

Processo avaliativo do Projeto Escola: reflexões sobre o desenvolvimento de uma cultura avaliativa na Comunidade Educativa CEDAC¹²

¹ Autor: Leandro Daniel Santos Carvalho – email: leandro.carvalho@comunidadeeducativa.org.br

² Instituição: Comunidade Educativa CEDAC

RESUMO: Tendo como pressuposto a demanda atual do terceiro setor por avaliação de projetos e programas sociais e a importância da disseminação de experiências de processos avaliativos realizados neste âmbito, o presente artigo propõe uma reflexão crítica sobre a experiência da OSCIP Comunidade Educativa CEDAC na realização da avaliação de um de seus projetos de formação, em 2013. Lançando luz às peculiaridades desta experiência, que aliou a construção de uma avaliação do projeto à formação de um grupo de pessoas da organização nesta área, o texto buscou evidenciar quais foram os principais desafios e aprendizados construídos durante e após a realização deste processo avaliativo.

Palavras Chave: processo avaliativo, projetos sociais, terceiro setor, cultura avaliativa.

INTRODUÇÃO

A avaliação de projetos e programas sociais tem sido um dos temas mais falados nos últimos anos no âmbito do terceiro setor, com especial ênfase no Brasil. Esta preocupação é compartilhada tanto por fundações e institutos empresariais quanto por ONGs realizadoras de ações sociais. Uma pesquisa realizada pela Fundação Itaú Social em 2009 com organizações privadas sem fins lucrativos com atuação no Brasil³ revelou que, das 363 organizações consultadas, 91% indicaram ter realizado avaliação de seus projetos nos últimos 5 anos; complementarmente, 96% sinalizaram que pretendiam realizar avaliação de seus projetos futuros. Apesar desta sólida importância da avaliação no setor, 42% indicaram desconhecer processos avaliativos em outras organizações e 45% responderam não terem participado de formação nesta área. Para as organizações que já realizam avaliação de seus projetos, a pesquisa indica que os principais desafios para o desenvolvimento do campo estão “na forma como estas avaliações tem sido conduzidas e a utilidade que tem representado para os interessados (stakeholders) no processo como conduzir avaliação de projetos sociais e quais seus potenciais usos nos contextos das organizações.” (FIS, 2009, pág. 48).

Considerando o cenário acima citado, o objetivo do artigo é compartilhar a experiência de um processo avaliativo vivido na organização onde trabalho - Comunidade Educativa CEDAC, em 2013. Além da avaliação de um dos projetos da organização, o processo avaliativo possibilitou uma experiência de formação em serviço

³ A pesquisa citada encontra-se disponível em http://www.fundacaoitausocial.org.br/arquivosstaticos/FIS/pdf/relatorio_pesquisa_avaliacao_projetos_sociais_vpublica.pdf. Acesso em 20/07/2014.

da equipe, apoiada por uma empresa especializada na área, a Move. O texto também propõe uma reflexão sobre os principais aprendizados promovidos por esta experiência – assim como os seus limites – buscando relacioná-los com o momento atual da avaliação na organização.

O texto está subdividido em uma primeira parte, que faz um relato das etapas do processo, desde o contexto da demanda de avaliação do projeto até a comunicação dos resultados obtidos. A segunda parte propõe uma análise dos principais “ganhos” que esta experiência proporcionou para a organização na perspectiva do desenvolvimento de sua cultura avaliativa.

Contexto da organização e do projeto avaliado

A Comunidade Educativa CEDAC é uma OSCIP que desde 1997 atua com a formação de profissionais de educação, visando contribuir para a construção de uma educação pública de qualidade no país⁴. O *Projeto Escola* - foco da avaliação aqui considerada - é realizado em parceria com o Instituto Jutta Batista da Silva - IJBS⁵ desde 2010 e volta-se à formação dos educadores dos de Educação Infantil e Ensino Fundamental I da rede municipal de Venda Nova do Imigrante (ES), envolvendo professores, formadores de professores, técnicos da secretaria, diretores e formadores de diretores. O objetivo do projeto é o fortalecimento da formação continuada na rede municipal e de uma prática pedagógica de qualidade, melhorando a aprendizagem dos alunos do município de Venda Nova do Imigrante (ES).

