

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

PÓS GRADUAÇÃO

EM GESTÃO DE PROJETOS SOCIAIS EM ORGANIZAÇÃO DO
TERCEIRO SETOR

AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO QUALITATIVO

DO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO A PARTIR

DA RESAS (REDE SALESIANA DE AÇÃO SOCIAL)

DAS SALESIANAS DE SÃO PAULO

MÁRCIA MUCCI

São Paulo – SP

2010

MÁRCIA MUCCI

**AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO QUALITATIVO
DO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO A PARTIR
DA RESAS (REDE SALESIANA DE AÇÃO SOCIAL)
DAS SALESIANAS DE SÃO PAULO**

São Paulo – SP

2010

AVALIAÇÃO:.....

ASSINATURA DO ORIENTADOR:.....

SUMÁRIO

RESUMO / PALAVRAS-CHAVE.....	VI
ABSTRACT / KEY WORDS.....	VII
INTRODUÇÃO.....	8
CAPÍTULO I – AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO.....	9
1. <u>AVALIAÇÃO</u>	9
2. <u>MONITORAMENTO</u>	12
2.1. Diferenças e complementaridade entre Monitoramento e Avaliação.....	14
3. <u>FORMAS DE ABORDAGEM DE AVALIAÇÃO: Quantitativa – Qualitativa – Mista</u>	15
4. <u>CONCEITOS BÁSICOS E CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO</u>	17
5. <u>FORMAS DE AVALIAÇÃO: Interna, Externa ou Mista</u>	18
5.1. Avaliação Participativa.....	18
6. <u>MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO: uma Habilitação para Aprendizado Seguro</u>	19
7. <u>CARACTERÍSTICAS DO AVALIADOR</u>	21
7.1. Avaliador Solucionador.....	21
7.2. Avaliador Educador / Facilitador.....	21
8. <u>DESAFIOS E DIFICULDADES PARA REALIZAR A AVALIAÇÃO</u>	22
8.1. O que dizem os desafios?.....	22
8.2. O que dizem as dificuldades?.....	23
8.2.1. Mitos, Representações e Dificuldades sobre Avaliação que ainda persistem.....	24
8.2.2. Resistências às Mudanças pós Avaliação e como ajudar as pessoas a aceitá-las.....	24
8.2.2.1. Como ajudar as pessoas a aceitarem as mudanças?.....	25
9. <u>HISTÓRICO E CONTEXTO E MARCOS DA AVALIAÇÃO</u>	26
9.1. Diferença de Política – Programa – Projeto.....	27
10. <u>INDICADORES PARA MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO</u>	28
10.1. Tipos de Indicadores.....	29
10.2. Exemplos de Indicadores.....	29
10.3. Tipos e Características dos Indicadores.....	30
10.3.1. Características de um bom Sistema de Indicadores.....	31
CAPÍTULO II – PLANEJAMENTO/FASES E PROCESSOS DE AVALIAÇÃO. 32	
11. <u>PLANEJAMENTO E PROCESSOS DE AVALIAÇÃO</u>	32
11.1. <u>FASES DA AVALIAÇÃO</u>	33
11.1.1. Avaliação Ex-Ante – Marco Zero – Avaliação Inicial – Avaliação de Viabilidade.....	33
11.1.2. Avaliação de Processo ou Formativa.....	34
11.1.3. Avaliação de Resultados ou Somativa.....	35
11.1.3.1. Analisar Resultados Tecnicamente e atribuir Sentidos.....	35

11.1.3.2. Disseminação / Comunicando Resultados.....	36
11.1.3.3. Celebração de Resultados.....	36
11.1.4. Avaliação de Impacto.....	36
11.1.5. Avaliação da Avaliação.....	37
CAPÍTULO III – METODOLOGIA DA PESQUISA E ESTUDO DE CASO.....	37
12. <u>METODOLOGIA DA PESQUISA</u>.....	37
12.1. ESTUDO DE CASOS.....	39
12.1.1. A Instituição Salesiana e sua Pedagogia.....	39
12.1.2. Ambiente Educativo.....	40
12.1.3. Presença Salesiana.....	40
12.1.4. Histórico da Inspetoria Santa Catarina de Sena.....	41
12.1.5. Chegada das Irmãs Salesianas ao Brasil.....	42
12.1.6. De Visitadoria do Uruguai a Inspetoria Santa Catarina de Sena.....	42
12.2. CONCEITUAÇÃO DA RESAS – SP, suas Organizações	
Componentes e Breve História.....	43
12.2.1. Casa do Puríssimo Coração de Maria – Guaratinguetá.....	43
12.2.2. Recanto da Cruz Grande – Itapevi.....	44
12.2.3. OSAF – Obra Salesiana de Apoio Fraternal – Araras.....	45
12.2.4. Casa Dom Oscar Romero – São Paulo.....	46
12.2.5. Casa Laura Vicuña – São José dos Campos.....	47
12.2.6. Projeto Jeda – Juventude Esperança do Amanhã – Santo André.....	49
12.2.7. Casa Betânia de Guaratinguetá – Guaratinguetá.....	50
12.2.8. Instituto Vida Laura Vicuña – Ribeirão Preto.....	51
12.2.9. Projeto Main – São Paulo.....	52
12.2.10. Cemari – Centro Social Educacional Maria Rita Périllier – Lorena.....	53
12.3. RESULTADO DO QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO.....	54
Questão 1.....	54
Questão 2.....	56
Questão 3.....	57
Questão 4.....	59
Questão 5.....	60
Questão 6.....	63
Questão 7.....	64
Questão 8.....	65
Questão 9.....	66
4. <u>CONCLUSÕES</u>.....	67
5. <u>CONSIDERAÇÕES FINAIS</u>.....	71
6. <u>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>.....	72

RESUMO

O presente trabalho, a partir de uma revisão bibliográfica do Terceiro Setor que cresce significativamente nas últimas décadas, busca contribuir para a compreensão do Monitoramento e Avaliação como processos de aprendizagem no planejamento e execução de programas e projetos sociais. Além disso, pretende reforçar a importância e indispensabilidade de uma nova cultura em relação à Avaliação Qualitativa no Terceiro Setor: seu valor interpretativo e subjetivo e a utilização de seus resultados na melhoria das ações sociais, desenvolvendo competências em avaliação social. Aborda-se a construção da capacidade avaliativa como processo de construção de sujeitos, e não como um movimento de natureza predominantemente técnica. Neste trabalho são explicados esses conceitos de forma aplicada. E são estabelecidas algumas diretrizes para facilitar o desenho e a operacionalização de sistemas de Monitoramento e Avaliação, com base nos princípios de aprendizagem, conhecimento e participação. Para efeito desta pesquisa, a avaliação aqui concebida e analisada se presta à avaliação política, de programa ou projeto.

Para isso aborda, por meio de questionário, entrevistas, análise de arquivo e contato telefônico, a Rede Salesiana de Ação Social – RESAS, composta por dez organizações sem fins lucrativos no Estado de São Paulo, visando comparar a prática do Monitoramento e Avaliação Qualitativa em relação a um marco de referência teórica.

Os resultados desta monografia apontam a importância da Avaliação para as organizações sociais que querem ser identificadas e diferenciadas pela sua ação social transformadora. Ao mesmo tempo, apresenta as organizações de estudo de caso com apenas acompanhamento nos seus programas e projetos. No entanto, dotada de um histórico e ação relevantes, produzindo maiores e melhores resultados para a sociedade.

A avaliação, como ferramenta de promoção dos projetos, é legítima e importante, mas esse uso não corresponde a todo o benefício que pode oferecer para o desenvolvimento dos programas e projetos.

PALAVRAS-CHAVE

Avaliação – Monitoramento – Abordagem Qualitativa – RESAS (Rede Salesiana de Ação Social)

ABSTRACT

Having as basis data collected from bibliographic reviews, we have the intention of contextualizing the third sector – which has been growing significantly within the last decades – and try to contribute for the understanding of the monitoring and assessment procedures as learning processes in execution and planning of social projects and programs. We also aim to reinforce the importance and strong need of a new approach and culture towards the Qualitative Assessment in the Third Sector: its subjective and interpretative value and the use of its results in the improvement of social activities, with the development of competences in social assessment. The construction of an assessment capacity is approached – as a process of construction of subjects, and not as a movement of predominantly technical nature. These concepts are explained in this document in an applied form, and some guidelines are established in order to better set the scope and operationalization of Monitoring and Assessment Systems, based on apprenticeship, knowledge and participation principles. With regard to this project, the assessment here conceived and analyzed lends itself to a political assessment of the program or project.

It approaches information with the use of questionnaires, interviews and file analysis, telephone calls to 'RESAS' – Rede Salesiana de Ação Social (Salesian Organization for Social Achievements) / 10 non-profit Organizations in the State of São Paulo, aiming to compare the qualitative assessment and monitoring practice with regard to a theoretical reference frame in itself.

The results of this monograph point out the importance of the Assessment for the social organizations which want to be identified and differentiated by their transforming social actions. At the same time it also presents the organizations of case study with only follow-ups in their programs and projects. Nevertheless, they are endowed with a significant profile and relevant actions, producing bigger and better results for the society.

The assessment, as a tool for project promotion, is legitimate and important, but this application does not correspond to the whole benefit it can offer to the development of projects and programs.

KEY WORDS

Assessment – Monitoring – Qualitative Approach - 'RESAS' – (Salesian Organization for Social Achievements)

INTRODUÇÃO

As mudanças que vêm ocorrendo no cenário sócio-político-econômico brasileiro nas últimas décadas têm dado espaço à expansão e ao fortalecimento do Terceiro Setor, ou seja: as Fundações, Associações e Entidades Religiosas que têm em comuns serem sem fins lucrativos. Estas são organizações privadas e prestam serviço à sociedade contribuindo para mudanças sociais, econômicas e políticas.

