação do PAC, ou não) possam implementar ações de seus projetos.

O PAC, desde o início, desenvolveu avaliações internas e externas. Segundo membros de sua equipe: “o Programa nasceu já com uma forte tendência a planejar e a avaliar. Nunca foi uma novidade. É da cultura do Programa, um diferencial. A equipe lida com coragem, reflete sobre as avaliações e discute a partir delas”.

Ainda um ano antes, em 2004, o PAC realizou a sistematização de sua metodologia, visando à multiplicação além da ação direta junto aos grupos de jovens. A partir disso, também em 2005, o PAC passou a atuar junto a professores, numa frente que foi chamada Projeto Disseminação. Estas ações já estavam no planejamento estratégico do programa realizado em sua concepção. O intuito é trabalhar com professores, pois este é um sujeito privilegiado de contato com o jovem e que possibilita uma transformação mais ampla, frente a políticas públicas. Além disso, o Disseminação constituía-se numa escolha estratégica, no sentido de que permite alcançar um escopo maior de jovens e potencializar recursos. A partir de então, portanto, o Programa Aprendiz Comgás passa a ter esses dois projetos: a formação com os jovens e o Projeto Disseminação, que atua com professores. O terceiro eixo é o Projeto Coletivo Jovem, que já vinha se desenvolvendo desde 2003. A base da atuação é a Tecnologia PAC, construída a partir do contato da equipe com os jovens.

De 2004 a 2009, o Projeto Disseminação realizou uma parceria com a Coordenadoria de Estudos e Normas Pedagógicas da Secretaria Estadual de Educação (CENP), fazendo formação de professores da rede pública. Em 2009 e 2010 a parceria foi feita com o Centro Paula Souza, responsável pela administração das Escolas Técnicas (ETECs) e Faculdades de Tecnologia (FATECs). Nos dois casos, a participação dos

professores é voluntária, com contribuição de 7 pontos na evolução funcional (no caso dos professores da rede pública) ou com a melhora do currículo (no caso das ETECs e FATECs).

O percurso formativo do Disseminação prevê, além da formação dos professores e educadores, tendo em vista a tecnologia social desenvolvida pelo Programa, a ação direta destes junto aos seus alunos no ambiente escolar. Nesta perspectiva o professor/educador vivencia o passo a passo da elaboração de um projeto e a partir desta experiência realiza com seus alunos o mesmo caminho. A formação com professores inclui o acompanhamento da atuação dos mesmos junto aos grupos de jovens. Além disso, o Disseminação tem turma inicial (professores que estão no 1º ano de formação) e uma turma de continuidade (professores que estão no 2º ano de formação).

O caso que descreveremos a seguir foi a avaliação do Projeto Disseminação, realizada no ano de 2008. A avaliação contou com o apoio do IDECA (Instituto de Desenvolvimento Educacional, Cultural e de Ação Comunitária), sob responsabilidade de sua diretora, Simone de Castro Tavares Coelho. Diversas pessoas da equipe no período, inclusive uma representante da Comgás, foram entrevistadas para a composição deste relato.

A avaliação do PAC Disseminação em 2008

A decisão e o contexto do surgimento da avaliação

Ao longo dos anos de realização do Projeto Disseminação, algumas questões foram emergindo, como por exemplo, **as possibilidades, os limites e o sentido da multiplicação da metodologia no contexto do professor**, que é diferente do contexto de formação de jovens oferecido por uma organização social. **Além disso, a equipe percebia que os professores estão interessados em compreender o jovem, como trabalhar com ele e o que o motiva. Outra questão com a qual a equipe vinha se deparando era “o quanto a tecnologia PAC estava de fato sendo multiplicada na relação entre o professor e o jovem?”; e, além disso, “do que o professor precisaria para poder fazer essa multiplicação?”.**

No ano de 2008, quando o Disseminação já tinha alguns anos de realização, pretendia se ampliar e ganhar força, a equipe e a própria Comgás identificaram a necessidade de avaliá-lo. A percepção da equipe era de que já existiam resultados que justificariam uma avaliação, além de um tempo de realização que também apontava para essa necessidade. Parte dessa demanda também fazia parte da cultura do PAC, que, como dito anteriormente, desde o início destinava recursos a cada 2 anos para atividades de Sistematização e Avaliação, inclusive externas. Segundo a responsável por parte da Comgás, também havia o desejo de se obter um olhar externo, que validasse a metodologia, que tendia a ser expandida.

Para realizar a avaliação foi contratado o IDECA - Instituto de Desenvolvimento Educacional, Cultural e de Ação Comunitária, organização reconhecida na área e indicada por uma das pessoas da equipe. Tradicionalmente as avaliações vinham sendo apoiadas por outra organização, mas nesse momento escolheu-se mudar a metodologia.

O foco da avaliação

O PAC, de forma geral, já possuía uma matriz que estabelecia o olhar para todas as suas ações. Parte dos indicadores já construídos era utilizada tanto para a formação, como para o Disseminação, de modo geral, indicadores que focavam transformações nos jovens.

O processo de avaliação teve início com uma reunião para elaboração do Quadro Lógico do Programa, que relacionou “Objetivos”, “Resultados/Metas” e “Estratégias” do Programa com “Objetivos da avaliação”, “Indicadores” e “Atores informantes” para o processo avaliativo. Essa atividade envolveu um dia inteiro de trabalho entre a consultoria, a equipe do Disseminação e uma representante da Comgás. Segundo as pessoas entrevistadas, esse momento foi fundamental, pois exigiu um re-alinhamento em torno do Projeto Disseminação e em relação às expectativas na avaliação. Segundo o IDECA, muitas vezes iniciar o trabalho com a construção do Quadro Lógico permite um diálogo acerca de conceitos e expectativas muito importante para a avaliação seguir de forma adequada. Nesse momento, algumas questões emergiram:

- A adequação e a pertinência de se aplicarem os mesmos indicadores relacionados aos jovens com quem a equipe atuava diretamente, aos jovens com quem os professores atuavam e com os quais a equipe do Disseminação não tinha contato direto;
- A necessidade de formular alguns indicadores direcionados aos resultados com os próprios professores. Aqui a questão residia na centralidade do jovem como principal público do PAC (é ele quem se busca ajudar a transformar) e a necessidade de focar também no professor, público direto do Disseminação.

Esse Quadro Lógico estabeleceu, então, as ações a serem realizadas na avaliação, inclusive um levantamento de Marco-Zero com um grupo de professores que estava iniciando sua formação no período, para a realização posterior de análises comparativas sobre o desenvolvimento dos professores. A avaliação também envolveu um grupo de professores que passava pelo período de “continuidade”.

De forma geral, então, a avaliação enfocou os aspectos relacionados com os objetivos e estratégias do Projeto Disseminação:

- Em relação ao objetivo de “Influenciar políticas públicas para a juventude, ampliando a visão de educadores em relação ao potencial e à participação juvenil, tanto fora como dentro da sala de aula”, a avaliação buscou olhar para:
 - Efetividade da parceria com as escolas; e
 - Percepção dos educadores sobre a Tecnologia PAC como princípio de atuação junto ao jovem.
- Em relação ao objetivo de “Instrumentalizar os educadores para viabilizarem ações protagônicas dos jovens, por intermédio de projetos sociais dentro e fora da escola”:

- Marco Zero: concepção sobre o jovem, projeto social, parcerias, mobilização.
- Aval. Resultado: Participação no curso (frequência)
- Envolvimento no curso
- Incorporação de conteúdo
- Percepção dos professores do trabalho desenvolvido junto aos jovens.
- Em relação ao objetivo de “garantir um espaço para a discussão e troca de experiências entre os educadores acerca de sua atuação com os jovens”:
 - Marco Zero: espaços coletivos na escola.
 - Aval. Resultado: Participação nos fóruns, encontros e feiras.
 - Envolvimento nos fóruns, encontros e feiras.
- Em relação ao objetivo de “Aproximar a comunidade escolar e o projeto Disseminação de forma a que este se torne uma cultura institucional”:
 - Aval. Resultado: Ocorrência de planos de comunicação (elaboração, escrita e implementados)
 - Efetividade do plano.
- E, em relação ao objetivo de “Contribuir para a articulação entre instituições de ensino e comunidade, tendo os jovens como sujeitos nesse processo”:
 - Marco Zero: Conhecimento dos educadores e jovens sobre a comunidade - questões sociais e atuação/ potencialidade dos jovens.
 - Aval. Resultado: Ocorrência de projetos (elaboração, escrita e implementados)
 - Efetividade dos projetos.

Em síntese, a avaliação enfocava: Quais aspectos da relação com a escola favorecem a parceria e a adesão do professor? Os professores aprenderam e multiplicaram a Tecnologia PAC? Os professores aproveitaram os espaços de troca oferecidos pelo Projeto? As escolas adotaram e aderiram à Tecnologia PAC? E, finalmente, o Projeto contribuiu para aproximar a comunidade e a escola?

A coleta de informações

A metodologia de coleta de informações foram as seguintes:

- Acompanhamento dos encontros presenciais de formação;

- Acompanhamento das atividades desenvolvidas no site do PAC: fóruns de discussão, postagem dos relatórios mensais dos professores e as atividades dos projetos dos jovens;
- Aplicação de questionários semi estruturados para a avaliação do PAC por: diretores das escolas participantes, professores participantes e jovens participantes. Foram elaborados questionários diferentes para diretores e professores das escolas da “continuidade” e das escolas iniciantes;
- Realização de entrevistas coletivas, utilizando metodologia de grupos focais, com professores e jovens.
- Realização de entrevista com a instituição parceira do Programa, a Secretaria de Estado da Educação, representada pela CENP, que responde pela coordenação do projeto; e
- Participação na Feira de Projetos. (*Relatório Final de Avaliação de Resultados - PAC Disseminação, IDECA*)

Um cuidado especial foi tomado em relação à coleta de informações nesta avaliação, segundo o IDECA. Como se tratava de um processo que envolvia observar mudanças nas concepções e valores dos professores, fazia sentido utilizar estratégias de coleta de informações qualitativas e que fossem bem feitas. Nesse sentido, o instrumento aplicado ao professor no início da formação buscava captar essas concepções, assim como o instrumento aplicado no final. Além disso, as mudanças de concepções e o nível de questões compartilhadas entre os professores eram observadas nas interações no espaço virtual oferecido pelo PAC e também nos encontros presenciais de formação.