Contexto da demanda

Desde o 2º ano das ações do *Projeto Escola*, em 2011, uma das preocupações da equipe foi construir uma matriz avaliativa que sintetizasse os principais objetivos da formação para cada ano do projeto (previsto até 2014), potencializando o acompanhamento dos resultados alcançados junto aos profissionais de educação do município de Venda Nova do Imigrante. Tendo como referenciais metodológicos a construção do percurso de transformação e visão de sucesso do projeto⁶, foi discutido e

⁴ Entrei na Comunidade Educativa CEDAC no final de 2011. Hoje atuo na área de gestão de projetos da organização, além de apoiar a construção e acompanhamento dos processos avaliativos dos projetos.

⁵ Para mais informações sobre o Instituto acessar - <http://www.ijbs-brasil.org.br/joomla2/index.php>. Acesso em 21/06/201 às 23:15.

⁶ Esta metodologia foi desenvolvida a partir de uma consultoria que a ONG Keystone realizou com a Comunidade Educativa CEDAC, em 2009.

definido entre a equipe os principais objetivos e alguns indicadores que serviriam de ferramentas para o acompanhamento das mudanças almejadas. Esta matriz serviu de base para a elaboração de conteúdos e estratégias formativas desenvolvidas com os profissionais de educação do município, figurando como uma importante diretriz para todo o processo formativo.

No entanto, no último ano do projeto, tanto o parceiro financiador, representado pelo Instituto Jutta Batista da Silva, quanto à coordenação do projeto na CE CEDAC decidiram fazer uma avaliação dos resultados da formação, desta vez considerando o ponto de vista dos pais dos alunos da rede pública de educação do município. A demanda inicial era a realização de um grupo focal com alguns pais, visando investigar se eles perceberam uma melhora na educação de seus filhos após o projeto.

A coordenadora do projeto e a equipe de gestão de projetos da organização decidiram aproveitar o recurso do projeto destinado à avaliação, com o subsídio complementar da CE CEDAC, para contratar uma assessoria que formasse a equipe em conhecimentos sobre a técnica de grupos focais, o que daria mais segurança em sua execução. Após uma pesquisa chegamos à Move – Avaliação e estratégia em desenvolvimento social⁷ e agendamos uma conversa para detalhar nossa demanda.

A proposta de assessoria se delineou como formação em serviço na medida em que a equipe de gestão e a coordenadora do projeto, nesta interlocução com a Move, se sentiram à vontade para ampliar a avaliação do Projeto Escola, entendendo-a como um processo e não meramente uma técnica (grupo focal). Também foi importante o apoio financeiro e logístico da diretoria da CE CEDAC, entendendo a construção deste processo avaliativo como uma oportunidade de potencializar o olhar avaliativo da organização para outros projetos sob sua responsabilidade.

Também é importante destacar o papel da Move enquanto agente externo que, a partir de uma escuta cuidadosa das nossas necessidades no momento, elaborou uma proposta de assessoria que aliou a produção de uma avaliação do projeto à formação e fortalecimento da capacidade avaliativa da equipe envolvida. A equipe da CE CEDAC seria a responsável pela execução do processo avaliativo, sendo auxiliado e acompanhado pela equipe da Move. Abaixo os dois objetivos expressos na proposta elaborada pela MOVE:

- Apoiar a construção de capacidade avaliatória na equipe do Projeto Escola.

⁷ Para mais informações sobre a Move acessar - <http://movesocial.com.br>. Acesso em 22/06/2014.