As diversas organizações deste grupo apontam uma imensa pluralidade e heterogeneidade; são condomínios, igrejas, hospitais, partidos políticos, sindicatos, associações de bairros, escolas, universidades, associações patronais e profissionais, entidades de cultura e recreação, meio ambiente, de desenvolvimento e defesa de direitos, etc. Os seus programas e projetos são dedicados a uma causa e são movidos por desejos transformadores de justiça, solidariedade, paz, vida.

Segundo Meregé Luis: “... enquanto as organizações eram pequenas, a gestão podia ser feita por suas lideranças. Esses dirigentes, embora com pouca formação na área de administração, acabavam desenvolvendo novos e adequados conhecimentos de gestão” (Meregé, 2009, pg. 60).

É reconhecida a indispensabilidade destas organizações no campo social, contudo é notório, na maioria destas organizações, os desafios relativos à gestão: dificuldades financeiras, recursos humanos competentes, marketing, parcerias, espaço físico.

Dentro deste contexto, algumas destas organizações sequer sabem do resultado e impactos do seu próprio trabalho. Fazem com paixão suas atividades, mas são inúmeras as dificuldades para relatar as transformações, relevâncias e potencialidades. Ao mesmo tempo são crescentes as exigências para que estas entidades demonstrem transparência e visibilidade, e apresentem-se à sociedade, a parceiros, financiadores, etc.

Esta situação contribui para problemas internos, pois a organização do Terceiro Setor que não se avalia e monitora suas atividades, dificilmente constata seus pontos fortes, fracos, desafios e oportunidades, e não compreendem, com clareza, os resultados e impactos.

Do ponto de vista externo, as organizações que não se avaliam formalmente, também podem constatar dificuldades, por exemplo: como relacionar-se com outras organizações, governo, empresas, sociedade, etc.

A RESAS – Rede Salesiana de Ação Social/SP se apresenta na sua ação sócio-assistencial adaptando as exigências dos tempos, tendo a organização mais antiga com 86 anos, e a mais recente com seis anos. São dez organizações herdeiras de um ambiente familiar, sentido pela acolhida, acompanhamento, alegria e amor demonstrado, capaz de despertar o potencial dos jovens e contribuindo para o protagonismo. Porém, na maioria, não consta um sistema de avaliação e monitoramento formal. Este se dá como acompanhamento constante pela presença, diálogo, escuta, quer junto aos destinatários - educandos da missão - como aqueles que contribuem com a mesma – os educadores.

Esta monografia busca comparar as práticas da RESAS com a teoria da Avaliação e Monitoramento, objetivando contribuir com a gestão da RESAS e com a Avaliação e Monitoramento no Terceiro Setor.

Este trabalho está dividido em três Capítulos que seguem a esta Introdução. No Capítulo I são apresentados alguns conceitos de avaliação por diversos autores: como avaliar, de maneira simples, mas real e possível. No Capítulo II faz referência ao planejamento, processo e fases de uma avaliação como maior possibilidade de uma avaliação consistente. E o Capítulo III apresenta o estudo de caso realizado nas organizações, sem fins lucrativos, das Salesianas de São Paulo, nas quais se constata que, mesmo sem um processo e instrumentos de Monitoramento e Avaliação “adequados”, sua ação sócio-educativa centenária é movida por uma pedagogia da presença e acompanhamento, e de resultado relevante para a sociedade.

Capítulo I - AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO

1. AVALIAÇÃO

As organizações sem fins lucrativos, que desempenharem função de interesse público, vêm ganhando espaço e fortalecimento no cenário sócio, político e econômico brasileiro. Também são crescentes as exigências para que estas entidades demonstrem transparência e prestem contas à comunidade, a parceiros e financiadores. Os investidores / doadores apreciam o Monitoramento e Avaliação, pois querem saber se os recursos investidos estão sendo bem aplicados. Mas estas ferramentas (monitoramento e avaliação) são ainda mais importantes para a própria organização, que deve buscar melhoria dos programas e projetos continuamente.

Afirmar constantemente que avaliar é fundamental, importante, que precisa ser incorporada a toda organização, política, programas, projetos, serviços, etc, corre o risco de tornar a avaliação uma imposição, uma norma, ou apenas uma ferramenta para medir, controlar e prestar contas. Esta é uma concepção reducionista: *“Avaliar é muito mais bonito que apenas medir”* (Brandão, 2006).

Acrescento ao pensamento: é sentir prazer em participar, conhecer, aprender, transformar, arriscar, celebrar.

Algumas definições de avaliar por alguns autores:

“Avaliar é atribuir valor, medir grau de eficiência, eficácia, efetividade das políticas e programas e projetos sociais. Assim compreendida, a avaliação identifica processos e resultados, compara dados de desempenho, julga, informa e propõe”. (M.C.B. Carvalho)

Segundo Daniel Brandão: *“Avaliar é, então, uma forma de melhor compreendermos a nossa realidade, o que fazemos, como fazemos e as conseqüências (resultados) do que fazemos. Sabemos mais sobre o nosso trabalho, nossas ações, nossos projetos, nossas poesias. Assim, posso dizer que avaliar é aprender. Ou seja, avaliar é uma ação educativa”.*

Há muitas formas de definir o conceito “Avaliação”, quando examinamos alguns trabalhos de autores que escreveram sobre o tema.

O Instituto Fonte adota um conceito que, em certa medida, reflete os diálogos que tem estabelecido com as organizações com as quais tem trabalhado. Aponta a avaliação como *“um processo de aprendizagem sistemático e intencional que um indivíduo, grupo ou organização se propõe a percorrer para aprofundar a sua compreensão sobre determinada intervenção social, por meio da elaboração e aplicação de critérios explícitos de investigação e análise, em um exercício compreensivo, prudente e confiável, com vistas a conhecer e julgar o mérito, a relevância e a qualidade de processos e resultados. A avaliação leva à ampliação de consciência sobre determinado programa ou projeto, o que possibilita que escolhas e decisões maduras possam ser feitas”* (Silva & Brandão, 2003).

Observando a cultura existente em organizações ligadas ao Terceiro Setor, seguem algumas considerações de Autores sobre Avaliação:

...”a avaliação ainda é vista como uma atividade isolada, realizada geralmente ao término de um projeto, com o propósito de controle ou fiscalização”. (Adulis, 2002). Segundo (Marino, 1998), “as organizações que vêm a avaliação como mecanismo de controle transformam em objeto passivo o indivíduo que está sendo avaliado. Correm o risco de despertar uma atitude negativa nos participantes, que resulta em superficialidade, ocultação ou até alteração de informações essenciais para a credibilidade do que se quer avaliar”.

“Avaliação é um processo sistemático de coleta de informações sobre as ações, características e resultados de um programa ou projeto, a partir de critérios divulgados, que visam determinar seu mérito ou relevância, sua qualidade, utilidade ou efetividade, gerando recomendações para sua correção ou melhoria”.

(ref.: Desenvolvendo a cultura da avaliação em Organizações da Sociedade Civil. Inst. Fonte – SP)

“A avaliação de programas / projetos sociais, deve ser instigadora, realimentando o avanço no plano da missão institucional, no plano dos processos e estratégias utilizadas, no plano dos serviços / produtos ofertados e no plano dos resultados e impactos desejados.” (Brand de Carvalho, 1997, p. 5)

Há avaliações que são centradas em objetivos, ou seja: restringem-se apenas a constatar se o planejado foi atingido. É muito limitada e diretiva. É como engessar a avaliação e desperdiçar a grande oportunidade de explorar os aspectos ou efeitos não previstos (efeitos secundários e outras externalidades), que geralmente surgem na implementação de programas / projetos, e ainda outros aspectos relevantes da realidade social, que muitas vezes podem ser mais importantes que os efeitos diretos ou imediatos.

Dependendo do programa / projeto, os efeitos secundários podem ser de diferentes índoles (econômica, ambiental, cultural, demográfica, etc).

Justamente neste contexto é que se faz urgente, e de relevância, o estudo, análise e prática do monitoramento e avaliação, pois é uma ferramenta indispensável no processo de gestão. Seu papel transcende à mera fiscalização e controle.

”É um desvio conceitual considerar a avaliação apenas como um elemento de controle. O controle implica em uma fiscalização exercida sobre as pessoas ou órgãos responsáveis pela execução de um programa, tendo por objetivo o cumprimento das normas estabelecidas”.
(Barreira, 2000, pg. 30).

A Avaliação julga, valoriza, informa, interpreta, transforma, abrange uma intensa reflexão de aprendizagem e, portanto, transformadora para as partes interessadas. É fundamental entendermos Monitoramento e Avaliação como processos conduzidos antes, durante e depois. E devem ser considerados na etapa de Planejamento, como também devem constar no cronograma de atividades e no orçamento.

Penso ser interessante definir Monitoramento e sua relação com Avaliação.

2. MONITORAMENTO

A palavra monitoramento é de origem latina: “monere”, que significa alerta. Na língua inglesa transformou-se em “monitoring”, com o mesmo significado. Em português tem-se traduzido como monitoria ou monitoramento, e é usada como sinônimo de vigilância, acompanhamento, seguimento ou supervisão.

“Monitoramento é a coleta e análise sistemática de informação à medida que um projeto é realizado. Seu objetivo é aprimorar a eficiência e eficácia do projeto ou organização. É baseado em objetivos determinados e atividades planejadas durante a fase de planejamento do trabalho. Se feito corretamente, é uma ferramenta valiosa para uma boa gestão, e oferece uma boa base de avaliação”.

(ref.: Desenvolvendo a cultura da avaliação em Organizações da Sociedade Civil. Inst. Fonte – SP)

Com relação ao monitoramento, cabe enfatizar que o mesmo se iniciaria juntamente com a etapa de implementação do programa, e teria a função de prover informação e alertar a gerência.

Um dos principais entraves para sua operacionalização e efetivo uso para a tomada de decisões de índole gerencial, e como fornecedor de informação básica para a avaliação – é a falta de um sistema computadorizado de gerenciamento que permita ao usuário sistematizar os dados provenientes dos diferentes instrumentos e fontes de informação, dentro de determinadas categorias conceituais, para facilitar o processamento, a geração de relatórios e análise.