Os instrumentos foram elaborados pela equipe do IDECA e validados virtualmente com a equipe do PAC. A equipe do IDECA ficou responsável pelas ações de coleta de informações e, após realizadas, apresentou para a equipe do PAC as informações e análises. Durante a realização da coleta não houve muito contato da equipe com os resultados parciais da avaliação. Segundo o IDECA o processo de coleta, do ponto de vista logístico, não apresentava dificuldades, então não era necessário acionar muito a equipe. Além disso, a coleta de informações se deu prioritariamente em espaços já existentes dentro do PAC Disseminação, como os encontros para formação, a “Feira de projetos”, entre outros.

Na reunião de apresentação de resultados participaram a gestora do PAC, a educadora do PAC Disseminação, uma representante da Comgás e a equipe do IDECA. Também foi convidada a representante da CENP, mas não esteve presente. A reunião também durou um período. O relatório foi enviado anteriormente.

Achados da avaliação

Os principais achados apontaram para:

- O Projeto Disseminação é reconhecido por todos os participantes (diretos e indiretos) como relevante e pertinente. Os professores e os jovens das turmas iniciais participam significativamente dos encontros de formação. Os

Diretores das escolas consideraram importante a participação de seus professores na formação.

- A metodologia mostrou-se um excelente instrumento de auto-descoberta de potencialidades e capacidades, elevando a auto-estima dos participantes (professores e jovens);
- A temática abordada mostrou-se aderente às preocupações atuais das escolas;
- A metodologia com ênfase na prática mostrou-se pertinente. Os encontros e metodologias presenciais foram melhor avaliados que a estratégia que utilizava ferramentas de interação à distância.
- A CENP não realizou acompanhamento direto das atividades e seus resultados, mas sim recebia “notícias” do processo apenas pela equipe do PAC.
- Em relação às parcerias, houve evidências de que elas não ficam claras para os professores e jovens e que o PAC poderia enfatizar mais o tema nas formações.
- O PAC “sacode” a rotina escolar, traz um fazer diferente, melhorando a relação professor/ aluno.
- Os jovens parecem adquirir novas habilidades, como “mobilizar outros jovens para participarem de atividades” e “organizar eventos esporádicos na escola”, o que fica evidente na comparação entre os resultados da turma inicial e de continuidade.

E também que o PAC Disseminação poderia se aperfeiçoar a partir da:

- Ampliação do escopo do Programa, envolvendo mais os diretores. Ficou evidenciado na avaliação que a tomada de providências (estimular ou dar permissão os professores) pelos Diretores afetou de maneira importante a adesão de seus professores à formação.
- Re-elaboração das atividades da turma de continuidade. A adesão de professores e jovens da turma de continuidade foi menor do que os das turmas iniciais e as atividades foram menos bem avaliadas, o que evidenciou a necessidade de repensar as estratégias para a turma de professores que fazia a formação pelo 2º ano.
- Melhor estruturação da estratégia de acompanhamento das atividades dos professores com os alunos. Os professores da turma de continuidade manifestaram dificuldades para acompanhar o trabalho dos jovens e para motivá-los para a ação social.
- E do Investimento na capacitação de temáticas de caráter social, de forma a permitir ao professor ter maior domínio sobre temas que motivam os jovens.

Aprendizagens e mudança do PAC Disseminação a partir da avaliação

Segundo vários entrevistados, a equipe do IDECA, além de trazer informações, também trouxe recomendações e proposições, que foram bem recebidas e úteis para a equipe. A compreensão foi de que a equipe do IDECA se colocou de forma mais propositiva, evidenciando sua leitura sobre os dados, apontando pontos fortes e fracos e fazendo sugestões.

De forma geral os achados da avaliação não trouxeram grandes novidades, apontavam para aspectos e suspeitas que a equipe já possuía, mas que foram fortalecidas e tiveram legitimidade ao serem trazidas por outros atores. De modo geral, “não trouxe resultados que orientaram para mudanças muito radicais, mas validou percepções”.

Os achados fizeram repensar a atuação na turma de “continuidade” e questionaram de forma forte a pertinência de se esperar os mesmos resultados da aplicação da metodologia diretamente com os jovens, ou por meio dos professores formados. Cuidados são necessários para que o professor consiga multiplicar a metodologia no apoio à elaboração de projetos sociais dos jovens. Além disso, o PAC deveria pensar mais nas suas estratégias de acompanhamento dos jovens “atendidos” pelos professores.

Após a avaliação o Disseminação passou a trabalhar os Diretores das escolas como público do plano de comunicação, pois seu apoio foi visto como fundamental para a efetivação da parceria.

Outro ganho foi que a avaliação externa foi percebida como um discurso legítimo frente a Comgás e outros atores. “Ela validou o que a equipe falava para a empresa e para a ONG... Mas santo de casa não faz milagre. Então, um órgão externo diz aquilo [o que a equipe falava] e a empresa e a ONG aceitam de outra forma”.

O Relatório chegou a ser enviado à CENP, mas não houve muito diálogo em torno dele com o órgão.

Outro ganho do processo foi a revisão dos próprios objetivos e estratégias do Programa.

Atualmente, o PAC busca o fortalecimento do Disseminação e uma nova parceria com a Secretaria Estadual de Educação, que foi interrompida entre os anos de 2010 e 2011 por conta de questões internas da Secretaria. Além disso, a equipe está revendo novamente a matriz de indicadores do Disseminação, de forma a atualizá-los, inclusive a partir das mudanças provocadas a partir dessa avaliação.

Anexo: Quadro Lógico do Projeto Disseminação - construído em 2008

Objetivos	Resultados/Metas	Estratégias	Objetivos da avaliação	Indicadores
Geral:				
Influenciar políticas públicas para a juventude, ampliando a visão de educadores em relação ao potencial e à participação juvenil, tanto fora como dentro da sala de aula.	Utilização da Tecnologia Aprendiz Comgás na prática do educador.	Estabelecer parcerias com instituições que permitam a utilização da Tecnologia Aprendiz Comgás.	Efetividade da parceria. Percepção dos educadores sobre a Tecnologia PAC como princípio de atuação junto ao jovem.	Visão de diretores de escola e Cenp sobre a parceria. Opinião de educadores participantes e não participantes da continuidade sobre a tecnologia PAC.
Específicos:				
1. Instrumentalizar os educadores para que viabilizem ações protagônicas dos jovens, por intermédio de projetos sociais dentro e fora da escola.	<p>Inicial: Reconhecer e utilizar a Tecnologia Aprendiz Comgás como referencial para organizar sua prática com os jovens. 40 educadores/ano (Turmas 2007) 80 educador/ano (Turmas 2008)</p> <p>Continuidade: Fortalecer a postura dos professores enquanto orientadores de grupos de jovens que favoreçam a autonomia e a troca de saberes e experiências entre iguais (outros jovens) (mudança de visão sobre juventude) 20 educadores/ano</p>	<p>Inicial: Curso de formação para professores da rede estadual de ensino, de 111 horas, com 5 encontros mensais Continuidade: 77 horas com 7 encontros no ano Manual Aprendiz Comgás - Tecnologia Social para a Juventude: pretende construir referências metodológicas para aqueles que tenham por objetivo acreditar no poder de transformação e atuação dos jovens nas respectivas comunidades de forma empreendedora e protagônica. Relatórios mensais - reflexão e a avaliação do educador sobre sua própria prática.</p>	<p>Marco Zero: concepção sobre o jovem, projeto social, parcerias, mobilização.</p> <p>Aval. Resultado: Participação no curso (frequência); Envolvimento no curso; Incorporação de conteúdo; Percepção dos professores junto ao trabalho desenvolvido junto aos jovens.</p>	<p>% participação Qualidade da participação e envolvimento. Apropriação de conteúdo (questionário, ou situação problema, grupo focal, ou instrumentos existentes)</p>

Objetivos	Resultados/Metas	Estratégias	Objetivos da avaliação	Indicadores
2. Garantir um espaço para a discussão e troca de experiências entre os educadores acerca de sua atuação com os jovens.	Educadores participando ativamente dos espaços de discussão e troca de experiências.	Fóruns de discussão on-line; Encontros Presenciais; Feiras de Projetos.	Marco Zero: espaços coletivos na escola. Aval. Resultado: Participação nos fóruns, encontros e feiras. Envolvimento nos fóruns, encontros e feiras.	% participação Envolvimento dos participantes; Grau de efetividade dos espaços.
3. Aproximar a comunidade escolar e o projeto Disseminação de forma a que este se torne uma cultura institucional.	Envolvimento da comunidade escolar no projeto Disseminação: Inicial: conhecer Continuidade: apoiar	Plano de Comunicação; Feiras de Projetos.	Aval. Resultado: Ocorrência de planos de comunicação (elaboração, escrita e implementados); Efetividade do plano.	Grau de mobilização gerada pelo plano.
4. Contribuir para a articulação entre instituições de ensino e comunidade, tendo os jovens como sujeitos nesse processo.	Desenvolvimento e ação de projetos pelos jovens (articulação).	Elaboração e escrita de projetos de acordo com o Manual do PAC.	Marco Zero: Conhecimento dos educadores e jovens sobre a comunidade - questões sociais e atuação/potencialidade dos jovens. Aval. Resultado: Ocorrência de projetos (elaboração, escrita e implementados) Efetividade dos projetos.	Nº projetos, qualidade, implementação e efetividade. Grau de informação dos educadores sobre a comunidade. Grau de incorporação do manual (para avaliação e orientação dos projetos dos jovens). Grau de percepção do jovem em relação processo. Percepção do educador sobre o jovem.