- Apoiar o CEDAC na implementação de uma avaliação precisa, sensível e orientada para gerar aprendizagens e decisões estratégicas sobre o Projeto Escola.

METODOLOGIA

A metodologia de trabalho proposta pela assessoria consistia em 6 conversas onde iríamos revisitar a matriz elaborada anteriormente – no contexto do projeto - e desenvolver a avaliação nas etapas de identificação das motivações, elaboração das perguntas avaliativas e indicadores, definição das fontes e formas de coleta, pesquisa em campo, análise e comunicação dos resultados.

Este fluxo proposto foi coerente com a ideia da equipe da CE CEDAC ser a protagonista do processo, pois ela previa ações a serem realizadas no período intercalar às conversas com a Move, o que chamou o grupo a participar, dando-lhe autonomia e possibilitando a implicação dos envolvidos. O cronograma previa a duração do processo avaliativo de setembro a início de dezembro de 2013.

Foram comunicados sobre o início do processo todos os envolvidos no projeto, sendo que foram convidadas a participar nas primeiras conversas tanto as pessoas com envolvimento direto no Projeto Escola - as coordenadoras de projeto e áreas de atuação (língua portuguesa, gestão escolar e educação infantil) - quanto outras, que não estavam diretamente envolvidas, como a equipe de gestão de projetos, a diretoria e as coordenadoras de outros projetos da CE CEDAC.

RESULTADOS

Motivações

No primeiro momento com o grupo, as consultoras da Move apresentaram qual o caminho que iríamos percorrer durante os 6 encontros, o que foi importante para que todos visualizassem o processo como um todo. Elas propuseram uma investigação de quais eram as principais motivações e expectativas dos presentes com relação à avaliação. As principais falas que apareceram foram: aprimoramento, reflexão, visibilidade do resultado, ajustes, reconhecimento dos resultados, monitoramento e compromisso com o parceiro financiador. Este levantamento auxiliou o grupo a refletir e entender com mais clareza qual o sentido do processo que estávamos iniciando e qual o papel que a avaliação iria cumprir no contexto do projeto e da organização.

As consultoras reforçaram que este exercício de busca do sentido para o processo, que está estreitamente ligado à identificação de quem são os principais interessados e qual o principal papel da avaliação, seria essencial para orientar as escolhas do grupo durante todo o processo.

Perguntas avaliativas

Na conceitualização sobre as perguntas avaliativas, as consultoras ressaltaram a importância de, neste momento, o grupo lançar um olhar curioso e investigativo sobre o projeto, pois eram as perguntas que iriam guiar o olhar da avaliação. Ao final da primeira conversa, ficamos com a tarefa de nos reunirmos com a equipe do projeto para realizar o exercício de levantamento das perguntas avaliativas.

A estratégia para esta etapa foi realizar um *brainstorm* com as coordenadoras do projeto, processo que foi conduzido pela equipe de gestão de projeto. Foi solicitado que cada uma das coordenadoras escrevesse as perguntas às quais gostariam de ver respondidas pela avaliação. Apesar de ter existido certa apreensão no início, principalmente por ser o primeiro contato do grupo com a metodologia de perguntas avaliativas, o exercício foi muito produtivo, sendo que ao final da reunião contabilizamos 39 perguntas elaboradas.

A tarefa subsequente foi a de buscar uma categorização, tomando como critérios de classificação os temas abordados e a abrangência das perguntas. Após este primeiro processo classificatório, chegou-se a 4 grandes perguntas, às quais chamamos de abrangentes.

No 2º encontro com as assessoras da Move, levamos as grandes perguntas como material a ser discutido em grupo. A participação das coordenadoras de outros projetos e duas representantes da diretoria neste momento – além da equipe que já estava presente no 1º encontro -, ajudou a compor o olhar institucional na revisão e alinhamento das perguntas avaliativas, assim como abriu a oportunidade para que outras pessoas da organização vivenciassem este processo.