Muitas vezes, as equipes ou os responsáveis pelas atividades se deparam, no dia a dia, com uma enorme quantidade de dados que se encontram espalhados em planilhas, tabelas, registros administrativo-financeiros e outros instrumentos de coleta de informação, o que tornam difíceis e lentas as etapas de processamento e análise da informação para o seu uso oportuno na tomada de decisões. E, por vezes, uma enorme quantidade de dados e, ao mesmo tempo, pouca informação relevante para a tomada de decisão.

O Monitoramento efetuado em geral é mais financeiro, tradicionalmente orientado para a prestação de contas e auditoria, e não para gerenciamento. Os relatórios financeiros que mostram as despesas programadas e realizadas por rubrica de despesa, pouco ajudam para o gerenciamento, já que esse tipo de classificação esconde os custos das atividades e dos produtos e serviços que os programas e projetos sociais entregam para os beneficiários. Dessa forma, a gestão não tem uma idéia clara do custo dos processos, despesas *per capita* por tipo de tratamento ou procedimento, serviço, etc. (Buvnich,1999).

No monitoramento tradicional também se encontra uma clara desvinculação do uso dos recursos com os objetivos maiores ou missão da instituição. Por exemplo: a prestação de contas e os procedimentos de licitação de um determinado programa social podem estar de acordo com as normas jurídico-legais exigidas em lei. Entretanto, os benefícios podem ter sido apropriados por grupos e/ou regiões não contempladas originalmente no programa.

A Composição Básica de um Relatório de Monitoramento deverá ser bem mais simples e resumida. Seu principal objetivo é informar a equipe do projeto e liderança, e fornecer subsídios para que sejam feitos os ajustes necessários ao “design” do projeto para o mês seguinte, para que se saiba quanto dos objetivos já foram alcançados e como está sendo acompanhado o orçamento do projeto.

2.1. DIFERENÇAS E COMPLEMENTARIDADE ENTRE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

Embora o monitoramento e a avaliação sejam atividades inter-relacionadas, elas são diferentes, podendo se complementar. A principal articulação da avaliação com a monitoria é que a avaliação utiliza extensivamente os dados gerados pelo sistema de monitoramento. Além dessa informação que facilita muito a avaliação, esta utiliza outras diversas fontes de dados adicionais, visando estabelecer a causalidade dos efeitos induzidos pelo projeto. Sem um bom monitoramento ou registro das informações sobre recursos, atividades, produtos e ocorrências na implementação, é muito difícil efetuar uma boa avaliação. São muitas as correções possíveis no andamento do programa / projeto, prevenindo constatações tardias, abordadas somente nas avaliações ao término do projeto. Embora a avaliação utilize informações adicionais de outras fontes além do Monitoramento, esta ferramenta facilita muito a avaliação, e há quem diga que é imprescindível para uma boa avaliação. (Buvnich,1999).

Existe uma ampla gama de abordagens, métodos e modelos analíticos que, sem dúvida, podem confundir os que se iniciam no campo do Monitoramento e Avaliação de programas e projetos sociais.

3. FORMAS DE ABORDAGEM DE AVALIAÇÃO: QUANTITATIVA - QUALITATIVA- MISTA

As avaliações podem ser realizadas quantitativamente e qualitativamente, ou ambas.

“É equívoco pretender um confronto dicotômico entre qualidade e quantidade, pela simples razão de que ambas as dimensões fazem parte da realidade da vida. Não são coisas estanques, mas facetas do mesmo todo. Por mais que possamos admitir qualidade como algo “mais” e mesmo “melhor” que quantidade, no fundo, uma jamais substituiu a outra, embora seja sempre possível preferir uma à outra” (Damo, 1994, citado por Damão

Podem-se valorizar cultural, ideológica e historicamente mais a quantidade ou qualidade, mas ambas são essenciais. Podemos dizer que a quantitativa é mais superficial, porque diz mais respeito à extensão e não à intensidade, que é qualitativa.

Avaliação Quantitativa é mais facilmente ordenável e mensurável. Pode ser analisada em forma numérica – quem, o quê, quando, onde, quanto, quantos, com que frequência as coisas acontecem, o número de pessoas envolvidas ou afetadas, níveis de crescimento, níveis de utilização. Procuram focar processos satisfatoriamente traduzíveis em termos numéricos, tais como valores absolutos, médias, porcentagens, proporções, etc. (Marino, 2003).

Já a **Qualitativa** é dificultada, uma vez que é marcada pela profundidade, pelo envolvimento e pela participação, quando relacionados a processos onde é preferível utilizar referências de grandeza, intensidade ou estado, tais como: forte / fraco, amplo / restrito, frágil / estruturado, ágil / lento, satisfatório / insatisfatório. No social tem-se o privilégio de explicar o mundo de outras formas, diferentes dos números, mantendo um absoluto respeito à ciência. (Marino, 2003).

O ideal é combinar ambas. Vida extensa é a que dura muito (quantidade); vida intensa é a que vale a pena viver (qualidade). Conhecida também como abordagem mista, pois emprega diferentes abordagens e métodos de pesquisa. O objeto de estudo mais pesquisado pela Avaliação Qualitativa é a qualidade humana. A utilização de métodos qualitativos de pesquisa está crescendo.

“[...] hoje em dia a pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes”. (Godoy – 1995, p. 21)

O que se pode entender de toda essa discussão, é que o campo da administração e dos estudos sobre o Terceiro Setor, bem como na ciência de modo geral, está presenciando um forte debate acerca das metodologias empregadas nas pesquisas. Nesse sentido, as metodologias qualitativas, ancoradas na ideologia interpretativa, vêm ganhando espaço como forma de explicar muitos fatos que ocorrem e as suas motivações.

O Terceiro Setor tem por missão o atendimento ao ser humano, especialmente os que se encontram em situação de vulnerabilidade (pessoal e/ou social), visando à qualidade integral dos mesmos. Daí a necessidade do enfoque e do empenho na avaliação qualitativa, que ainda não está suficientemente incorporada nos projetos sociais. Ainda somos denominados a “turma do pega e faz”, das estratégias de emergências e do pouco recurso para investir nesta prática.

A Qualidade sobrepõe o ser ao ter, conviver ao fazer, o bem viver ao bem estar, a solidariedade ao individualismo, o processo ao imediato, o duradouro ou descartável.

Isto é possível e mensurável na medida em que gestores e usuários possam atuar pelas próprias mãos, sendo autores e atores do processo. Então podemos afirmar que o protagonismo acontece e atinge o seu auge de qualidade integral, possibilitando opções coerentes das oportunidades que temos e das escolhas que fazemos.

Pesquisa qualitativa é mais difícil, problemática e arriscada, pois se centra no modo como os seres humanos interpretam e atribuem sentido à sua realidade subjetiva, abordando os mundos das pessoas na globalidade do seu contexto de vida, interpretando a realidade social. Busca “medir” a satisfação, opiniões, habilidade na tomada de decisões, mudanças em atitudes...

Requer uma mentalidade em mudança para apreender do outro, pelo outro e com outro. E competência de observação, registro e análise interpretativa das interações entre pessoas, e entre essas pessoas e os sistemas / ambientes, com interferência mínima no processo, senão de argumentação.

Argumentar é tratar o outro como alguém capaz de ser convencido e capaz de me convencer. Busca aprofundamento subjetivo, no entanto, bem fundamentado. É discutível, mas respeitado porque aberto para ser questionado e questionar.

4. CONCEITOS BÁSICOS E CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

Segundo (Peter Druncker apud Tubino ,1997), “as organizações monitoram-se e avaliam-se considerando as relações execução-eficiência e decisão-eficácia”, sendo a avaliação fundamental para aferir o grau de eficiência, eficácia e efetividade que o programa social apresenta e, conseqüentemente, discernir sobre suas ações. Tais termos são utilizados muitas vezes como sinônimos, mas na realidade têm significados distintos . Penso ser oportuna a definição dos mesmos. Conforme (Brande de Carvalho, 1997, pg. 11): “A Avaliação é atribuição de valor sobre grau de eficiência, eficácia e efetividade de políticas, programas e projetos sociais”.

EFICÁCIA: resultado obtido da comparação entre as realizações e os resultados reais com os que foram estabelecidos.

Há adequação da ação aos objetivos e metas alcançados, resultados previstos e os objetivos? Ou seja, há coerência entre a intenção e o planejado ou realizado?

EFICIÊNCIA: é o resultado da comparação entre as realizações e os resultados com os recursos utilizados para atingi-los.

Estamos usando os recursos disponíveis sabiamente? Menor custo, menor prazo, melhor qualidade, maior benefício, menor esforço, melhores resultados imediatos, ou seja: boa utilização dos recursos financeiros, materiais e humanos?

EFETIVIDADE: é a realização da ação adequada para transformar a situação existente.

Visão de totalidade, comprovando impacto do planejado sobre a situação, ou seja: constatação de resultados (benefícios ou mudanças) de longo prazo, ou incorporação permanente dos mesmos, assegurando a sustentabilidade.

Tecnicamente podemos afirmar que uma avaliação que constate que os objetivos propostos foram atingidos com menor utilização dos recursos disponíveis e/ou menos tempo que o previsto, teve desempenho eficaz e eficiente com grande possibilidade de efetividade.

5. FORMAS DE AVALIAÇÃO: INTERNA, EXTERNA OU MISTA

A avaliação pode ser realizada de três formas, e quero mencionar a avaliação participativa como referência para o Terceiro Setor, pelas suas características próprias do

terceiro setor, que diferem do primeiro e segundo setores, e pela proposta de processo participativo de avaliação.

Avaliação Interna: quando realizada pela própria organização gestora do projeto.

Avaliação Externa: quando realizada por pessoas alheias à organização executora do projeto

Avaliação Mista: quando procura combinar avaliadores externos e pessoas da organização executora.