Caso 2: Avaliação da 11ª edição do Prêmio Santander Universidade Solidária

A organização

A Associação AlfaSol é uma organização da sociedade civil sem fins lucrativos cuja missão é disseminar e fortalecer o desenvolvimento social por meio de práticas educativas sustentáveis. Suas ações são executadas a partir de um modelo cooperativo de planejamento e gestão que mobiliza a esfera pública, a esfera privada e a sociedade civil em todo o território nacional.

Parte integrante dos programas da AlfaSol e da rede criada pela antropóloga Ruth Cardoso, o Programa Universidade Solidária (**UniSol**), criado em 1995, tem por objetivo promover vivências e intercâmbio de conhecimento entre universitários e comunidades, influenciando diretamente no desenvolvimento local, no fortalecimento da pesquisa e extensão universitárias e na formação cidadã dos futuros profissionais, articulando e implementando projetos e ações sociais de Instituições de Ensino Superior (IES),

Em 16 anos de atuação, o Programa **UniSol** já mobilizou 23.865 mil estudantes e professores de 214 universidades que desenvolveram projetos em 1.336 comunidades de todo o país, beneficiando mais de 2 milhões de pessoas em projetos de diferentes áreas do conhecimento totalmente sustentados nas premissas - trabalho em rede e articulação de parcerias entre os diversos setores para a construção de soluções dos problemas sociais.

A atuação do UniSol é pautada na relação horizontal com as IES e está sempre sendo aprimorada com base na articulação de parcerias, na adesão voluntária dos participantes e na descentralização de responsabilidades dos parceiros. Essa metodologia contribui para a estruturação de atividades de extensão nas IES, por meio de:

- Instrumentos de seleção de projetos;
- Parâmetros e diretrizes para execução dos projetos, assegurando a manutenção conceitual e filosófica que permeia as ações de extensão universitária;
- Suporte técnico e orientação ao trabalho com as comunidades;
- Complementação da capacitação oferecida pelas IES às equipes universitárias, com um treinamento que enfoca a protagonização do público jovem e a identificação de agentes multiplicadores locais, em direta sintonia com as ações de monitoramento e avaliação decorrentes das visitas *in loco*, do debate dos relatórios parciais e do acompanhamento à distância contínuo;
- Monitoramento e avaliação constante e sistemático executado pela equipe técnica e por consultores (voluntários) ligados diretamente à academia, por meio da promoção de encontros de (re)capacitação e de monitoramento,

visitas presenciais, redirecionamento dos projetos, quando necessário, e uso de indicadores para avaliação.

O caso que aqui está em análise é o do Prêmio Santander Universidade Solidária, que foi criado em 1996, uma parceria entre Programa UniSol e Santander que oferece recursos financeiros e suporte técnico na implementação de projetos de extensão sob o tema “Desenvolvimento sustentável com ênfase em geração de renda” propostos como iniciativa de Instituições de Ensino Superior (IES) em parceria com comunidades.

Sua atuação é pautada em três grandes objetivos:

- Contribuir para a formação cidadã do futuro profissional, proporcionando ao estudante, pela prática na comunidade, a oportunidade de rever e trabalhar sistemicamente os conhecimentos adquiridos na universidade;
- Colocar o conhecimento das IES à disposição das comunidades, de forma a contribuir para a melhoria de suas condições de vida; e
- Apoiar a extensão universitária, estimulando a troca de conhecimentos e a inserção na comunidade.

O Prêmio Santander Universidade Solidária tem uma equipe gestora que é formada por: Eloisa Martins, da área de Ação Social, que é vinculada à Vice Presidência Executiva de Recursos Humanos do Banco Santander; Daniela Lemos, coordenadora de projetos do Programa UniSol; Nícia Regina Ogawa, da Gerência de Projetos Especiais da AlfaSol; Prof. Luiz Fernando Coelho de Souza, fundador e consultor voluntário do Programa UniSol; Prof. Waldenor Moraes, fundador e consultor voluntário do Programa UniSol e conselheiro da Associação AlfaSol.

Com 15 anos de existência, o prêmio, que foi aprimorado com a adoção de várias mudanças - que incluem forma de inscrição e seleção, premiação, monitoramento e avaliação, já mobilizou 112 Instituições de Ensino Superior, 1.483 estudantes e 238 professores, e beneficiou direta e indiretamente mais de 5.700 mil pessoas.

No ano de 2010, em sua 13ª edição, foi incorporado aos Prêmios Santander Universidades, passando a ser anual. Neste ano de 2011, foram inscritos mais de 500 projetos, dos quais serão selecionados 08 para apoio efetivo do Prêmio por um período de 1 ano, que poderá ser renovado por mais 1 ano.

A Avaliação

Como foi feita a decisão de avaliar?

A avaliação do Prêmio Santander Universidade Solidária era feita, até 2005, através de um relatório que o professor coordenador de cada projeto enviava anualmente ao UniSol. Este relatório tinha o foco mais direcionado para a avaliação das atividades de extensão universitária do que para aspectos relativos ao desempenho do projeto com relação às comunidades, e não contava com indicadores específicos.

Em final de 2004 a área de Ação Social do Banco Santander, tomou a decisão de revisar a avaliação dos programas que realizava para, além de demonstrar os resultados de suas ações de investimento social, ajudar equipe e organizações parceiras a planejar e gerir suas iniciativas. Após uma capacitação da equipe apoiada por Nísia Werneck, da Fundação Dom Cabral, que trouxe uma base conceitual, a área definiu que esta avaliação deveria considerar os princípios e valores da sustentabilidade (conceito orientador do banco) – que envolve as dimensões econômica, social e ambiental – e que ela deveria ter um suporte eletrônico, de forma a poder produzir relatórios gerenciais.

Contratou também a consultoria de Eduardo Marino, especialista em avaliação, para que, num processo bastante participativo e que envolvesse as organizações executoras parceiras de cada iniciativa, se criasse um modelo de avaliação capaz de medir os resultados de todas as suas ações de investimento social e orientar intervenções.

Em 2005 o Banco convidou então o UniSol para iniciar um processo que viria a se realizar em 2 anos, com muitas discussões, estudos especializados, formações e construção conjunta, o que propiciou a quebra de resistências e dificuldades iniciais, bem como um modelo de avaliação que atendesse às necessidades dos parceiros. Este trabalho produziu um piloto que foi testado na 10ª edição do Prêmio, consolidado na 11ª edição (realizada entre 2007 e 2009) e que está ainda em plena evolução, como se poderá observar através da leitura do presente estudo.

As perguntas avaliativas

Como a equipe gestora queria medir a efetividade do Prêmio em relação aos seus objetivos, às atividades de geração de renda e conhecer o benefício dos projetos para as comunidades nas quais eles chegam, criar o plano de avaliação implicou numa construção conjunta que foi facilitada pela consultoria numa abordagem colaborativa desde o início.

Houve várias reuniões até o grupo chegar aos critérios e às perguntas avaliativas, a partir da quais foi construída a matriz avaliativa que incluiu os 27 indicadores aplicados no piloto, ligados ao tripé da sustentabilidade - social, econômico e ambiental, e que se vinculam aos macro-indicadores de Ação Social do Santander, que por sua vez reúnem indicadores de todas as iniciativas apoiadas:

Perguntas avaliativas e indicadores do Prêmio:

1. **Quais as mudanças percebidas no público da comunidade diretamente envolvida no projeto?**
 - Incremento de renda?
 - Melhoria nas condições de trabalho?
 - Aumento da autoconfiança?
 - Maior percepção de seu papel na comunidade?

- Aprimoramento das habilidades profissionais?
 - Atores assumem papéis de agentes de desenvolvimento na comunidade?
- 2. Os projetos propiciaram melhorias em termos de gestão, produção e comercialização?**
- Formalização das iniciativas?
 - Novas parcerias?
 - Acesso a financiamentos (governamentais ou não)?
 - Ampliação das competências em gerenciamento da organização (do negócio)?
 - Melhoria na produtividade e qualidade dos produtos?
 - Diversificação dos produtos: precificação? distribuição?
 - Comunicação / divulgação?
- 3. Quais as mudanças percebidas na comunidade?**
- Ampliação da consciência socioambiental?
 - Melhoria de questões sanitárias?
 - Melhorias físicas?
 - Mudança de hábitos?
 - Ampliação de oportunidades de negócio?
 - Ampliação da circulação da renda na localidade?
 - Novas oportunidades para os jovens?
- 4. Qual o impacto do Prêmio nas Universidades?**
- Ampliação da participação em projetos sociais?
 - Ampliação dos trabalhos de extensão?
 - Aumento das parcerias para financiamento / desenvolvimento de outros projetos?
 - Melhora da relação com a iniciativa privada?
 - Aumento da mobilização da comunidade universitária para participar do concurso?
 - Melhoria da qualidade dos projetos apresentados?

5. Quais os ganhos pessoais e na formação profissional percebidos nos universitários que participam dos projetos?

- Possibilidade de aplicar na prática o conhecimento adquirido no meio acadêmico?
- Treinamento profissional em trabalho em grupo, negociações e gerenciamento de conflitos?
- Ampliação das perspectivas profissionais com o maior entendimento sobre o trabalho com comunidades?

6. Foram criadas condições para a sustentação dos resultados?

- Treinamento de multiplicadores locais?
- Transferência de tecnologias utilizadas à comunidade, quando for o caso?
- Organização dos grupos trabalhados em cooperativas ou associações?
- Treinamento de representantes da comunidade na preservação / manutenção de equipamentos e construções, quando for o caso?

Estes indicadores constituem uma lista de apreciação obrigatória pelos projetos, que, não obstante, podem também incluir outros que julgar pertinentes a fim de reportar as suas especificidades.

Metodologia utilizada para levantamento e tratamento das informações

Já no piloto da avaliação, realizado entre 2005 e 2007 com projetos da 10ª edição, foram utilizados 3 instrumentos de coleta de informações:

1. O questionários para os estudantes;
2. Um roteiro para o relatório do professor e
3. A matriz avaliativa, (voltada a mensurar resultados na comunidade beneficiária) que traz um campo descritivo para cada indicador e um campo de livre preenchimento (informações quantitativas e qualitativas). E no instrumento eletrônico onde as informações coletadas são inseridas, há ainda a possibilidade da anexação de documentos específicos.