Na reunião foram realizadas diversas discussões sobre os conceitos levantados e negociações sobre seus significados. As consultoras foram essenciais na descrição de como deveriam ser as perguntas avaliativas: claras, abrangentes, instigadoras da investigação, possíveis de serem respondidas e com foco em aspectos que o grupo considere importantes do projeto.

Após estas conversas e negociações, chegamos a 4 perguntas avaliativas:

- Quais mudanças o projeto favoreceu nas práticas cotidianas dos profissionais da educação?
- Em que medida o projeto promoveu o enraizamento de um trabalho integrado em rede, no município?
- Em que medida o projeto mudou a percepção e as expectativas dos pais sobre a qualidade da educação ofertada pela escola?
- Quais aspectos do funcionamento do Projeto Escola que mais contribuíram para o aprimoramento das práticas profissionais?

O grupo identificou uma macro pergunta, que era mais abrangente e se relacionava com o conteúdo das outras 4 anteriores:

- Em que medida o projeto contribuiu para o estabelecimento de uma cultura de formação continuada na rede municipal de educação, focada na aprendizagem das crianças?

Indicadores

Ainda na 2º conversa com a assessoria falamos sobre a definição dos indicadores. Neste momento foi oportuna a definição de indicadores que as consultoras trouxeram, pois ajudou a ampliar o entendimento do grupo sobre esta ferramenta analítica. Abaixo, alguns aspectos que foram levantados pelas consultoras para abordar o tema:

- Indicador é um indício, uma pista. É o conjunto de indicadores que constroem a resposta da pergunta avaliativa;
- Os indicadores não são a realidade em si. São recortes e fragmentos da realidade definidos pela equipe do projeto de forma partilhada e que indicam em que medida a intervenção gerou mudanças no contexto considerado;
- É importante que os indicadores sejam compreensíveis tanto por quem está diretamente envolvido com o projeto quanto por outros;

A categorização do exercício da etapa anterior foi útil no processo de definição dos indicadores, considerando que algumas das perguntas classificadas eram menos abrangentes e traziam um olhar mais concreto sobre quais mudanças o projeto favoreceu nas percepções, representações e práticas das pessoas envolvidas no município.

Em conjunto com as coordenadoras do projeto, a equipe de gestão organizou estas perguntas e checkou o significado de cada uma, visando formatá-las como indicadores. Abaixo, segue um dos indicadores que incorporou algumas das perguntas do exercício:

Pergunta avaliativa: Quais mudanças o projeto favoreceu nas práticas cotidianas dos profissionais da educação?

Indicador: Estabelecimento de uma cultura de planejamento e antecipação da ação

Descritor: Realização de reuniões regulares de planejamento; análise de dados educacionais sistematizados para tomada de decisões; as dificuldades e avanços dos professores são considerados no planejamento das reuniões de formação realizadas pelos pedagogos; a observação da prática dos professores como parte da rotina das pedagogas; as produções e os conhecimentos das crianças são utilizados para (re)planejamento das atividades; os planos de ação produzidos pelas comissões de indicadores são referências na gestão das escolas de EI.

Neste caso houve a necessidade de especificar mais detalhadamente o significado do indicador no descritor, na medida em que ele foi construído para ser transversal às áreas do Projeto. O descritor foi um espaço que ajudou a contemplar a diversidade das áreas que o indicador abrangia.

Fontes e formas de coleta

Esta etapa foi mais simples, visto que a maioria dos indicadores já trazia em si alguma referência do público ao qual se direcionava. A equipe de gestão de projetos junto com a coordenadora do projeto analisaram cada indicador e descritor e selecionaram as fontes de coleta mais adequadas. No caso do indicador acima citado - *Estabelecimento de uma cultura de planejamento e antecipação da ação* – por exemplo, incluímos todos os segmentos participantes da formação como fonte de informação, visto que este indicador era transversal às áreas.