5.1. AVALIAÇÃO PARTICIPATIVA

A Avaliação Participativa situa-se no campo da Avaliação Qualitativa, colocando ênfase sobre o processo. E acredito ser um método relevante para o Terceiro Setor.

Na Avaliação Participativa a abordagem é centrada e orientada pelo envolvimento e participação ativa de todos, ou do maior número possível dos que fazem parte de determinado programa / projeto na construção e desenvolvimento da avaliação. Esta participação é fundamental para determinar os valores, critérios, necessidades e dados da avaliação. Este modelo de *“avaliação deve envolver os membros ativos do programa em todas as fases da elaboração, implementação e execução do programa”* (Barreira, 2000, pg. 69). Muitas vezes os participantes não têm acesso aos resultados e principalmente nas decisões pós avaliações, pois estas, na maioria das vezes cabe à equipe gestora ou ao gestor, e penso ser fundamental o envolvimento dos mesmos nesta fase importantíssima, caso contrário será que podemos denominar avaliação participativa?

Segundo Daniel Brandão:

“Só quem é livre pode empreender um processo que lhe faça sentido. E sentido é a mola motriz para uma avaliação que se quer participativa e transformadora”.

Este envolvimento deve ser uma opção livre.

Assim, o sentido abre as portas interiores para o conhecimento. E conhecer significa compreender melhor e em maior profundidade a realidade que nos cerca e onde atuamos. Significa nos apropriarmos com mais consistência desta realidade, tendo com isso maior poder para nela intervir, decorrente também do

apoderamento de si. Neste modelo acredita-se que cada sujeito é capaz de avaliar suas ações e, nesse fenômeno, de maneira reflexiva, ele se constrói e reconstrói a sua prática.

Pois segundo Barreira. MCR, 2000, este modelo:

[...] “estimula atitude de vigilância positiva e a aprendizagem mútua e contínua, oportunizando a responsabilidade compartilhada, fortalecimento conjunto, e alcança maior abrangência e legitimidade, porque integra vários olhares e é mais democrática”.

Sendo assim, os “avaliadores externos” podem implicar em desconforto, em contradição, pois podem não possibilitar as responsabilidades compartilhadas e a democracia que mais facilmente pode provocar mudança nos indivíduos. A Avaliação Participativa requer da Organização compromisso com o processo de aprendizado sistemático para a Avaliação, bem como de tempo e recurso.

6. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO: UMA HABILITAÇÃO PARA APRENDIZADO SEGURO

Como apontam Chianca, Marino e Schiesari (2001): “A aprendizagem do adulto no contexto organizacional ou em outros sistemas sociais só é possível através de um processo contínuo de ação e reflexão. A reflexão ocupa um papel fundamental: provocar mudanças nas ações

dos indivíduos. Este é especificamente o papel da avaliação: construir momentos reflexivos que permitam aos indivíduos a análise da realidade e dos fatos, para daí direcionarem suas ações, aprendendo pela experiência”.

Aprendizagem é, ou deveria ser, a principal razão para uma organização monitorar seu trabalho ou fazer um processo de avaliação. Aprendendo o que funciona e o que não funciona, o que está fazendo certo e o que está fazendo errado, o projeto ou organização estará se habilitando para agir de uma maneira construtiva e em

constante crescimento. Isto se torna um ciclo de ação e reflexão. A valorização da avaliação só se dá quando se está aberto a mudanças, disposto a aprender sempre. (Silva e Brandão, 2003)

O princípio da aprendizagem anuncia a avaliação como promotora de oportunidades, espaços e movimentos para que os sujeitos e as organizações aprendam. Avaliar pode se constituir em um processo altamente educativo e transformador da vida social. “Avaliar é uma ação educativa”, afirma Brandão. Para isso é preciso criar objetivos e condições de aprendizagem. Aprenderemos com nossos acertos e erros, se avaliarmos criticamente o que fazemos. Sem avaliação não há desenvolvimento.

7. CARACTERÍSTICAS DO AVALIADOR

Os avaliadores podem ser externos, internos ou mistos. Mas o perfil e as características do avaliador não são indiferentes ao processo e resultados das avaliações.

Penso ser interessante apresentar uma constatação de características diferenciais de avaliadores, em pesquisa de (Guba, E.G e Lincoln, Y.S 1989).

7.1. AVALIADOR SOLUCIONADOR

- Tem profundo conhecimento sobre o tema do projeto
- Emite julgamentos sobre o projeto
- Garante a comunicação dos resultados
- Conhece método científico
- Dá respostas
- Foco no resultado

O avaliador focado no resultado prioriza a entrega de um produto no final. A incorporação dos resultados seria de responsabilidade da equipe do projeto. Se esta não se apropriar desses resultados, o produto poderá servir apenas para promoção dos projetos, ou como uma atividade burocrática formal, servindo somente para arquivo.

7.2 AVALIADOR EDUCADOR / FACILITADOR

- Envolve as pessoas na discussão da avaliação
- Constrói instrumentos para levantar informações
- Descreve como determinados elementos do projeto causam ou geram seus resultados
- Gera espaços de reflexão e aprendizagem
- Foco no processo

O avaliador focado no processo potencializa o uso da avaliação, ao compartilhar saberes e atuar colaborativamente na gestão da avaliação. Com isso, o avaliador responsabiliza e dá autonomia à equipe envolvida no projeto. Assim, a equipe se envolve e incorpora, durante o processo de avaliação, os próprios resultados, e tem mais facilidade de programar as potenciais mudanças

Importantíssimo atentar para aspectos políticos e éticos durante a avaliação: não se deve permitir que valores individuais e interesses influenciem a avaliação.

Porém isto não impede que educadores, por meio da linguagem da avaliação, procurem ajudar sujeitos e organizações a se desenvolverem.

8. DESAFIOS E DIFICULDADES PARA REALIZAR A AVALIAÇÃO

Segue uma constatação de duas pesquisas, referentes a desafios e dificuldades na realização de uma avaliação. Estão classificadas em ordem decrescente de constatação; podemos verificar que não são poucas e nem indiferentes para uma boa avaliação. Há necessidades de assessoria na maioria das ONGs, ou de intervenção externa.

A primeira, realizada pelo IBOPE, no período de julho a setembro de 2009, com abrangência Nacional, sendo realizadas 363 entrevistas com organizações da sociedade civil, buscando averiguar os desafios.

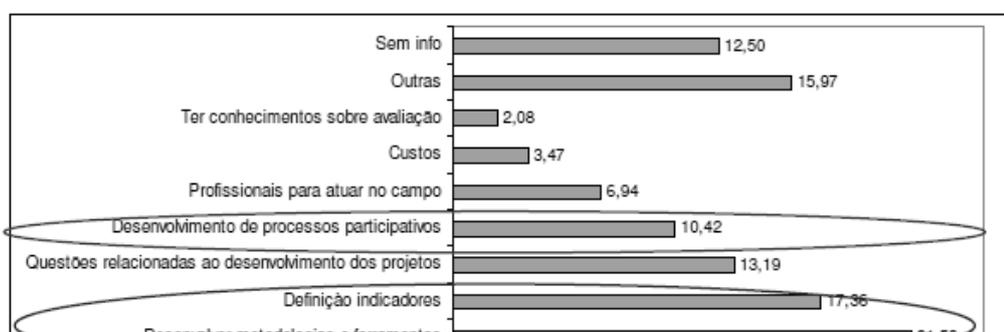
8.1. O QUE DIZEM OS DESAFIOS?



- 1º) Construir indicadores
- 2º) Envolver os públicos do projeto na avaliação
- 3º) Desenvolver instrumentos
- 4º) Coletar informações
- 5º) Analisar os resultados
- 6º) Captar recursos para a avaliação
- 7º) Encontrar profissional qualificado
- 8º) Tomar decisões orientadas pela avaliação
- 9º) Comunicar os resultados

A segunda realizada pela TNS InterScience em 2008, com 211 empresas buscando constatar dificuldades, para realizar a Avaliação.

8.2. O QUE DIZEM AS DIFICULDADES?



- 1º) Desenvolver metodologias e ferramentas
 - 2º) Definição dos indicadores
 - 3º) Questões relacionadas ao desenvolvimento dos projetos
 - 4º) Desenvolvimento de processos participativos
 - 5º) Profissionais para atuar no campo
 - 6º) Custos
 - 7º) Ter conhecimentos sobre avaliação
- (Chris Roche – Avaliação de Impacto dos trabalhos de ONGs)

Em resumo, podemos constatar incidências nos desafios e dificuldades de avaliação no Brasil em ambas as pesquisas:

- 1º) Construção de indicadores para programas e projetos;
- 2º) Desenvolvimentos de modelos e práticas de avaliação participativa;
- 3º) Fortalecer o sentido e a utilidade da avaliação para organizações que as realizam;
- 4º) Formar ONGs em avaliação para fortalecer suas práticas de avaliação interna;
- 5º) Formar profissionais para atuar como avaliadores;
- 6º) Financiar avaliações.

8.2.1. MITOS, REPRESENTAÇÕES E DIFICULDADES SOBRE AVALIAÇÃO QUE AINDA PERSISTEM

Os pensamentos a seguir não são indiferentes, pois transformam em atitudes de não acolhida e resistência às mudanças, capazes de impedir, travancar todo o processo de avaliação e também as mudanças requeridas dos resultados, sobretudo se estas dificuldades forem dos gestores ou equipe responsável.