O professor devia coletar os questionários dos estudantes e fazer o seu relatório considerando os indicadores definidos, enviando-os para o UniSol, além de entrar no sistema criado pelo Banco para informar os resultados dos 27 indicadores e dar a sua nota, entre 1 e 4 (escala numérica estruturada para os indicadores com descritores para cada uma delas), considerando o desempenho do projeto em cada um deles.

Nas capacitações oferecidas às equipes dos projetos realizadas pela consultoria e pela equipe gestora do Prêmio, o professor era orientado e incentivado a incluir informações qualitativas no sistema, seja informando dados numéricos sobre os resultados das ações, narrando e comentando fatos ocorridos no decorrer dos

trabalhos, seja trazendo a fala das comunidades e dos estudantes, além de anexar documentos eletrônicos (fotos, filmes, etc.). Isso porque com essas informações integradas a aferição dos resultados seria qualificada, transcendendo os números e traduzindo a riqueza das transformações ocorridas.

Depois disso, os membros da Equipe gestora do Prêmio (um representante da equipe técnica do UniSol, um do Banco e um dos consultores voluntários) entravam no sistema, liam as informações inseridas pelos professores coordenadores e, a partir tanto delas como também do que tinham verificado nas visitas realizadas aos projetos, davam também a sua nota para cada indicador, na mesma escala de 1 a 4. A partir disso o sistema gerava uma média final para cada indicador por projeto, uma média geral para o projeto, e para o conjunto de projetos da edição. Essas médias eram utilizadas para entender em que medida os resultados pretendidos haviam sido alcançados, e avaliar em que nível de desenvolvimento estavam os diferentes projetos e ações.

Principais questões encontradas

Um dos entraves encontrados no funcionamento deste piloto foi o fato de que os professores, orientados para a ação nos projetos e para seus demais afazeres nas Universidades, bem como pela falta de familiaridade com a avaliação de projetos sociais, nem sempre conseguiam cumprir integralmente os prazos estipulados para as atividades de descrição dos resultados de cada indicador, inserção de dados ou atribuição de notas, haja vista que a planilha inicial era extensa e causava resistência. Além disso, tinham dificuldade em compreender o significado dos indicadores propostos e enquadrar neles os seus comentários e a complexidade da realidade vivida em campo. Assim, apesar do encantamento com a proposta expresso nas oficinas, eram reportados poucos dados e informações no sistema - o que indicava fortemente a necessidade de oferecer capacitação específica e de melhorar as orientações dadas, o que não foi pensado inicialmente.

Fruto desse piloto, e da aprendizagem da equipe gestora com o processo, foram introduzidas melhorias no modelo de avaliação e na metodologia de coleta de informações, através das quais se alcançou, como resultado, um desempenho mais significativo e a consolidação do sistema de avaliação a partir da 11ª edição, quando:

- A equipe gestora fez uma revisão dos instrumentos avaliativos (questionários, roteiros e formulários) para eliminar a repetição de informações constantes na matriz e nos relatórios. O resultado disso foi um aprimoramento dos instrumentos do estudante e do professor, para que neles se preenchessem todos os dados relativos ao projeto, incluindo o resultado do projeto na comunidade - considerada parceira da universidade - e nos próprios alunos - considerados beneficiários diretos do Prêmio. Esses dois instrumentos - do professor e do aluno - foram adaptados de forma a complementar as informações contidas na matriz avaliativa.
- Incluiu-se a participação de membros da equipe gestora ao lado de Eduardo Marino, nas exposições sobre o modelo de avaliação nas oficinas para os projetos, o que facilitou a adequação da linguagem técnica da avaliação à cultura universitária.

- O preenchimento da matriz e demais instrumentos foi partilhada entre professores e alunos, de forma a incentivar o protagonismo dos alunos e aumentar sua responsabilidade.
- A inserção de dados no sistema do Banco passou a ser realizada pela equipe técnica do UniSol.
- A responsabilidade de dar notas aos indicadores no sistema do Banco foi atribuída à Equipe gestora do Prêmio, pois se chegou à conclusão de que apenas os seus membros, que acompanham diretamente os projetos desde a seleção até a última visita de monitoramento, podiam fazê-lo.
- A equipe gestora do Prêmio fez uma análise dos indicadores e procurou adaptá-los à situação concreta de cada projeto, ajudando a equipe universitária na compreensão dos indicadores e na coleta e registro de informações e evidências dos resultados.

A estabilização do modelo de avaliação do Prêmio Santander Universidade

Solidária

A equipe gestora do Prêmio hoje é unânime em declarar que entende a avaliação como uma ferramenta de gestão que possibilita analisar a efetividade das ações desenvolvidas pelos projetos e no cumprimento dos objetivos do Prêmio, uma vez que o conjunto de dados obtidos dos instrumentos de avaliação aliados às atividades presenciais e ao acompanhamento técnico contínuo dá à equipe gestora subsídios para mensurar os avanços e indicar intervenções para se atingir os resultados esperados. Sempre realizada de forma colaborativa e baseada nos objetivos e num conjunto de indicadores de resultados do Prêmio, ela permite:

- Acompanhar e aprimorar as ações desenvolvidas;
- Construir metodologias;
- Mensurar e comunicar resultados dos projetos em execução, corrigir rumos e planejar o futuro.

Nesse sentido, o trabalho técnico do UniSol é primordial no auxílio à equipe universitária - professores e estudantes - na coleta e registro de informações e evidências dos resultados durante toda a execução dos projetos. Atualmente as informações são coletadas e analisadas em três ocasiões:

- No início dos projetos, constituindo um marco zero na avaliação;
- Ao final do 1º ano de apoio;
- Ao final do 2º ano de apoio, caso o projeto tenha continuidade.

Nesta avaliação do 2º ano as informações se referem aos 2 anos de duração do projeto - e não apenas ao 2º ano - porque se percebeu que seria inconsistente fazer um recorte anual frio. Dessa forma se considera, por exemplo, o incremento de

renda de um projeto a partir do seu marco-zero no 1º ano de apoio, e não do início do 2º ano de apoio, como um novo projeto.

Tendo concluído que as visitas e os encontros de capacitação das equipes dos projetos tiveram grande importância para o desenvolvimento dessas iniciativas, contribuindo para ampliar o entendimento de todos sobre os processos de monitoramento e avaliação desenvolvidos, e que o acompanhamento sistemático dos projetos, desde sua seleção, auxilia eventuais realinhamentos a serem promovidos durante o processo e exercem um papel orientador que contribui para o cumprimento dos objetivos e das metas estabelecidas, a equipe gestora do Prêmio organizou esse processo em blocos de 12 meses (anuais) em que realizam:

- Duas visitas aos projetos selecionados: realizadas por consultores voluntários, equipe técnica do UniSol e representantes do Santander, as visitas são importantes para o acompanhamento e avaliação das ações de cada projeto em seus aspectos quantitativos e qualitativos. Seu objetivo é orientar a equipe universitária na implementação das ações, auxiliando na manutenção do foco e no cumprimento das metas estabelecidas preferencialmente através de perguntas, além de constituir um espaço para capacitações metodológicas. Estas visitas são feitas tanto nas comunidades onde os projetos são desenvolvidos quanto às universidades que os propõem.
- Dois encontros entre os projetos: promovidos pela equipe gestora do Prêmio, os encontros visam capacitar os representantes dos projetos na metodologia e dinâmica do Prêmio, compartilhar informações, promover a interação e troca de experiências, possibilitando a discussão e reflexão sobre temas de interesse comum, também no sentido de prever os possíveis riscos e partilhar soluções, sempre na perspectiva conceitual e metodológica do UniSol, tendo em vista a natureza extensionista dos projetos e os objetivos do Prêmio. Participam dos encontros: o professor coordenador, um estudante e um representante da comunidade de cada projeto.

Instrumento fundamental de avaliação, essas reuniões, realizadas duas vezes ao ano com todos os projetos de um mesma edição, são conduzidas por professores universitários vinculados ao UniSol - Prof. Waldenor e Prof. Coelho, que assumem um papel fundamental de interlocutores naturais das universidades, facilitando o processo de avaliação.

- Relatórios parciais e finais: o UniSol analisa, avalia e encaminha parecer técnico às IES, com sugestões, considerações e observações para aperfeiçoamento e realinhamento do projeto, quando necessário. São acompanhados de evidências documentais fotográficas e/ou audiovisuais que possam comprovar o cumprimento das atividades e das metas.

Importante salientar que ao final do primeiro ano, para novo aporte financeiro por mais 12 meses, são realizados encontros avaliativos onde os indicadores apontados no plano de avaliação são fundamentais: após um balanço dos resultados alcançados são realinhados os parâmetros e, mais uma vez, são firmados novos acordos coletivos.

Criou-se também um cadastro para desenhar o perfil socioeconômico dos beneficiários diretos (comunidades).

A lista de indicadores conta atualmente com 23 indicadores e vem sendo ajustada e revisada anualmente pela Equipe gestora do Prêmio de forma a se adaptar às especificidades dos projetos, apesar de manter relação com a matriz de macro-indicadores de investimento social do Banco, de caráter mais permanente. Como exemplo disso, podem ser citados casos de projetos em que a questão ambiental é mais central e para os quais é necessário abrir mais indicadores relativos a esse objetivo. Também foi aberto um indicador que diz respeito ao impacto do projeto na vida do professor, já que se observou, por anos seguidos, um aumento significativo do número de trabalhos acadêmicos apresentados acerca dos projetos e depoimentos de transformação e ampliação de sua atuação e prática acadêmica.

A apresentação dos resultados

Os resultados do processo avaliativo são divulgados em dois momentos distintos:

- Para o banco: a equipe gestora do Prêmio prepara uma apresentação na qual destaca e comenta os indicadores melhor pontuados nos 3 âmbitos (social, ambiental e econômico) e os aspectos que considera mais importantes na edição avaliada, apontando também para as necessidades de mudanças e aprimoramento observadas em relação ao Prêmio.
- Nos encontros dos projetos que foram aprovados para o 2º ano do Prêmio, o UniSol apresenta os resultados da avaliação do 1º ano, para, além de legitimá-la junto às equipes universitárias, também sensibilizá-las para a importância do processo avaliativo.