Sobre as formas de coleta, as consultoras apresentaram as diversas possibilidades, dando especial enfoque para os grupos focais e questionários. Também destacaram que para cada indicador da matriz deveríamos escolher uma ou mais formas de coleta, considerando o melhor ajuste com relação ao próprio indicador, às fontes de coleta e a natureza do dado que gostaríamos de produzir.

Considerando que o objetivo inicial era a realização de um grupo focal, as consultoras trouxeram orientações detalhadas sobre a organização, elaboração de roteiro e mediação de grupos focais, assim como conceitos importantes sobre construção de

questionários. Para dar mais segurança a nossas escolhas nesta etapa, o grupo se subdividiu para ler, resumir e compartilhar análises de textos teóricos sobre técnicas de pesquisa.

Após este contato mais aprofundado com as características das diversas técnicas de investigação disponíveis, a equipe de gestão de projetos se debruçou na definição das formas de coleta para cada indicador e descritor. Um dos critérios adotados para esta definição foi a intencionalidade do grupo em ter um maior ou menor aprofundamento e qualificação das informações sobre determinado indicador ou descritor. Para os indicadores/descriptores que “pediam” dados mais subjetivos, advindos de um processo investigativo mais participativo e interativo, escolhemos os grupos focais e entrevistas; já aqueles que pendiam para uma informação mais quantitativa, fomos pelo caminho do questionário.

Outro critério importante foi o número de pessoas em cada segmento. Por exemplo, para as coordenadoras pedagógicas das escolas, que totalizam cerca de 15 na Educação Infantil e 7 no Ensino Fundamental I, priorizamos a realização de grupos focais. Já para os professores, que eram por volta de 120, o questionário foi à escolha mais viável para a coleta de alguns dados.

Seguindo com o exemplo do indicador acima citado, segue quadro-resumo das fontes e formas de coleta que selecionamos para este indicador e seus descritores:

Pergunta avaliativa: Quais mudanças o projeto favoreceu nas práticas cotidianas dos profissionais da educação?

Indicador	Estabelecimento de uma cultura de planejamento e antecipação da ação	Fonte de coleta	Forma de coleta
Descritores	Realização de reuniões regulares de planejamento	Prof. da Educação Infantil e Ensino fundamental I; coordenadores pedagógicos de Ensino Fundamental I e Educação Infantil; Equipe pedagógica e administrativa da Secretaria de Educação; gestores escolares; Secretário de Educação.	Entrevistas e questionários
	Análise de dados educacionais sistematizados para tomada de decisões	Equipe pedagógica e administrativa da Secretaria de Educação; gestores escolares; secretário de educação	Entrevistas e grupos focais
	As dificuldades e avanços dos professores são considerados no planejamento das reuniões de formação realizadas pelos pedagogos	Coordenadoras pedagógicas de Educação infantil e Ensino Fundamental I; Prof. de Educação infantil e Ensino Fundamental I	Grupo focal e questionários

	A observação da prática dos professores como parte da rotina das pedagogas	Coordenadoras pedagógicas de Educação infantil e Ensino Fundamental I; Prof. de Educação infantil e Ensino Fundamental I	Grupo focal
	As produções e os conhecimentos das crianças são utilizadas para (re)planejamento das atividades	Coordenadoras pedagógicas de Educação infantil e Ensino Fundamental I; Prof. de Educação infantil e Ensino Fundamental I	Grupo focal e questionários
	Os planos de ação produzidos pelas comissões de indicadores são referências na gestão das escolas de EI.	Prof. e coordenadores pedagógicos de Educação Infantil; gestores escolares de Educação Infantil	Grupo focal e questionários

O quadro acima evidencia a diversidade de fontes de coleta que selecionamos para este indicador. Esta multiplicidade de sujeitos relaciona-se à atuação sistêmica do projeto na rede de Educação do município, abrangendo diferentes segmentos e frentes de trabalho.