- ✓ *“Avaliação é pensada como estratégia de fiscalização / punição – ONDE FOI QUE EU ERREI?”*

- ✓ *Pensamento maniqueísta sobre os critérios de julgamento - O AVALIADOR PODE ACHAR QUE MEU TRABALHO É RUIM, E ME PREJUDICAR.*
- ✓ *Avaliação é pensada como instrumento de poder político ou técnico – SE QUEREM ME AVALIAR, VOU DIZER O QUE ELES QUEREM OUVIR...*
- ✓ *Crença de que o conhecimento informal da prática é suficiente – É UMA BOBAGEM... SÓ EU SEI NA PRÁTICA QUAIS SÃO MEUS PROBLEMAS!” (Guará Isa, 2008).*

8.2.2. RESISTÊNCIAS ÀS MUDANÇAS PÓS-AVALIAÇÃO E COMO AJUDAR AS PESSOAS A ACEITÁ-LAS

Acredito ser viável considerar esta situação de resistência e buscar ajudar as pessoas neste processo. Isto é parte integrante da avaliação qualitativa, que deve prever e assegurar medidas para as mesmas, pois gerimos pessoas. E mesmo envolvendo as pessoas nos processos de avaliação, nem todos ficarão felizes com as mudanças nos planos. Muitas vezes as pessoas resistem, podendo causar resultados nada satisfatórios. Algumas razões incluem:

- *“As pessoas estão confortáveis com as coisas como estão, e não querem sair da Zona de Conforto”.*
- *Pessoas se preocupam se as mudanças atrapalharão seu nível de produtividade, e não querem “perder” tempo para fazer as mudanças necessárias.*
- *Elas se sentem julgadas pelo que fazem, como fazem e o quanto fazem! As pessoas ficam na dúvida se as mudanças realmente trarão benefícios*
- *Muitas vezes as pessoas não estão enxergando o “macro”, apenas o “micro”. Elas sabem o que estão fazendo e sabem que está funcionando. Então, não vêem razão para as mudanças.*
- *As pessoas não estão comprometidas com o projeto ou organização, e vêem apenas como um trampolim para sua carreira.*
- *“Algumas pessoas acham que não conseguirão lidar com as mudanças. Além de fazer o que já estão fazendo, terão que trabalhar pelas mudanças propostas. É muito para elas!” (Pinto, Débora, 2009)*

8.2.2.1 Como Ajudar as Pessoas a aceitarem as Mudanças?

- *“Explicar claramente os motivos para as mudanças. Apresentar as descobertas e conclusões dos processos de monitoramento e avaliação”.*
- *Envolver as pessoas no processo de tomada de decisão.*
- *Ajudar as pessoas a verem a figura completa, ou o cenário “macro”, e o impacto geral do problema em questão.*
- *Reconhecer raiva, medo, resistência. Ouvir as pessoas, dar oportunidades para expressar frustração e outras emoções.*
- *Encontre pontos em comum, coisas que elas também desejam ver mudadas.*
- *Encoraje o sentimento de entusiasmo e otimismo com as mudanças.*
- *Enfatize a importância de todos estarem comprometidos em fazer as mudanças darem certo.*
- *Crie condições para interação regular, desde seminários, quadro de notícias, para que todos possam discutir o que está acontecendo e como está o progresso das coisas.*
- *“Faça mudanças grandes em doses menores para que as pessoas consigam lidar com elas”. (Pinto, Débora, 2009)*

Como já mencionado anteriormente, o envolvimento das pessoas no processo avaliativo é fundamental, pois sendo elas protagonistas das mudanças, a possibilidade de um desempenho eficaz e eficiente são maiores e melhores.

9. HISTÓRICO E CONTEXTO E MARCOS DA AVALIAÇÃO

Apud Guará Isa, 2008. A avaliação como área de conhecimento é recente, e até a década de 60 era econométrica e etapista, com ênfase no sistema de ações, nos resultados.

“Em 1986, pesquisadores do Instituto de Estudos Econômicos, Sociais e Políticos de São Paulo – IDESP - constatam que: a pesquisa de avaliação é ainda incipiente no Brasil. A avaliação de políticas sociais desenvolveu-se apenas no anos 80 e, mesmo assim, de forma desigual entre os diferentes tipos de políticas sociais”. (Figueiredo e Figueiredo, 1986, apud Barreira, 2000, pg.26 - pg. 24). Mais recentemente, José Sulbrandt afirma que a situação na América Latina é “extremamente grave”, considerando a importância da atividade de avaliação. Políticas e programas sociais não recebem, na sua maioria, nenhum

A valorização da avaliação na década de 90, com projetos de avaliação na Saúde, Educação e Economia, colocaram novos atores em cena: o postulado neo-liberal da eficiência e eficácia.

Passou-se da valorização da avaliação enquanto foco na transparência e prestação de conta, à possibilidade crescente de criar comunidades de aprendizagem, avaliações participativas e processuais, associação do qualitativo e quantitativo, ênfase na qualidade, múltiplos atores... que, de modo significativo, cresce de modo significativo, enfatiza o processo avaliativo, a qualidade do serviço, a participação, o aprendizado.

Atualmente deparamos com a constatação, pelo IBOPE-2009, de como é sentida a Avaliação pelas 363 empresas pesquisadas:

Avaliação como ferramenta estratégica = 26%

Avaliação como ferramenta de autopromoção = 33%

Avaliação como obrigação formal e burocrática = 18%

Avaliação como desperdício de tempo/ recursos = 23%

Porém, é notória, na última década, a utilização e o alcance da Avaliação nas organizações que são identificadas e diferenciadas pela defesa das causas sociais.

9.1. DIFERENÇA DE POLÍTICA – PROGRAMA – PROJETO

Penso ser conveniente esclarecer e diferenciar política, programa e projeto social, uma vez que, na prática, essas diferenças não são tão claras e, por vezes, incoerentes. Muitos projetos são considerados programas e vice-versa.

Segundo Armani, é possível:

“... identificar três níveis de formulação da ação social:- o nível dos grandes objetivos e eixos estratégicos de ação (a política); - um nível intermediário em que as políticas

No contexto de programa, permanecem as atividades que são oferecidas em bases contínuas. Já no contexto de projeto, ficam as atividades que são oferecidas por um período determinado de tempo.

O nível dos grandes objetivos e eixos estratégicos de ação (a política): Políticas Sociais (educação, saúde, assistência, habitação, emprego, previdência e assistência social, entre outras) se operacionalizam através de diversos programas, projetos e atividades que podem ser de índole setorial e/ou inter setorial e ter uma abrangência nacional, regional, estadual, municipal e local.

O nível intermediário em que as políticas são traduzidas em linhas mestras de ações temáticas e/ou setoriais (programas): o programa é constituído por um conjunto de projetos e atividades que são oferecidas em bases contínuas, que compartilham estratégias e recursos para alcançar objetivos comuns.

Por sua vez, entendemos como projetos as ações concretas programadas, delimitadas no tempo, no espaço, e pelos recursos existentes para alcançar um ou mais objetivos, e que possam realizar os programas e as políticas.

10. INDICADORES PARA MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

Penso oportuno, nesta altura de nossa reflexão, fazer menção aos indicadores que são instrumentos que indicam mudanças, variações em alguma dimensão na realidade social projetada.

Segundo Valarelli (1999):

“... indicadores são parâmetros qualificados e/ou quantificados que servem para detalhar em que medida os objetivos de um projeto foram alcançados, dentro de um prazo delimitado de tempo e numa localidade específica”.

Um **indicador** é uma medida que é utilizada para mostrar as mudanças numa condição ou situação específica, num determinado período de tempo. Os indicadores nos permitem verificar o grau de alcance ou progresso de um programa. Por esta razão eles são instrumentos essenciais para o monitoramento e avaliação.

Marino (1998) considera:

... “que os objetivos do projeto ou programa e as perguntas formuladas para orientar a avaliação, são importantes fontes para se definir os indicadores de resultados parciais ou finais”.

Para cada pergunta podem-se construir indicadores, que são, no fundo, algo muito simples. São as variáveis que nos dão pistas, que nos apontam sinais para responder às perguntas que formulamos. Os indicadores irão nos orientar sobre informações que devemos buscar.

Os indicadores devem especificar: o grupo-alvo (para quem), quantidade (quanto), qualidade (se está bem), tempo (dentro de que período) e área geográfica (onde).

E estes devem ser estabelecidos no início do programa / projeto. São metas para mostrarem o progresso rumo ao alcance dos objetivos propostos. Penso ser difícil aferir a medida em que mudanças podem ser necessárias ou se os resultados estão sendo alcançados sem ter constituídos indicadores.

Segundo Daniel Brandão:

“É possível fazer uma avaliação sem indicadores! Eles ajudam, mas não são fundamentais; mas o essencial são ótimas perguntas”.

“Ao pensarmos em indicadores para projetos e programas sociais, deparamo-nos com dificuldades adicionais para defini-los e interpretá-los adequadamente”. (Valarelli, 1999).

Em programas / projetos sociais é difícil medir ou avaliar mudanças. Em geral as mudanças pretendidas são de relações sociais, culturais, políticas, que tendem a ser bastante subjetivas e interpretativas, ou seja: buscam com freqüência a Avaliação Qualitativa. E para indicar as mudanças pretendidas faz-se uso de conceitos, tais como cidadania, auto-estima, promoção de direitos, participação, empoderamento, etc. Porém estes conceitos não podem ser medidos diretamente. Para medir a participação da comunidade, promoção de cidadania, é necessário definir o que se entende por participação, por cidadania, e só então passar a avaliar tais mudanças. Ou seja: os indicadores podem captar fenômenos sociais que não temos condições de dimensionar diretamente.

10.1. TIPOS DE INDICADORES

São dois os tipos de indicadores: Quantitativos e os Qualitativos.

Quantitativos são aqueles capazes de expressar variações quantificáveis. Qualitativos são aqueles que expressam variações ou dimensões não expressáveis apenas com números. (Armani, 2008).