Questões atuais

Considerando que os indicadores de resultados de projetos sociais não são indicadores financeiros e medem desenvolvimento de competências e habilidades como autoestima e empoderamento, a equipe gestora do Prêmio está, atualmente, procurando formas de mostrar os resultados da avaliação de 1º e 2º ano de forma a contemplar o tempo mais adequado de cada um dos indicadores.

Há um descompasso entre os cronogramas institucionais: o cronograma do Prêmio exige que a avaliação dos projetos seja fechada em novembro, quando ainda existem ações em execução pelos projetos, que seguem o calendário acadêmico. Isso implica em não considerar coisas que ainda vão ser realizadas no momento de apresentar os resultados no sistema, mas é realizado posteriormente. Isso traz o desafio, para a equipe gestora do Prêmio, de trabalhar para harmonizar os tempos institucionais.

Não obstante as equipes universitárias terem considerado excessivo o número de indicadores, há uma proposta em análise para que eles passem de 23 para 30, reduzindo os indicadores econômicos e incluindo indicadores ambientais e relativos aos professores, de modo a contemplar com mais equidade o universo atual dos projetos apoiados.

A partir da 12ª Edição apresentaram-se sugestões para aprimoramento do Sistema de Avaliação de Projetos Sociais do Banco (ferramenta eletrônica) de forma a otimizar o tempo de inserção de dados e a conferir maior autonomia à equipe gestora do

Prêmio. Processo em análise, uma vez que há impactos para todos os projetos e programas da Ação Social do Banco.

Aprendizados mencionados pelos vários entrevistados

- Iniciar processos colaborativos exige das partes uma postura de abertura ao diálogo, à aprendizagem e ao entendimento.
- Mais do que o próprio sistema (Banco), um dos maiores ganhos da avaliação é permitir a conversa, a discussão do grupo responsável. A discussão dos critérios e indicadores pelos parceiros foi um caminho de aproximação em termos de valores.
- É preciso saber que nem todos os projetos avaliados são fortes nos três âmbitos em função de sua especificidade própria. Em alguns a dimensão social, por exemplo, pode ter mais importância do que para os demais.
- O processo de construção do modelo de avaliação do Prêmio ajudou a criar um clima de maior confiança entre os parceiros, o que contribuiu para o amadurecimento e fortalecimento da própria parceria.
- Os indicadores foram inseridos no regulamento do Prêmio e atualmente orientam a elaboração dos projetos a serem apresentados pelas IES. Estão na base da metodologia de gestão dos projetos.
- Foi ampliado e padronizado o número de visitas e de encontros de projetos durante a execução do Prêmio.
- O tema 'avaliação' foi incluído como parte dos conteúdos abordados nos Encontros em formato de oficinas e incluído na pauta das visitas de monitoramento aos projetos.
- A equipe técnica do UniSol e consultores voluntários passaram a desenvolver oficinas sobre avaliação e orientar diretamente as equipes universitárias, sem a presença do consultor.
- A equipe gestora do Prêmio consolidou-se como o órgão colegiado responsável por discutir as questões relativas à execução do Prêmio.
- Percebeu-se que, além da comunidade e do estudante, o professor também é um beneficiário direto do Prêmio. Este insight levou a se propor a inclusão da quantidade de trabalhos acadêmicos produzidos no âmbito dos projetos (TCC, Mestrado, apresentações em Congressos, etc.) também como indicador do projeto, o que está em exame neste momento.
- Percebeu-se a necessidade de fazer uma avaliação de resultados que vá além do vínculo de 2 anos do projeto com o Prêmio, já que a percepção do sucesso de projetos de geração de renda carecem de mais tempo de acompanhamento.
- Percebeu-se e acatou-se a importância do papel da equipe técnica do UniSol - intermediação, interlocução e co-gestão - em dar suporte *in loco*, telefônico e

virtual ao professor e equipe universitária, auxiliando-o com as dificuldades que encontra no projeto, relacionadas principalmente à gestão administrativa (tramitar termo de cooperação técnica, uso de recursos e prestação de contas, relacionamento do professor com a universidade).

- Legitimou-se a presença de consultores voluntários da UniSol na interlocução com as universidades.
- O olhar avaliativo do UniSol foi ampliado para além da estruturação e capacitação dos grupos operativos (equipe universitária + comunidade) dos projetos, passando a abarcar também a importância dos resultados socioeconômicos dos projetos para as comunidades envolvidas nos projetos.
- O Banco também ampliou o seu entendimento do que são resultados econômicos dos projetos, considerando não apenas o incremento efetivo da renda, mas outros sintomas de melhoria de condição de vida.
- O modelo de avaliação criado para o Prêmio passou a pautar a avaliação de ações do UniSol com outros parceiros, já que se reconheceu que as diretrizes são as mesmas para todos os projetos, independente do tema e do parceiro. Nesse sentido, consolidou-se um modelo de avaliação institucional pautado em macro indicadores do Programa UniSol.
- Consolidou-se também uma metodologia de monitoramento do Programa UniSol num modelo que envolve o contato de gente com gente, o que limita o número de projetos apoiados. A sua ampliação implicaria no aumento da equipe ou na mudança da lógica de acompanhamento.

Caso 3: Avaliação do CEDAC para Programas de Fundação Corporativa²

As Organizações

Comunidade Educativa CEDAC - a Organização avaliadora

A Comunidade Educativa CEDAC é uma OSCIP com 14 anos de existência que historicamente organizou-se em torno da formação de professores. O principal foco da instituição é a aprendizagem que acontece na escola. De acordo com o site da organização, “em todos os projetos de que participamos, em todos os nossos espaços de trabalho, em todas as nossas publicações, a nossa preocupação é criar condições para que cada criança, cada jovem, cada pessoa aprenda. Os princípios da atuação da organização são a defesa da educação pública de qualidade, a crença e a atuação incisiva na formação de professores (prevendo, inclusive, o esforço para a construção e fortalecimento de espaços institucionais para que essa formação aconteça e se torne parte efetiva do cotidiano das redes de ensino), a perspectiva sistêmica na compreensão dos fatores que influenciam a aprendizagem, e o foco na melhoria das condições para que ela ocorra para todos.

As pioneiras da Organização são três educadoras que, a partir de sua atuação em espaços de educação comunitária e de sua experiência como formadoras de professores, construíram a proposta de uma organização focada na formação de educadores e de formadores de educadores, na perspectiva do avanço de sua profissionalização e de seu compromisso com a aprendizagem dos alunos³.

De quatro anos para cá, no entanto, este trabalho tem se diversificado e a instituição tem trabalhado também com projetos focados na formação de gestores escolares (diretores de escola, coordenadores pedagógicos), gestores educacionais (secretários de educação e suas equipes), com a mobilização social em torno das pautas de

² A pedido da Fundação, os nomes das organizações, programas e pessoas serão preservados.

³ Inicialmente com o nome de CEDAC, esta instituição começou a trabalhar pela educação pública em 1997 a partir da união de três educadoras (Beatriz Cardoso, Cristina Pereira e Tereza Perez). Em 1999, após o sucesso dos primeiros projetos e parcerias, com o Banco Bradesco, a Prefeitura de Barcelona e a Telemar, o CEDAC foi chamado a analisar a política de investimento social da Fundação Vale. Do diagnóstico, surgiu a proposta de prestar aos municípios onde a Vale atua uma contribuição para a educação pública. Naquele mesmo ano, começava o Escola que Vale, que se tornaria o primeiro programa mais amplo da instituição. Levando na bagagem a experiência que haviam acumulado na prática em sala de aula, na formação de professores e no trabalho no MEC, a equipe chamou outras educadoras para dar início a um trabalho em seis cidades do Pará, do Maranhão, do Espírito Santo e Minas Gerais. A partir daí, estruturou-se um núcleo de Produção, sob comando da publicitária Fátima Assumpção, para organizar as viagens de campo, as oficinas de artes, os seminários. Com a expansão do programa e as novas parcerias, veio também a consolidação institucional. Novas frentes se abriram: a produção de material de apoio à formação, o trabalho mais próximo com o gestor público.

educação e com a produção de materiais de apoio ao trabalho do professor, sobretudo na área do ensino e da aprendizagem da leitura.

A diversificação dos projetos e das atividades da Organização é compreendida como um processo natural de ampliação das preocupações com o fenômeno da aprendizagem. Nesse sentido, os programas desenvolvidos pela organização passaram a construir propostas mais integradas de melhoria para os sistemas de ensino. Neste ano de 2011, uma dessas experiências, o *Programa Ação Educação*, desenvolvido pela Comunidade Educativa CEDAC e com foco na construção e fortalecimento de arranjos regionais para a construção de políticas educacionais e na formação de gestores, rendeu à Fundação Vale o prêmio *Ser Humano Oswaldo Checchia*, e o Programa Votorantim pela Educação, parceria entre a Comunidade Educativa CEDAC e o Instituto Votorantim recebeu a certificação de Tecnologia Social, pela fundação Banco do Brasil.

A ampliação do escopo da atuação da Comunidade Educativa CEDAC tem demandado, internamente, uma estrutura mais complexa e a criação/fortalecimento de alguns setores e atividades específicas, como, por exemplo, o núcleo de avaliação e a Diretoria de Atendimento aos parceiros financiadores.

A Fundação e os projetos avaliados

Os projetos avaliados foram criados e desenvolvidos por uma fundação corporativa, braço de uma empresa multinacional do ramo de alimentos. A Fundação existe há mais de 30 anos e até o final da década de 1990, seu foco de atuação era voltado para disseminação de conhecimento de agricultura, por meio da edição de publicações técnicas. Durante este período foram distribuídos 320 mil livros para trabalhadores do campo.

Com um enfoque diferente, mas ainda na linha de edição e publicação de livros, em 1999 foi desenvolvido o programa de incentivo a leitura para alunos do primeiro ciclo do ensino fundamental de escolas públicas municipais e este passou a ser uma de suas principais linhas de atuação da Fundação no Brasil.