Elaboração dos instrumentos de coleta

Depois de percorrido os caminhos das perguntas avaliativas, indicadores / descritores e definição de fontes e formas de coleta, chegamos ao momento de construção dos instrumentos de coleta: questionários e os roteiros de entrevistas e grupos focais. A equipe de gestão de projetos convidou as coordenadoras de área e as formadoras do projeto para pensar o conteúdo e linguagem dos questionários, considerando as especificidades dos públicos.

Na elaboração dos roteiros de grupos focais também houve uma preocupação de antecipar, em conversa com as formadoras do projeto, o perfil dos públicos a serem pesquisados e as relações estabelecidas entre eles. Os instrumentos foram enviados às duas consultoras, que analisaram seus formatos / conteúdos e teceram preciosos comentários e sugestões à equipe de gestão de projetos.

Ao final deste processo chegamos a elaboração de 3 questionários, 5 roteiros de grupos focais e 2 roteiros para entrevistas semiestruturadas.

Planejamento da pesquisa de campo

Após a finalização dos instrumentos, era necessário fazer o planejamento minucioso do transcorrer da coleta em campo. Dentre as atividades que foram realizadas, estão: definição da quantidade de grupos focais por público e critérios de seleção para as amostras; elaboração de material informativo para os participantes do município; estabelecimento de cronograma junto a representante do município, que organizou a logística local para que pudessemos realizar os grupos e entrevistas.

Foi decidido que duas pessoas - da equipe de gestão de projetos – fossem a campo, o que possibilitaria a divisão de tarefas, como a mediação e observação dos grupos, assim como, em alguns momentos, realizar ações simultâneas para agilizar o trabalho em campo. O planejamento das atividades foi um exercício de ajuste do tempo disponível, possibilidade de participação dos profissionais do município, considerando que as aulas estavam acontecendo normalmente no período e a vontade da equipe de realizar grupos focais e entrevistas.

Pesquisa em campo

A pesquisa transcorreu durante 4 dias, sendo que o planejamento foi essencial para conseguirmos realizar todas as ações previstas. Apesar da ansiedade – não tínhamos experiência de investigação em campo - este momento foi muito rico, pois permitiu o contato mais próximo com os profissionais do município.

Foi corrida a rotina de trabalho na semana, com viagens entre escolas (principalmente para as rurais) e horários apertados entre as entrevistas e grupos focais. Foram necessários alguns ajustes no planejamento - na amostra de um dos grupos focais, na mudança de uma entrevista coletiva para grupo focal, na falta de tempo de passar um questionário – que foram contornados. Avaliamos, naquele momento, que havíamos conseguimos atingir o planejado.

Tabulação e análise dos dados

Reunimo-nos com a diretoria da CE CEDAC e a equipe de coordenadoras do Projeto Escola para compartilhar as primeiras impressões do campo. A seguir tivemos a quinta conversa com as consultoras, que nos apoiaram na priorização dos dados a serem tabulados naquele momento, considerando a grande quantidade de informações coletadas.

A equipe de gestão se dividiu para a tabulação, que consistiu na elaboração de descritivos das entrevistas e grupos focais, utilizando as gravações em áudio como base, e inserção das informações dos questionários em arquivo Excel, que nos permitiria fazer as análises quantitativas posteriormente.

A princípio priorizamos a análise dos grupos focais com os pais dos alunos, que foi a demanda inicial apresentada pelo Instituto Jutta Batista (parceiro financiador) e os dados relacionados às mudanças que o projeto contribuiu para a prática dos profissionais do município com relação à leitura para os alunos, tema que seria abordado no seminário final do projeto, que ocorreria no município.

Comunicação dos resultados

Foram elaborados dois materiais de comunicação dos resultados da avaliação. Um deles foi uma apresentação, que trouxe os principais achados com relação às mudanças de percepção dos pais sobre a educação oferecida pelas escolas. O ppt, que também incluiu as contribuições do projeto para a transformação das práticas dos profissionais de educação do município no trabalho com a leitura, foi apresentado pela coordenadora do projeto em um seminário final, que contou com a presença de grande parte dos profissionais da rede municipal.