10.2. EXEMPLOS DE INDICADORES:

- **ECONÔMICOS:** Produção por hectare, produção por trabalhador, ovos por dia, produção de produtos de artesanato por mês, renda média, tamanho de terreno por família, gado por família, percentual de pessoas com contas bancárias, percentual de pessoas acima ou abaixo da linha de pobreza, percentual de pessoas sem terras, taxa de migração.
- **SOCIAIS:** Taxa de mortalidade infantil, número de mortes, taxa de alfabetização, número médio de anos na escola, número de estudantes que entram na educação secundária, diferença entre os salários pagos para os homens e as mulheres, percentual de mulheres que recebem treinamento, percentual de pessoas que comparecem às reuniões, representação de grupos em desvantagem nos comitês.
- **AMBIENTAIS:** Peixes pescados por ano, tempo que a terra permanece sem cultivo, floresta desmatada a cada ano, disponibilidade de água no solo, erosão, percentual de famílias praticando a adubação com composto, tempo médio diário coletando lenha.

- **RELIGIOSOS:** Número de membros de Igrejas, comparecimento em reuniões da igreja.

Adaptado da publicação Introduction to the Programme and Project Cycle: training handbook CIDT (2002) - Universidade de Wolverhampton

O termo QQT é freqüentemente usado para garantir que os indicadores sejam específicos, ou seja: QUANTIDADE – o âmbito da mudança; QUALIDADE – o tipo de mudança; TEMPO – até quando a mudança deverá acontecer. (Pinto, Débora, 2009)

10.3. TIPOS E CARACTERÍSTICAS DOS INDICADORES

Em geral, os indicadores de Monitoramento e avaliação são denominados **indicadores de desempenho**, no sentido de que é através deles que é possível verificar (mensurar) o possível impacto, os efeitos, os resultados ou produtos, os processos e recursos de um programa ou projeto para monitorar e/ou avaliar se os objetivos e metas estabelecidos estão ou não sendo alcançados. A partir da definição de indicadores é possível definir, identificar as fontes de dados e fluxos de informação requeridos para efetuar as verificações / mensurações necessárias. Ou seja: têm-se as seguintes categorias de indicadores, e é importante que cada um dos indicadores seja independente e específico.

a) Indicadores de insumos ou de recursos:

Mensuram a quantidade e qualidade dos recursos fornecidos para um programa ou projeto (ex: financiamento, recursos humanos, treinamento, equipamentos, materiais, capacidade organizacional).

b) Indicadores de processo ou de atividades:

Mensuram as atividades implementadas no dia-a-dia do projeto / programa para a implementação dos recursos e outros processos na tomada de decisão.

É importante assinalar que os indicadores de processo podem ser instrumentos poderosos para descobrir e explicar os problemas que podem estar ocorrendo na implementação de um programa ou projeto.

c) Indicadores de produtos ou resultados:

Mensuram a quantidade e qualidade dos bens e serviços criados ou fornecidos através do uso dos insumos. Ou seja, permitem verificar os resultados imediatos, tais como: crianças vacinadas, grupos constituídos e funcionando, clínicas e escolas construídas, etc.

d) Indicadores de efeito e impacto:

Mensuram a qualidade e quantidade dos resultados alcançados junto aos beneficiários através do fornecimento e uso dos bens e serviços, tais como: mudanças na qualidade de vida, redução da incidência de doenças, incremento de renda, redução da mortalidade infantil, forma de funcionamento da organização, etc. Os indicadores de Impacto dão evidências de que o projeto contribui efetivamente, ou seja: se os benefícios permanecem depois de transcorrido um certo tempo (meses ou anos) da conclusão do projeto.

10.3.1. CARACTERÍSTICAS DE UM BOM SISTEMA DE INDICADORES

Uma vez que indicadores são marcas ou sinalizadores que buscam expressar e demonstrar aspectos da realidade sob uma forma que seja possível observar e obter dados mais concretos para melhorar a avaliação, seguem algumas características de um bom sistema de indicadores:

- *Considera as particularidades do contexto;*
- *Os indicadores são bem definidos, precisos e representativos;*
- *Prevê e especifica os meios de verificação que serão utilizados;*
- *Combina indicadores relativos à eficiência, eficácia e efetividade;*
- *É simples, viável e oferece informações relevantes para a tomada de decisão;*
- *É coerente com a visão e com a concepção das organizações envolvidas.*

(Leandro Lamas Valarelli)

Capítulo II - PLANEJAMENTO / FASES E PROCESSOS DE AVALIAÇÃO

11. PLANEJAMENTO E PROCESSOS DE AVALIAÇÃO

O planejamento consiste na preparação para a Avaliação e é decisivo para uma Avaliação relevante. Não se improvisa uma Avaliação que busque de fato “Avaliar”. Algumas definições e procedimentos importantes:

- Determinação dos interessados: quem deve conduzir, como selecionar os avaliadores, e o porquê e quando avaliar;

- Esclarecimento de objetivos da avaliação e análise do contexto: determinação do que avaliar e mapeamento do contexto político envolvido (relações de poder, interesses);
- Identificação e seleção de perguntas avaliativas;
- Identificação de indicadores: índices relacionados às perguntas avaliativas;
- Selecionar técnicas de coleta e fontes de informação: como os dados serão obtidos e os instrumentais que serão utilizados; como serão analisados, sistematizados e processados, e determinação de amostras, métodos de análise de dados e determinação da forma de comunicação dos resultados obtidos na avaliação.

É importante destacar, ainda, que uma técnica / método de pesquisa deve ser escolhida em função das necessidades de informação e não do orçamento disponível, podendo combinar e buscar mais de uma fonte de informação: questionários, □entrevistas, observação direta, registros institucionais, □grupos focais...

É de suma importância sempre testar os instrumentos de coleta e capacitar profissionais que coletam os dados.

11.1. FASES DA AVALIAÇÃO

(Segundo Chianca, 2001)

[...] “propõe um modelo de etapas de planejamento, execução e análise / divulgação dos resultados da avaliação”.

Outros autores utilizam diferentes denominações e quantidades de fases também, porém com semelhantes interpretações nas etapas de avaliação. Sendo assim, agrupei os sinônimos. É imprescindível defini-las ao planejar a avaliação.

11.1.1. AVALIAÇÃO EX-ANTE – MARCO ZERO – LINHA DE BASE – AVALIAÇÃO INICIAL – AVALIAÇÃO DE VIABILIDADE

(Segundo Chianca, 2001)

[...] “a avaliação do marco zero ocorre antes da instalação de um determinado programa ou projeto, e serve para orientar a equipe responsável por ele no planejamento das ações, garantindo o máximo de proximidade às reais necessidades e expectativas dos futuros usuários”.

Nesta fase realiza-se um exame crítico do documento inicial do projeto, que analisa a relevância, viabilidade técnica, financeira, institucional, social da(s) alternativa(s) de intervenção selecionada. Nesta avaliação busca-se contribuir para o processo decisório, possibilitando a obtenção e análise de informações sobre as vantagens e viabilidade do projeto: *dados diretamente e estatísticos já existentes*, (Relatórios, Estatuto, Plano de Ação, Listas de presença, Estudos de Caso, Observações anotadas, Diários, Registros e análises de incidentes importantes, Questionários Estruturados, Entrevistas (um-a-um), Grupos de discussão, Fotos, Pesquisas com amostragem, Análises sistemáticas de estatísticas oficiais relevantes...) para estabelecer comparações.

Objetivando conhecer:

- Situação-problema ou necessidade
- Contexto onde está situada
- Público alvo e seu perfil
- Identificar Organizações parceiras

Devido à complexidade e dinâmica dos programas sociais, a maioria dos projetos e programas não possui uma adequada definição dos objetivos e das metas esperadas, nem uma análise de situação com suficiente informação que permita traçar a situação “antes” do início do projeto.

Isto, sem dúvida, faz com que esse enfoque possua sérias limitações práticas. Porém, nada impede que o estabelecimento de objetivos e metas seja refinado, na medida em que a gerência e os atores envolvidos no projeto ou programa tenham um maior conhecimento sobre a dinâmica e rumo da iniciativa.

11.1.2. AVALIAÇÃO DE PROCESSO OU FORMATIVA

Segundo Chianca (2001), a avaliação de processos ou formativa...

... “tem como objetivo prover informações essenciais sobre um determinado programa para que os gestores possam introduzir mudanças a fim de melhorá-lo ainda durante seu processo de implementação”.

É o monitoramento que é realizado durante a implementação do programa / projeto que analisa e verifica, num processo contínuo, fornecendo a informação e as sugestões necessárias para os gestores do programa sobre o processo da implementação, as razões de sucesso e insucesso, a fim de tomar as decisões cabíveis, no sentido de que as metas programadas sejam alcançadas e / ou ajustadas, mantendo assim o controle da eficiência e eficácia.

Examina também se os pressupostos e hipóteses formulados no estágio inicial permanecem válidos ou requerem ajustes para assegurar o alcance dos objetivos globais do mesmo (relevância). Em alguns casos, os pressupostos iniciais poderiam ser impróprios; em outros, fatores imprevisíveis, de origem interna ou externa, podem exigir uma revisão dos pressupostos e hipóteses.

Indicadores bem estabelecidos são imprescindíveis neste momento.

11.1.3. AVALIAÇÃO DE RESULTADOS OU SOMATIVA

Fase que envolve o manuseio e a interpretação dos dados ao final do programa / projeto, aferindo se os objetivos foram alcançados e servindo de instrumento para o aperfeiçoamento.

(Segundo Chianca, 2001)

“A avaliação de produto ou somativa é conduzida após o término de um programa ou projeto, servindo basicamente para julgar o mérito e a relevância de um programa ou projeto em relação a determinados critérios”.

(Segundo Marino, 1998)

“Os indicadores de resultados devem ser comparados àqueles iniciais, observados no Marco Zero. Para que seja possível a avaliação de um projeto ou programa social, deve-se fazer um esforço, desde o planejamento inicial das atividades, para identificar e

11.1.3.1. Analisar Resultados Tecnicamente e atribuir Sentidos

Segundo Dalberto Adulis:

- Tabular os dados colhidos pelos instrumentos e técnicas;
- Organizar os principais resultados medidos, definindo quais serão destacados;
- Construir tabelas, gráficos, cartazes, etc;
- Discutir com a equipe, outros parceiros e colaboradores, solicitando sua opinião e comentários. Tudo isto é fundamental, porém é necessário atribuir sentido. Caso contrario, será uma abordagem técnica. Quando se atribui sentido, as coisas parecem ganhar vida, cor, razão...