O objetivo do programa em tela, desenvolvido pela Fundação e que previa a parceria com prefeituras e secretarias municipais de educação dos municípios em que a empresa mantenedora da fundação possuísse operação, era estimular o prazer pela leitura, utilizando livros de literatura infantil com a temática centrada no folclore brasileiro escritos especialmente e propostas de atividades de caráter lúdico.

O programa previa ainda atividades de formação para os professores das Redes de ensino atendidas. Essa formação acontecia anualmente, em encontros com duração de um a três dias em cada município atendido e sob a coordenação de uma pedagoga contratada pela Fundação. O objetivo da formação era a disseminação de propostas diferenciadas de trabalho didático com base no material do projeto.

O programa de incentivo à leitura previa, também, a participação de funcionários das unidades da empresa mantenedora como voluntários nas atividades de distribuição dos livros e, de maneira mais pontual, em visitas às escolas, atividades lúdicas com os alunos, sessões de leitura, entre outras. Para essas atividades, o programa também previa oportunidades de formação a estes voluntários.

Alguns anos depois do início do programa de incentivo à leitura, o segundo programa em análise foi desenvolvido e implementado pela Fundação. Tratava-se de um programa focado na disseminação de hortas escolares e de conhecimentos sobre alimentação segura e, segundo um dos responsáveis pelo Programa, nasceu como uma resposta da Fundação ao convite público para que a sociedade se mobilizasse para a questão da fome no Brasil.

A proposta original do programa era que as hortas escolares fossem visitadas pelos alunos, trabalhadas pelos professores pedagogicamente, e que voluntários e familiares ajudassem no cuidado e manutenção das mesmas. Paralelamente, os alunos (mesmo público alvo do primeiro programa) receberiam materiais didáticos – livros e fichas com atividades para serem desenvolvidas em sala de aula – e os alimentos produzidos deveriam ser aproveitados na alimentação escolar.

A formação para professores e de voluntários já existentes no primeiro programa foi estendida também para esse segundo programa. Todavia, a coordenação desta formação ficava a cargo de uma empresa especializada em ludo-educação. Acrescentou-se, neste segundo programa, uma formação específica para as merendeiras das escolas atendidas pelo programa, que ficava a cargo de uma nutricionista contratada também pela Fundação. Importa ressaltar que, neste segundo programa, ao lado da distribuição de materiais, os voluntários também passaram a ser convidados a cuidar e manter as hortas escolares em parceria com a equipe de educadores e voluntários.

Até 2009, quando foi lançado o edital para a contratação de uma consultoria para fazer a avaliação, os Programas estavam implantados em 135 escolas municipais, divididas em 13 cidades de oito Estados do país, atendendo a 46 mil alunos e mobilizando para isto 1500 professores, 360 voluntários e 500 merendeiras.

A demanda da Avaliação para as organizações

A Fundação e a decisão de realizar uma avaliação externa de seus Programas.

Em 2009, quando o programa de incentivo a leitura completou dez anos e o de hortas escolares, cinco anos, iniciou-se um debate em torno de algumas reformulações para ambos, tanto em função do tempo e maturidade destes como também por conta de algumas mudanças no cenário das políticas educacionais. A Fundação entendeu que precisava fazer uma revisão que fosse coerente com o novo cenário e para isto que seria preciso ter uma análise mais aprofundada, através de uma avaliação externa.

Até aquele momento era utilizado um mecanismo interno para medir a eficácia dos Programas, que apontava para uma avaliação positiva destes aplicado anualmente pela Fundação. Estas avaliações, no entanto, tinham um caráter mais pontual, limitando-se a um questionário aplicado ao final dos encontros de formação, a informações quantitativas dos Programas (número de livros distribuídos, de escolas e alunos atendidos, etc) e a *feedbacks* constantes dos voluntários.

Para contratação de uma consultoria na área de avaliação de programas e projetos, um edital foi elaborado e enviado a quatro instituições. As premissas para a realização do trabalho apresentadas no edital foram as seguintes:

1. Realizar um diagnóstico dos programas, analisando o envolvimento, demanda de tempo e anseios de seus principais *stakeholders*;
2. Analisar a contribuição estratégica dos programas para o cumprimento dos objetivos da Fundação;
3. Analisar o contexto atual: políticas públicas, necessidades locais onde a Empresa está presente, avaliar, também, as alterações de cenário desde o momento em que foram criados, atual e futuro, com os respectivos impactos na estratégia e na forma de atuação dos programas.

Havia ainda a demanda de que a avaliação contemplasse um momento de estudo de campo aprofundado, com a realização de visitas a algumas cidades onde os programas estavam implantados, conversas com os beneficiados, e com os atores da rede de ensino e de outras posições do poder público dos municípios, além de uma análise técnica do material e das formações, tanto em relação ao conteúdo, como em relação à forma.

Importa assinalar que a avaliação demandada com essas características responderia ao duplo anseio de diagnóstico das condições de realização dos programas e de delineamento da reorientação dos pontos eventualmente considerados em desajuste.

A proposta de trabalho encaminhada pela Comunidade Educativa CEDAC foi escolhida por ser a mais alinhada com as expectativas da equipe e por contemplar dois níveis de avaliação: aspecto pedagógico e análise estratégica.

Uma vez selecionada a proposta, o início do trabalho de avaliação aconteceu, segundo o depoimento de Alexandro, com ampla liberdade por parte do contratante, franqueando ao CEDAC a escolha de etapas e instrumentos e ainda garantindo apoio irrestrito e autonomia para a realização de todo o trabalho. Por parte da Fundação, ressaltou que neste sentido houve uma preocupação com uma avaliação ‘pura’, ou seja, com a menor influência possível da Fundação durante o processo.

A CEDAC e a decisão de conduzir uma avaliação externa

Os processos de diversificação e de complexificação da estrutura da Comunidade Educativa CEDAC já relatados anteriormente ampliaram as preocupações internas com a avaliação, monitoramento e produção de conhecimento a partir dos próprios projetos desenvolvidos pela organização. Para atender a essa demanda, foi constituída um núcleo de avaliação, que já havia começado a operar quando surgiu a demanda de avaliação dos programas da Fundação.

O pedagogo e avaliador Alexandro do Nascimento Santos, foi convidado para realizar a avaliação, sob a coordenação da Diretoria de Atendimento e com o apoio da Diretoria Pedagógica da Comunidade Educativa CEDAC.

O processo da Avaliação

Planejamento e Elaboração do Instrumental da Avaliação

Para a Fundação, a garantia de um processo “puro” de avaliação significava uma participação reduzida no processo avaliador. Essa perspectiva criou um modelo de

relacionamento entre a Fundação e a CE CEDAC pautado numa espécie de distanciamento dos processos de planejamento e realização da avaliação.

Para a Comunidade Educativa CEDAC, a experiência de planejamento e elaboração do instrumental de avaliação foi um processo de intenso aprendizado, uma vez que significava ousar um campo ainda não vivenciado pela organização. A experiência anterior do consultor contratado, com percurso na gestão das políticas públicas e avaliação de políticas educacionais marcou o processo de construção do instrumental com uma perspectiva bastante específica.

Em um primeiro momento, o processo foi marcado por um mergulho nos materiais amplamente disponibilizados pela Fundação: livros distribuídos aos alunos, pautas das formações desenvolvidas com os atores do processo, registro das avaliações já realizadas anteriormente (internas), histórico institucional dos programas, entre outros. Com base no estudo realizado, Alessandro propôs a matriz de avaliação e também os instrumentos de coleta de dados. Formulou as perguntas avaliativas a partir das necessidades da Fundação apresentadas no edital para contratação dos avaliadores e a partir da experiência anterior da Comunidade Educativa CEDAC no campo das políticas educacionais.

Segundo Tereza Perez, diretora da Comunidade Educativa CEDAC, foi considerada, para construção das perguntas, a interação entre ação social executada e a intenção da Fundação. Para ela, não estava claro, de início, qual era a intenção da Fundação com os Programas, se eles eram aderentes ao sentido do negócio e como eles se relacionavam entre si. Desta forma, foram estruturados para avaliação de ambos os Programas quatro núcleos de avaliação⁴ com as respectivas perguntas norteadoras e indicadores descritos na matriz abaixo:



Segundo Alessandro, a formulação das perguntas avaliativas foi marcada por um processo que pretendia olhar para os programas sociais com o foco na sua relação com as políticas educacionais e com as comunidades em que estavam inseridos, ao mesmo tempo em que pretendia delimitar o quanto os programas estavam alinhados com as expectativas da empresa mantenedora

⁴ A descrição dos núcleos, perguntas e indicadores foram retirados do relatório final do CEDAC à Fundação.

da Fundação. Cada núcleo da avaliação foi desdobrado em questões específicas para delimitar os indicadores da avaliação.