O outro material foi um relatório sintético de avaliação que, a partir de um recorte da matriz avaliativa, analisou as representações de cada público avaliado sobre as mudanças que o projeto favoreceu em sua prática profissional (1ª pergunta avaliativa). Este material foi divulgado internamente na CE CEDAC e foi um anexo do relatório de atividades do Projeto, enviado ao parceiro financiador no início de 2014.

DISCUSSÃO

Considerações sobre o processo no contexto da Comunidade Educativa CEDAC

Destaco nesta seção alguns aspectos-chave da experiência, que contribuíram para o desenvolvimento e construção de significado do processo avaliativo para a equipe envolvida. Incluo também os principais aprendizados e desafios enfrentados durante o processo.

Com relação à oportunidade e garantia de recursos, foi essencial a abertura e apoio financeiro do parceiro financiador para a realização de uma avaliação final do projeto. A diretoria da CE CEDAC, entendendo a ocasião como uma oportunidade de investir no campo da avaliação, colaborou com os custos da avaliação, além de incentivar e priorizar horas de trabalho dos envolvidos para dedicação ao processo.

Outro fator decisivo foi o papel desempenhado pela consultoria desde o início do processo. A equipe da Move demonstrou a capacidade de qualificar a demanda expressa por nós – formação da equipe para realização de um grupo focal com os pais dos alunos – nos devolvendo uma proposta de processo avaliativo que abriu caminhos, favorecendo a ampliação das concepções sobre avaliação e, o mais importante, a possibilidade de desenvolvê-las de forma ativa pela equipe da CE CEDAC envolvida durante o fazer avaliativo do Projeto Escola.

Também é importante destacar o envolvimento e implicação da equipe durante todas as ações, reuniões e discussões abrangidas pelo processo. Ainda que tenha havido diferentes níveis de profundidade e abrangência neste envolvimento, a abordagem avaliativa sugerida pela consultoria – que trazia características da avaliação construtivista responsiva (Guba e Lincoln) - se mostrou bem alinhada com a forma de trabalhar da equipe do Projeto Escola.

A priorização do método responsivo de focalizar “as questões que devem ser levantadas e quais informações devem ser coletadas” (Guba e Lincoln, p. 47, 2011) – que se traduziu especialmente nas etapas de levantamento das motivações, perguntas avaliativas e definição dos indicadores – favoreceu o esclarecimento das ideias e visões dos envolvidos no processo acerca do Projeto e a construção de alguns consensos.

Ainda que não tenhamos considerado a possibilidade de inclusão dos participantes do município do parceiro financiador (pelo menos não formalmente) como partes nas decisões tomadas no decorrer do processo avaliativo, este método de discussão e confrontação de parâmetros favoreceu o entendimento e negociação das posições e visões construídas pelas coordenadoras do projeto, representantes da diretoria, coordenadoras de outros projetos e gestores de projeto da CE CEDAC, o que trouxe maior legitimidade, consistência e clareza às perguntas avaliativas e indicadores da matriz.

Sobre a etapa de coleta de dados, pode-se dizer que houve ganhos no conhecimento e desenvolvimento de metodologias formais de coleta, abrangendo desde a escolha das formas de coleta mais adequadas, a construção de instrumentos, o planejamento do campo, até a vivência enquanto mediadores de grupos focais e entrevistas.

A análise dos dados foi a etapa em que a equipe encontrou mais dificuldades. Algumas delas: uma grande quantidade de dados coletados para pouco tempo de análise disponível; o processo de interpretação dos dados ficou mais concentrado na equipe de gestão de projetos, dificultando uma construção mais legítima e plural no relatório. Ainda assim, foi um grande ganho para a equipe ter como orientação interpretativa dos dados a matriz avaliativa elaborada.