Segundo Daniel Brandão, é fundamental a atribuição de sentido às informações:

“Compreender as informações e aprender a partir delas. A pergunta a ser respondida neste momento é: O que significam estas informações? Frente às informações levantadas, torna-se necessário compreendê-las em profundidade, refletir sobre o seu sentido. São dados que precisam ganhar vida e isso só é possível com a reflexão do grupo”.

Esta avaliação realizada ao final da etapa de execução do projeto fornece subsídios com ponderações e recomendações para o planejamento, programação e tomada de decisão futuras. É importantíssimo diferenciar cada abordagem: resultados, conclusões, recomendações, lições aprendidas para uma comunicação de resultados eficaz

11.1.3.2. Disseminação / Comunicando Resultados

Uma vez levantadas as descobertas, conclusões e recomendações, deve-se divulgá-las e utilizá-las junto a diferentes públicos, por meio de:

- Elaboração de relatórios para o público;
- Comunicar, celebrar, prestar contas aos stakeholders. (usuários, financiadores, parceiros, funcionários, benfeitores, etc);
- Tomar decisões sobre como prosseguir.

11.1.3.3. Celebração De Resultados:

Visa criar uma cultura de gratidão e alegria na organização.

11.1.4. AVALIAÇÃO DE IMPACTO

Marino (1998) acrescenta a chamada avaliação de impacto, afirmando que...

[...] “o efeito final ou impacto de um projeto deve ser examinado após o período de implementação das ações”.

Evidencia Impactos diferenciais em relação ao problema para o qual o programa ou projeto da organização se propôs. É importante ressaltar que o impacto não é somente função do projeto ou programa, mas de uma série de outras variáveis sobre as quais a gerência não tem maior influência. Mas evidenciarão a efetividade do projeto.

“Mudanças significativas ou permanentes na vida das pessoas, que vão além dos efeitos imediatos do projeto, mudanças em outras áreas não diretamente trabalhadas pelo projeto (temas, aspectos, públicos, localidades, organizações, etc)”. (Roche Chris).

11.1.5. AVALIAÇÃO DA AVALIAÇÃO

É considerada relevante uma análise crítica do processo de avaliação, analisando pontos fortes, dificuldades e pontos a melhorar no processo como um todo.

De maneira geral, os processos avaliativos, a nosso ver, devem apresentar uma abordagem pluralista, que envolva aspectos qualitativos e quantitativos, e centrados nas

relações entre o sistema de ação e a lógica dos atores. Os processos são enriquecidos quando há o envolvimento de diferentes atores, e a preocupação em se criar um sistema diversificado de indicadores, combinando conceitos, meios de coleta e diferentes responsáveis. Brandão (2008)

Capítulo III – METODOLOGIA DA PESQUISA E ESTUDO DE CASO

12. METODOLOGIA DE PESQUISA

Esta pesquisa é de caráter qualitativo de cunho exploratório e, segundo Severino (1996), esta tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o assunto, com vista a torná-lo mais explícito em construir hipóteses. Destaca Gil (1999) que a pesquisa exploratória é desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato. Ao se referir à pesquisa exploratória, também Andrade (2002) ressalta algumas finalidades primordiais, como: proporcionar maiores informações sobre o assunto que vai se investigar; facilitar a delimitação de tema de pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses; ou descobrir um novo tipo de enfoque sobre o assunto. Percebem-se coincidências na definição dos três autores e sendo assim, explorar um assunto significa reunir mais conhecimento, buscar novas dimensões e até incorporar características inéditas, ainda que o estudo exploratório apresenta-se como primeiro passo no campo científico.

Conforme Richardson: *“os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”*. Ressalta também que *“podem contribuir no processo de mudanças de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, no entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos”*. Richardson ((1999), p. 80).

Na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. É possível destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, e pode ser uma forma de se conhecer um fenômeno social.

E o procedimento metodológico utilizado neste trabalho foi o Estudo de Caso que Yin (1990), assim definiu: *“o estudo de caso é uma forma de se fazer pesquisa social*

empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida-real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas, e na situação em que múltiplas fontes de evidências são usadas.” Yin (1984) também enfatiza a importância do tipo de questões propostas para distinguir os estudos de caso de outras modalidades de pesquisa nas ciências sociais. Afirma que a estratégia é geralmente usada quando as questões de interesse do estudo referem-se ao como e ao por que; quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos; e quando o foco se dirige a um fenômeno contemporâneo em um contexto natural.

O método de Estudo de Caso mostra-se viável na presente pesquisa, uma vez que objetiva conhecer mais profundamente sobre avaliação e monitoramento, e compreender o processo, a valorização, resultados destes na Rede Salesiana de Ação Social- RESAS, e contribuir com a mesma, se oportuno. Para tanto, foi elaborado um planejamento buscando conhecer as organizações. Além da bibliografia pesquisada e da experiência pessoal durante o exercício, também foi elaborado um questionário com nove questões sobre avaliação e monitoramento com enfoque qualitativo, e entrevistas pessoalmente e por telefone, bem como análise de arquivos, e uma reunião convocada para as dez organizações, tendo a presença de oito destas com suas diretoras e leigos coordenadores, tratando sobre a importância do processo avaliativo. Também foram ouvidos alguns funcionários, educadores e dirigentes das organizações. Os questionários, em geral, foram respondidos pela diretoras, coordenadoras pedagógicas, ou ambas. Estes foram analisados e tabulados visando aferir como se dá e como é valorizada a Avaliação e o Monitoramento nestas organizações. Todo este material e processo embasam este trabalho.

Os dados obtidos propiciaram mais conhecimento e um melhor entendimento das organizações, e serviram de referência para o detalhamento das ações. Também serviram de fontes de informações: o histórico e características das organizações e dos programas e projetos. Estes estão apresentados por ordem cronológica de fundação, o que possibilitou a constatação das adaptações realizadas ao longo de quase um século, para responder aos desafios de hoje e às urgências dos tempos.

12.1. ESTUDO DE CASOS

Estudo da RESAS – Rede Salesiana de Ação Social - (das Salesianas de São Paulo)

12.1.1. A INSTITUIÇÃO SALESIANA E SUA PEDAGOGIA

A Congregação Salesiana é uma Instituição da Igreja Católica que teve sua origem suscitada pela urgência de ser auxílio à educação, e em prover e promover a juventude em todas as suas necessidades. Surgiu no norte da Itália, na metade do Século XIX, “pelas mãos e coração” de São João Bosco. Com ele, Santa Maria Domingas Mazzarello, co-fundadora das Filhas de Maria Auxiliadora. Juntos, viveram o Evangelho de Jesus Cristo, na Igreja, em favor da juventude.

Seus seguidores continuam este legado de educar a juventude segundo a pedagogia salesiana, no estilo preventivo por eles vivido.

Na pedagogia de Dom Bosco e Madre Mazzarello, o centro de tudo é a pessoa. O lema *Da Mihi Animas Caetera Tolle* (Dai-me almas, ficai com o resto), traduz essa atitude pedagógica em que o interesse na Instituição Salesiana é a pessoa do jovem.

Sua pedagogia se baseia no tripé: Religião, Razão e a Amorevolezza.

Religião – O jovem era formado para ser “bom cristão e honesto cidadão”. Sua salvação começava, para Dom Bosco, aqui na terra. Viver a religião era dar sentido à própria vida e se relacionar com o Transcendente.

Razão – Compreensão do que acontece. Bom senso, ser educado não mediante pressão emotiva e sentimental, mas sim, com a verdade. Não é controlar para que o jovem não erre. É despertar nele a vontade de não errar.

Amorevolezza – Caridade Pastoral, afeto incondicional pelos jovens, apesar das faltas por eles cometidas. O jovem necessita sentir em si a dignidade humana. Ser presença amiga que suscita afeto e confiança.

A Pedagogia, para além de um método, é uma espiritualidade. Daí, porém, a força moral que emana do Ambiente Educativo e da Presença Salesiana: responsabilidade de todos os membros da Comunidade Educativa.

12.1.2. AMBIENTE EDUCATIVO

Dom Bosco queria que seus educadores e educandos agissem na lealdade e confiança. Somente assim poderia existir a amizade necessária para a ação educativa.

O clima de confiança, lealdade e amizade só é possível num ambiente em que a base dos relacionamentos, para além do regulamento oficial existente na casa, seja o amor.

“Veja, a familiaridade gera o afeto e o afeto produz confiança. (...) Quem quer ser amado, deve demonstrar que ama”.

Outros elementos necessários ao ambiente salesiano são a alegria e otimismo, considerados como meio pedagógico e efeito da educação que prioriza o pátio, o teatro, a música, a dança, o canto, os passeios, a festa, enfim, atividades que desenvolvam no jovem a possibilidade de sonhar com algo melhor, sendo ele mesmo, protagonista dessa “construção”.

12.1.3. PRESENÇA SALESIANA

A presença educativa salesiana carrega em si a força do carisma salesiano, força moral capaz de dinamizar as relações interpessoais, as ações pedagógicas e o ambiente educativo.

Todo educador salesiano deve procurar agir com o “espírito de Dom Bosco”. Caso contrário, a assistência-presença se torna um instrumento policial de controle e vigilância. Assistência salesiana é o educador no meio dos meninos e meninas, na mais autêntica ação educativo-pastoral – olhar os jovens em suas necessidades e circunstâncias em que vivem.

A assistência salesiana é um espaço privilegiado para o encontro – de: quem vela, orienta, protege, solidariza, respeita: para o trabalho, para as relações, orações, festas, para a generosidade, a disponibilidade e a comunicação. Espaço para a convivência comunitária, onde o processo educativo é mútuo e contínuo (espaço para educar e se educar).