Núcleo 1	
Nossos programas guardam coerência com as políticas públicas, estudos e pesquisas da área e com a realidade local?	a) Documentos e compromissos da comunidade internacional, apontados por agências multilaterais (ONU, UNESCO, BM, BID).
	b) Documentos e Compromissos do Governo Brasileiro e dos Governos Regionais/Locais em seus Planos de Educação.
	c) Estudos, Pesquisas e Indicadores apontados pelas Organizações do Terceiro Setor ou Institutos/Grupos de Pesquisas dos Centros de Excelência em Educação.
Núcleo 2	
Nossos programas respondem coerentemente à memória e à identidade de nossa instituição, seus valores e as crenças de seus colaboradores, parceiros e consumidores?	a) Missão e Valores da Instituição, de seus parceiros e colaboradores, de seus consumidores e da comunidade local em que a instituição está inserida.
	b) Áreas de atuação da Instituição, características do negócio, comportamento organizacional e capacidade de financiamento da ação.
	c) Memória da Instituição, capacidade de aderência a longo prazo, escolhas e percursos do compromisso social da Instituição.
	d) “Crença” da instituição, de seus parceiros e colaboradores nos projetos, feedbacks de sua participação, permanência e mudança.
Núcleo 3	
Nossos projetos apresentam a qualidade técnica que desejamos? Em que aspectos estamos aquém, além ou atingimos nossos objetivos?	a) Qualidade técnica dos projetos: clareza dos objetivos, ligação entre os objetivos e estratégias escolhidas, instrumentos de acompanhamento e avaliação.
	b) Materiais e instrumentos escolhidos para implementação dos projetos: impressos, vídeos ou outros recursos de ordem técnica.
	c) Indicadores de eficácia e eficiência escolhidos, sua mensuração e comparação histórica, mecanismos de ajuste previstos, realizados ou não realizados.
	d) Sujeitos e atores do processo: sua formação, suas habilidades e competências, sua inserção social e na instituição, seu comprometimento.
Núcleo 4	

<p>Qual a relevância e impacto dos projetos no contexto local? Como a participação nos projetos provocou, incentivou ou operou mudanças na cultura local e nos indicadores sócio-econômicos e das políticas públicas da área?</p>	<p>a) Qualidade técnica dos projetos: clareza dos objetivos, ligação entre os objetivos e estratégias escolhidas, instrumentos de acompanhamento e avaliação.</p>
	<p>b) Materiais e Instrumentos escolhidos para implementação dos projetos: impressos, vídeos ou outros recursos de ordem técnica.</p>
	<p>c) Indicadores de eficácia e eficiência escolhidos, sua mensuração e comparação histórica, mecanismos de ajuste previstos, realizados ou não realizados.</p>
	<p>d) Sujeitos e atores do processo: sua formação, suas habilidades e competências, sua inserção social e na instituição, seu comprometimento.</p>

O indicador eleito para consolidar a avaliação foi “contextualização e aderência” e sua descrição foi feita a partir de três níveis:

1. **Baixa ou nenhuma aderência**, indicando insuficiência ou inexistência de aderência e contextualização dos Programas.
2. **Alguma aderência, com desvios**, indicando grau mediano de aderência e contextualização dos Programas, com desvios e lacunas que comprometem os resultados esperados.
3. **Alta aderência**: os Programas guardam importante aderência e contextualização.

Quanto aos instrumentos de avaliação, privilegiou-se a) a proposição de questionários que deveriam guiar as entrevistas semi-estruturadas nas visitas de campo, com os diferentes atores; b) a leitura e análise das pautas e dos materiais das formações de professores, voluntários e merendeiras realizadas pelos consultores contratados; c) a leitura e análise dos materiais institucionais dos programas; d) a leitura e análise dos materiais didáticos (livros e fichas de atividades) distribuídos aos alunos atendidos.

Construídas a matriz e os instrumentos que guiariam a avaliação, o material foi submetido à Fundação cliente que não apresentou nenhuma restrição. A participação da Fundação se deu basicamente pela leitura e aprovação dos documentos enviados, não tendo participado da construção das questões. O modelo demandado foi de fato o de uma de avaliação externa, em que o avaliado participa do processo creditando ou não os avaliadores contratados. De toda forma, Alessandro diz que se a Fundação tivesse pedido, o CEDAC poderia ter discutido as questões e reformulado instrumentos, mas isso não aconteceu.

Metodologia utilizada para o levantamento e tratamento das informações

De início, a escolha pelos núcleos (descritos acima) e a opção por uma avaliação sistêmica e complexa gerou uma questão: seria possível a proposta de avaliação ser mais simples? Neste sentido, Alexssandro relatou o receio inicial de que o cliente pudesse achar que o desenho apresentado era algo além do que estavam pedindo. No entanto o CEDAC entendeu que era um momento de ousar e aprender a fazer avaliação com um case, e o cliente, por sua vez, gostou bastante da proposta, justamente pela perspectiva de aprofundamento que trazia.

Dois eixos de análise foram contemplados para o levantamento de informações para ambos os Programas: a análise técnica dos materiais e um campo, bastante denso segundo Alexsandro, que envolvia diversas entrevistas, visitas às escolas e um diário de observação das formações.

Foram realizadas as entrevistas semiestruturadas com os diretores e gestores da Fundação e da empresa mantenedora. A intenção desta etapa era verificar o quanto havia de coerência entre os olhares das pessoas da Fundação e das pessoas da Empresa em relação ao Programas e ainda se estes últimos viam alinhamento entre o negócio e as ações sociais.

Nesta etapa foram identificadas diferentes visões a respeito dos programas: de um lado os entrevistados da Empresa entendiam que o investimento deveria estar mais alinhado com o negócio e, portanto, com ações de responsabilidade social corporativa. Os entrevistados da Fundação, por outro lado, entendiam que poderiam ter uma atuação mais aproximada do conceito de investimento social privado, em as ações sociais, não necessariamente têm ligação direta com a atividade fim.

Para as visitas às cidades atendidas, foram escolhidos quatro municípios, em conjunto com o cliente, aproveitando-se os momentos em que as formações da Fundação propostas pelos Programas, aconteciam. Cada visita durava quatro dias.

Para esta escolha, considerou-se cidades que apresentassem diferentes características: uma cidade pequena, uma média, uma grande e uma de controle, ou seja, uma cidade em que segundo a Fundação, os programas eram executados de forma exemplar.

No primeiro dia, Alexsandro iniciava com uma entrevista, também semiestruturada, com o secretário de educação do município e sua equipe. Depois se reunia com os coordenadores de voluntários da célula local da empresa, onde entrevistava um voluntário e um coordenador de voluntários. No segundo dia, o avaliador visitava uma escola onde realizava uma observação da horta da escola e uma série de entrevistas: com o diretor e o vice-diretor, um coordenador pedagógico, um professor, dois alunos e dois pais de alunos ou responsáveis. Os dois últimos dias eram dedicados à observação das formações *in loco* realizadas pela equipe contratada pela Fundação (pedagoga e nutricionista).

Alexsandro conta que os instrumentos, num primeiro momento, foram ‘altamente racionalizados’: entrevistas, questionários e roteiros foram preparados. No entanto, no campo, alguns instrumentos mostraram-se deficitários pela complexidade das relações nos municípios e pela forma através da qual o processo de avaliação foi

iniciado. Um exemplo disso foram as entrevistas feitas com as crianças, que chegavam ‘preparadas’ para a conversa, impossibilitando uma coleta de dados fidedigna e que demandou ajustes do instrumento. Outro exemplo foi a dificuldade para realizar as entrevistas com os secretários de educação que em geral pediam para outra pessoa atender ao avaliador.

Neste sentido, o fato de as visitas acontecerem com um intervalo médio de quarenta dias permitiu a Alexandro e à equipe do CEDAC refinar os instrumentos entre uma visita e outra, o que foi possibilitando coletas cada vez mais precisas ao longo do processo.

Ao final das visitas, decidiu-se incluir um mecanismo de pesquisa complementar, por telefone, para controle e validação das informações coletadas em cidades diferentes daquelas em que foram realizadas visitas. Para isso, outra pesquisadora foi especialmente designada e, após acompanhar a última visita presencial, elaborou um conjunto de questões de checagem. A pesquisadora contatou quatro outros municípios, entrevistando um total de 126 pessoas. Nesse processo, verificou-se que as informações e a análise feita a partir das visitas *in loco* foram validadas integralmente.

Como cada núcleo foi trabalhado e quais foram as principais questões encontradas.

Para o primeiro núcleo o intuito era verificar o quanto os programas, por um lado, estavam alinhados com as propostas nacionais de educação e com os entendimentos internacionais da área e, por outro lado, como eram entendidos pelas comunidades locais como contextualizados às suas necessidades e se as comunidades se apropriavam deles.

No primeiro quesito, importava delimitar o quanto os programas sintonizavam-se com as diretrizes gerais das políticas de educação e, assim, identificar seu potencial de colaboração com o avanço da qualidade da escola pública. No segundo quesito, importava delimitar o quanto os programas sintonizavam-se com as leituras e percepções da comunidade atendida, garantindo maior possibilidade de se sustentar pela aderência dos atores locais. E esta aderência tanto era da escola, do secretário de educação e do diretor escolar, quanto da própria célula da empresa local.

A análise do primeiro quesito foi realizada sobretudo com o confronto entre os materiais e estratégias de ação dos programas e os parâmetros curriculares definidos nacionalmente e pelas próprias Secretarias de Educação. Desta forma, caracterizou-se muito mais por uma análise documental. O resultado da avaliação foi que havia um grau intermediário de coerência das propostas dos programas com esses documentos internacionais, nacionais e locais e que seriam necessários ajustes importantes.

Já no que diz respeito à contextualização e aderência às comunidades locais, havia, por parte da Fundação e também a partir dos estudos iniciais realizados pela Comunidade Educativa CEDAC, uma percepção de sérias dificuldades na articulação entre os diferentes atores e na aderência desses atores aos programas, mas não havia certeza disso. Todavia, quando o avaliador foi a campo, a partir das entrevistas,

percebeu que essa articulação existia - sendo em alguns lugares mais forte do que em outros. Dependendo do lugar, algum ator se sobressaía, em alguns municípios o voluntário era o grande mobilizador, em outros era a Secretaria de Educação, às vezes era um professor, mas a articulação acontecia e isto foi identificado como um aspecto positivo para a sustentabilidade local dos programas.

No segundo núcleo “Coerência entre a identidade e a missão da Fundação e os Programas”, uma das preocupações da Fundação como um braço da Empresa era entender se as ações desenvolvidas estavam coerentes e aderentes ao negócio. A questão principal, portanto, deste segundo núcleo, era verificar se os Programas deixavam clara a ligação que tinham com o negócio da empresa.

Comparando-se os dois programas, o fato do Programa de horta escolar lidar diretamente com plantio, colheita e alimentação dava para a Fundação uma impressão de que ele garantia maior aderência com a identidade do negócio. Todavia, de maneira inversa, para os parceiros do poder público (secretarias de educação, diretores escolares, professores), era o programa de incentivo à leitura que emergia com maior relevância e potencial de identificação. Essa hipótese que já estava, de alguma forma, na leitura inicial da Fundação e da Comunidade Educativa CEDAC se confirmou a partir das visitas e da análise da memória dos programas.