A relevância do processo para o desenvolvimento da cultura avaliativa na CE CEDAC

A experiência do processo avaliativo do Projeto Escola abriu novas portas para a avaliação na Comunidade Educativa CEDAC. Ainda que seja uma organização que sempre se preocupou com tema, inclusive buscando o apoio de consultorias especializadas desde meados dos anos 2000, pode-se dizer que o processo aqui analisado favoreceu o desenvolvimento de novos referenciais conceituais e metodológicos do fazer avaliativo.

Nos últimos 2 anos houve um aumento de projetos na organização e, junto com essa expansão da atuação, foi confirmada a vontade da CE CEDAC em avaliar suas intervenções. No primeiro semestre de 2014, com o apoio e investimento da diretoria, decidimos desenvolver internamente matrizes avaliativas para todos os projetos em curso. Esta experiência, que se consolidou na construção colaborativa de ao menos 10 matrizes, tem trazido um importante alargamento e aprofundamento da experiência das equipes de projeto com processos avaliativos.

Tomando como referência as 5 dimensões presentes na construção da capacidade avaliatória de uma iniciativa ou organização social - do “poder”, da “motivação”, da “identidade”, das “competências” e dos “recursos” (BRANDÃO, PALOS, SILVA, 2007) – pode-se colocar que o processo avaliativo do Projeto Escola movimentou todas elas, ainda que com intensidades diferentes, como analisado no tópico anterior.

A partir deste referencial é interessante notar que a motivação histórica da CE CEDAC em realizar avaliação de suas intervenções, que traz com ela o investimento de recursos, tomados como o “conjunto de elementos que são consumidos em processos de avaliação” (BRANDÃO, PALOS, SILVA, 2007), vem se tornando cada vez mais significativa na medida em que as outras dimensões – poder, identidade e competências - vão se fortalecendo nas equipes da organização.

No contexto atual, de construção interna de matrizes avaliativas de seus projetos, a CE CEDAC decidiu realizar uma nova parceria com a Move – 2 dias de oficina em outubro do presente ano -, desta vez envolvendo toda a equipe de coordenadores pedagógicos e gestores de projetos e tendo como foco principal a construção de uma identidade de avaliação da CE CEDAC.

Considerações finais

O artigo buscou compartilhar as etapas de um processo avaliativo vivido na CE CEDAC, evidenciando as escolhas tomadas pela equipe envolvida e as construções de

significado advindas das discussões e negociações experienciadas. A escolha de contratação de uma assessoria dentro de uma proposta de formação em serviço foi muito potente, pois trouxe o protagonismo do processo para a equipe interna, ao mesmo tempo em que possibilitou uma orientação muito qualificada das assessoras do seu desenvolvimento.

Estes elementos, disparados pelo processo avaliativo do Projeto Escola, qualificaram a demanda avaliativa da organização, sendo traduzida hoje no desenvolvimento de processos avaliativos em outros projetos da CE CEDAC e uma busca constante de aprimoramento nesta área.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Livros

GUBA, E.; LINCOLN, Y. Avaliação de quarta geração. Campinas, SP: Editora Unicamp, 2011.

Artigos de Periódicos

BRANDÃO, DB.; PALOS, CMC.; SILVA, RR. Da construção de capacidade avaliatória em iniciativas sociais: algumas reflexões. Ensaio: aval. pol. públ., jul./set., 2005, v.13, n.48, p. 361-374.

Internet

INSTITUTO FONTE, FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL. A Avaliação de Programas e Projetos Sociais de ONGs no Brasil - Relatório de Pesquisa. 2009. Disponível em http://www.fundacaoitausocial.org.br/arquivosstaticos/FIS/pdf/relatorio_pesquisa_avaliacao_projetos_sociais_vpublica.pdf. Acesso em 20/06/2014 às 20:30.