Em relação ao núcleo “Análise técnico/pedagógica dos materiais e das formações”, já na análise preliminar foram identificados problemas em relação à qualidade do material utilizado nas formações e distribuído às crianças. Todavia, esse momento inicial ainda tinha como foco uma aproximação do avaliador aos programas e, por isso, a estratégia eleita foi visitar os municípios antes de retomar o processo de análise técnico/pedagógica dos materiais. Após a realização das visitas de campo e a observação dos materiais ‘em uso’ (nas formações, nas escolas), a análise técnico/pedagógica foi retomada com mais riqueza e profundidade. As questões centrais deste núcleo eram: o material é bom? A formação é boa, é coerente com os objetivos do Programa?

Do ponto de vista do material didático distribuído às crianças e aos professores (fichas de atividade e livros), evidenciou importantes desvios no que diz respeito às finalidades propostas e às escolhas didático-pedagógicas. No que diz respeito ao programa de incentivo à leitura, constatou-se que os materiais apresentavam uma indiferenciação entre atividades para a aprendizagem da leitura e atividades de para a aprendizagem da escrita. A maior parte das atividades propostas às crianças era do segundo tipo (para a aprendizagem da escrita), evidenciando uma incoerência com a proposta do programa. Segundo Alexandro, leitura e escrita são práticas sociais e pedagógicas distintas e que por isso, requerem formas de ensino aprendizagem específicos, que não eram considerados no material do Programa de incentivo a leitura.

Além disso, mesmo considerando o foco na aprendizagem da escrita, as atividades propostas apresentavam problemas no que diz respeito à concepção sobre como se aprende a escrever, adotando um referencial epistemológico empirista e propondo atividades que não consideravam a função social da escrita como treinos motores e atividades de identificação visual.

Quanto aos materiais voltados ao programa de hortas escolares, havia um desvio importante quanto ao que se pretendia que as crianças aprendessem sobre o cultivo de gêneros alimentícios e as noções de alimentação segura: as atividades não proporcionavam a construção de conhecimento nessas áreas e privilegiavam “passatempos” que apenas apresentavam tema e ilustração fazendo referência à alimentação.

Quanto às ações de formação, identificou-se um distanciamento entre a formação oferecida aos professores, voluntários e merendeiras e o que era previsto no material para a execução do Programa. Verificou-se, ainda, que os materiais que deveriam ser utilizados na formação, na verdade, eram pouco utilizados, sendo substituídos na prática por apostilas e conteúdos elaborados pelos próprios consultores responsáveis pela formação.

Outra questão levantada pelo CEDAC foi o fato das formações não considerarem as experiências pregressas do público participante. Havia pouco espaço para que o público em treinamento, sobretudo professores e merendeiras, contasse a respeito do seu ‘fazer’ e a partir disso os conteúdos pudessem ser incorporados uma forma orgânica à prática desses profissionais.

Finalmente, para o núcleo “contextualização e o impacto do Programa”, havia um dilema: como avaliar impacto se não em longo prazo? Entrevistas de profundidade foram realizadas e a partir da análise de discurso dos envolvidos foi mensurado o impacto e a contextualização do projeto.

Verificou-se nesta análise, um desconhecimento no discurso dos secretários de educação de ambos os Programas e, portanto, uma baixa aderência neste grupo. Em relação aos envolvidos com os Programas nas Escolas, sobretudo os professores, verificou-se uma baixa aderência em relação ao Programa de Horta Escolar, em função da necessidade de levar os alunos até o local e de oferecer uma orientação sobre um tema pouco conhecido por eles. Já o Programa de incentivo à leitura, observou-se ter aderência mediana entre este público, por ser tratar de temas - leitura e escrita - conhecidos e já trabalhados em sala de aula.

Em relação aos funcionários da empresa e, portanto, verificando-se a coerência entre os programas e o negócio, verificou-se uma alta aderência do Programa de Horta Escolar (em concordância com a hipótese inicial) e uma baixíssima aderência em relação ao Programa de Incentivo à Leitura, sem identidade, segundo entrevistas dos voluntários, com a missão da empresa e o foco de seu investimento social.

Apresentação de resultados

Por parte da Fundação, havia muita ansiedade e, segundo seu entrevistado, após o campo “entrávamos em contato para ter uma prévia, nos deixaram bastante curiosos, em função de percepções diferentes de cada consultor (que realizava os treinamentos)”. No entanto, continua ele, “o CEDAC teve o cuidado de não passar a percepção definitiva, cumpriram o cronograma, não houve atrasos, não passaram informações antes de estarem consolidadas. Às vezes os avaliadores cedem à pressão dos clientes, o que não aconteceu”.

Quando 90% do relatório estava concluído, o CEDAC, a pedido da Fundação, antecipou algumas informações, de forma que a Fundação tivesse uma visão geral e pudesse pautar a operação dos programas para o ano seguinte. A CEDAC fez, então, uma pré-apresentação para a gerência e a equipe da Fundação diretamente responsável pelos programas, formada pelo gerente, a coordenadora, dois analistas de projetos, um engenheiro agrônomo, um técnico agrícola e um engenheiro ambiental, e posteriormente a esta houve a apresentação geral que incluiu a diretoria.

A avaliação final foi bem recebida como um todo, apenas perguntas e dúvidas surgiram, mas os resultados foram acolhidos, sobretudo em função das referências técnicas e ampla fundamentação teórica justificando cada resultado apresentado.

Segundo Alexsandro, a Comunidade Educativa CEDAC escolheu uma apresentação Institucional, ou seja, a Diretoria da Comunidade Educativa CEDAC apresentou para a Diretoria da Fundação cliente. O avaliador não participou desta apresentação, mas o que foi reportado é que os resultados trouxeram mais novidades para a Diretoria da Fundação do que para a equipe envolvida diretamente com o Programa que se reconheceu na avaliação e referendou a análise do projeto integralmente.

A riqueza de informações de campo e a fundamentação teórica garantiram também a credibilidade das informações diante da Diretoria da Fundação.

Principais aprendizados

Alexsandro acredita que o principal aprendizado para a Fundação foi o de ampliar a visão sobre seus programas. Isto foi possibilitado pela conversa com o campo, que os fez buscar efetividade em seu investimento social.

Os resultados do relatório, segundo a Fundação, foram decisivos para as mudanças das ações sociais que estão sendo conduzidas de forma a estarem coerentes com a missão da Fundação e o foco do negócio.

As recomendações apresentadas na avaliação foram absorvidas, e isto aconteceu pois, segundo informações da Fundação, a equipe estava disposta, observando, no entanto, que o processo de mudança gerou desconforto, mas que de qualquer forma sabiam que isto poderia acontecer.

A Fundação confirma que a avaliação os conduziu a um reposicionamento estratégico das ações. Foi relatado o seguinte: “antes tínhamos uma missão ambiciosa onde muitas ações caberiam, agora o foco está naquilo que de fato a fundação quer mudar. Queremos ser referência na disseminação de boas práticas de alimentação.”

O programa de incentivo à leitura foi descontinuado pelo entendimento de que estava desalinhado com os novos objetivos e missão da Fundação, no entanto o programa de hortas escolares está sendo qualificado e redimensionado, enquanto outros no mesmo segmento estão sendo construídos.

Até o relatório, a Fundação só investia em Programas próprios e agora estão trabalhando em um desenho que possibilite apoiar projetos de terceiros, ou fazerem ações conjuntas a partir de arranjos locais, que tenham coerência com esta nova estratégia. Nestas alianças com outras organizações e projetos na área de

alimentação estão sendo considerados novos eixos: produção no campo e combate à obesidade e à desnutrição. Neste sentido, a educação entra como ferramenta e não mais como objetivo. Para 2012, a Fundação está trabalhando em um cardápio de projetos com este escopo.

A Fundação entende que a avaliação os ajudou a ver que uma solução única não se aplica a diferentes regiões, segundo relato da Fundação: “havia particularidade para cada região, esta foi uma resposta que nos levou a pensar em como diversificar localmente. Este novo modo de operar leva a isto.”

O benefício principal foi trazer novas perguntas, questionar o que faz e como faz. Sobre isso, a Fundação relatou o seguinte: “Mudando a forma, você aprende mais, traz um amadurecimento maior. Descobrimos que o fazer melhor e diferente traz satisfação para a equipe. A Fundação se abriu, passou a se relacionar com outras organizações. Isso faz crescer.” Relatou-se ainda, como aprendizado, que outras formas de fazer são possíveis a partir de uma atuação mais ativa, convergente e relevante. Ao final, declaram: “Podemos fazer mais se usarmos o conhecimento construído internamente, que já dominamos, para ser de fato um agente transformador e fazer diferença pra quem precisa.”

Para a Comunidade Educativa CEDAC, Alexsandro avalia que a execução desta avaliação deu a confiança necessária para que a Organização consolidasse as suas intenções e ações na área da Avaliação. Mais do que externamente, a realização do trabalho significou ganhos muito significativos no plano interno, com a percepção da potência da própria organização.

Reflete que, em sua percepção anterior, o terceiro setor vivia, em geral, sob a demanda de avaliação de suas ações por parte de seus financiadores. Nesse sentido, realizar uma atividade de avaliação sem esse marco parece sinalizar para o fortalecimento de uma cultura avaliativa própria, como inerente à atividade social que se desenvolve. Entende que o terceiro setor precisa criar seu lugar de fala e construir espaços de avaliação que considerem a diferenciação entre o “fazer” e o “avaliar”. Ele diz que a Comunidade Educativa CEDAC quer contribuir com isso e produzir uma leitura própria.

Para o avaliador, várias questões ganharam vida em sua prática. Tais como o papel da assertividade da avaliação e a importância do envolvimento institucional na avaliação, sustentando as análises e o entendimento de que a avaliação não é marcial, mas tem o caráter de aprimorar e potencializar os Programas.

Para Tereza, Diretora da Comunidade Educativa CEDAC, a importância da avaliação está na perspectiva de aprimoramento que agrega aos Projetos e Programas. Diz ela: “O diálogo propicia a transformação. É bonito aprender a usar a avaliação neste sentido.”