12.1.4. HISTÓRICO DA INSPETORIA SANTA CATARINA DE SENA

Em 1875, os Salesianos realizam a sua primeira expedição missionária à América. A primeira expedição missionária das FMA só sairia da Itália em 1877 com a terceira dos Salesianos.

Em 1883 chegam os primeiros SDB ao Brasil (Niterói, RJ).

As Salesianas esperaram ainda nove anos para entrar em nossa Pátria. Em 1892 começa a nossa história no Brasil, confundindo-se a história da Inspeção Santa Catarina de Sena com a história da primeira casa, Colégio Nossa Senhora do Carmo, Guaratinguetá. “No ano de Nosso Senhor Jesus Cristo de 1891, ocupando a Sede Pontifícia o Augusto Pontífice, Sua Santidade Leão XIII, governando o Bispado de São Paulo, Sua Excelência Reverendíssima o Senhor Dom Lino Deodato Rodrigues de Carvalho; sendo Vigário da Paróquia de Guaratinguetá o Reverendíssimo Cônego Benedito Honório Ottoni; sendo Presidente da República dos Estados Unidos do Brasil o Marechal Floriano Peixoto e Presidente do Estado de São Paulo o Doutor Bernardino de Campos, o Reverendíssimo Padre João Filippo, oriundo da cidade de Cosenza, na Itália, e residente na cidade de Guaratinguetá, há uns vinte anos, ofereceu à Congregação Salesiana um vasto e belo edifício situado sobre a pitoresca colina de São Gonçalo, próximo à cidade, com fim de ser aberta uma casa de educação para meninas”

O Reitor-Mor, o Reverendíssimo Padre Miguel Rua e a Superiora Geral, a Reverenda Madre Caterina Daghero, representados, o primeiro no Inspetor das Casas Salesianas do Uruguai e Brasil, o Reverendíssimo Padre Luiz Lasagna e a segunda, na Visitadora das Casas das Filhas de Maria Auxiliadora no Uruguai, Madre Emília Borgna aceitaram a oferta bem como a de uma casa em Lorena e outra em Pindamonhangaba para idêntico fim.

12.1.5. CHEGADA DAS IRMÃS SALESIANAS AO BRASIL

“No dia cinco de março de 1892 partiram de Montevidéu, capital da República Oriental do Uruguai, doze Irmãs Filhas de Maria Auxiliadora, com o fim de abrir as ditas três casas. Foi nomeada Superiora, representante da Visitadora, a Reverenda Madre Teresa Rinaldi. Vieram em sua companhia as Irmãs Florinda Bittencourt, Helena Hospital, Paula Zuccarino, Joanna Narizzano, Dolores Machin, Anna Couto, Dilecta Maldarin, Justina Gros, Francisca Garcia, e as noviças Matilde Bouvier e Maria Luiza Schilino. A expedição veio acompanhada pelo Reverendíssimo Padre Domingos Albanello, que tinha sido nomeado Prefeito do Colégio de São Joaquim, em Lorena, e pelo Reverendíssimo Padre Tomé Barale”. Assim, vinham do Uruguai e não diretamente da Itália, as primeiras Irmãs de Maria Auxiliadora no Brasil. Eram missionárias italianas, uruguaias e o que há de mais interessante, uma delas, Irmã Anna Couto, era brasileira (entrou na Congregação no Uruguai e, por motivo de saúde, fora enviada ao Brasil, para ver se “os ares nativos” poderiam melhorá-la). As Irmãs chegaram ao Rio de Janeiro pelo navio Sud América, no dia 10 de março de 1892 e se hospedaram no Asylo Sancta Leopoldina das Irmãs de São Vicente de Paulo. Às 4 horas da tarde do dia 13 de março chegaram a

Lorena; no dia 15, receberam a visita do Padre João Filippo. Somente no dia 16 chegaram a Guaratinguetá, São Paulo. Às duas horas da tarde, a convite do Padre João Filippo achavam-se na estação da Estrada de Ferro Central, os sacerdotes da localidade, alguma autoridades civis, muitas famílias e grande massa do povo juntamente com uma banda musical. Feita a recepção dirigiram-se todos à Igreja Matriz onde foi cantado o solene Te Deum em ação de graças. Terminada a solenidade religiosa, vieram todos ao colégio do Carmo, visitaram primeiramente a capela e em seguida, o restante do edifício. Tudo preparado para a acolhida das irmãs e das futuras alunas internas.

12.1.6. DE VISITADORIA DO URUGUAI A INSPETORIA SANTA CATARINA DE SENA

“Ao participar do Capítulo Geral dos Salesianos, em 1886, o Padre Luis Lasagna propôs a criação de uma Inspeção das FMA para o Uruguai e o Brasil, separada da Inspeção Argentina. Aconteceu neste mesmo ano, em fase experimental, a criação da Visitadoria do Uruguai e Brasil. Como resultado de maior autonomia adquirida pelas FMA no Brasil, pelas distâncias, pela multiplicação de Obras, a sete de fevereiro de 1908, a Visitadoria do Brasil é separada do Uruguai como Inspeção Santa Catarina de Sena, com sede em São Paulo, no Colégio de Santa Inês”.

Azzi Riolando - As Filhas de Maria Auxiliadora no Brasil: 100 anos de História – 1º Vol.,
São Paulo – 1999

12.2. CONCEITUAÇÃO DA RESAS – SP E SUAS ORGANIZAÇÕES COMPONENTES E BREVE HISTÓRICO

Em abril de 2007, em Campo Grande - MT – Assembleia da CIB (Conferência Inspeção do Brasil), foi proposta em âmbito nacional, ou seja: para as nove inspeções do Brasil das Salesianas, a organização como REDE SALESIANA DE AÇÃO SOCIAL (RESAS), em resposta aos novos desafios que exigem um trabalho mais articulado e em unidade.

Para tanto, as Inspeções Salesianas deveriam se estruturar segundo as normas e objetivos da rede.

A Inspeção Santa Catarina de Sena, de São Paulo (situada à Rua Três Rios, 362 – Bom Retiro – CEP: 01123-000 - São Paulo – SP), é integrante desta proposta, e é composta por dez Organizações sem fins lucrativos, das quais apresento breve histórico, neste estudo de Caso:

12.2.1. CASA DO PURÍSSIMO CORAÇÃO DE MARIA – GUARATINGUETÁ

Avenida João Pessoa, 677 – CEP: 12515-010

Monsenhor João Filippo, missionário italiano, chegou ao Brasil em 1869. Construiu o Instituto Nossa Senhora do Carmo, e queria fazer uma instituição para acolher crianças empobrecidas e abandonadas da cidade de Guaratinguetá.

No ano de 1912, solicitou da Prefeitura Municipal um espaço e lhe doou um terreno próximo ao rio Paraíba. Para a população, era uma loucura construir próximo ao rio, devido à possibilidade de enchentes. “Mas foi aqui que ganhei, aqui construírei, fazemos a nossa parte e Nossa Senhora fará o resto” (Monsenhor Filippo). Implantou-se uma estaca que dali o rio não passaria.

Inaugurado o Orfanato Puríssimo Coração de Maria em 01/03/1924, com as Irmãs: Modesta Martinelli, Bianca Morel, Rita de Paula, Angiolina de Souza, Francisca Nicácia, Anna Spézia e Otília Barbosa.

A Casa do Puríssimo Coração de Maria iniciou suas atividades atendendo 102 crianças órfãs da cidade e região, com sistema de internato, proporcionando a educação formal e informal.

No período de 1970 – 1982 a Instituição recebe uma reestruturação, passando a ser um espaço de convivência na modalidade de lares.

De 1983 a 1989 as educandas passaram de internas para semi-internas.

A partir de 1990 a entidade passa a atender meninos, pois até então a educação era exclusivamente feminina.

Neste ano atende somente como educação não formal, 180 crianças e adolescentes diariamente com alimentação e várias oficinas pedagógicas, esportivas, artísticas e recreativas e 20 jovens aos sábados para formação humana e cristã.

12.2.2. RECANTO DA CRUZ GRANDE – ITAPEVI

Avenida da Cruz Grande, 2500 – CEP: 06685-020

Iniciou em 04 de dezembro de 1963, com a doação de um sítio do casal Mário e Maria Aprile à APM do Colégio Santa Inês. O sítio foi um espaço usado para passeio das alunas internas do colégio, cujo nome foi denominado sítio Maria Aprile.

Em 1967 teve início uma sala de aula que atendia 15 crianças.

Em 1968 o sítio passou a ser da Inspetoria Santa Catarina de Sena, onde foi instalada a primeira comunidade das Irmãs: Celina Almeida, Nair Almeida e Edméa Barreto.

Em 1970 o sítio passou a ser dirigido pela Ir. Guilhermina Moura.

Em 1971 a escola recebe o nome de Escola Irmã Jécia Pinheiro, iniciando também as atividades do Centro Esportivo e Recreativo Dom Bosco, a escola artesanal e doméstica Maria Aprile, o Clube de mães Irmã Ilka e o ambulatório que atendeu toda região.

Em 1996, com a contratação de leigos, começou a funcionar a educação não formal com o “Projeto Crescendo em Cidadania”.

Atualmente o Recanto da Cruz Grande atende 225 crianças no ensino formal, do 1º ao 5º ano e 110 adolescentes e jovens na educação não formal, com atividades de acompanhamento escolar, educação para o “pensar”, educação esportiva, ensino religioso, informática e atividades lúdicas- recreativas. Também um grupo de mães faz parte da economia solidária, onde confeccionam vários bordados e doces.

12.2.3. OSAF – OBRA SOCIAL DE APOIO FRATERO – ARARAS

Rua Irmã Diva Patarra, 534 – CEP: 13604-065

A Obra Salesiana de Apoio Fraterno começou em dia 16 de julho de 1968 quando o Rev. Mor Padre Dorival Lanza, Vigário coadjutor da Paróquia Nossa Senhora do Patrocínio, encontrando-se à frente da Matriz com a Irmã Maria Diva Patarra, solicitou sua colaboração para, junto com as ex-alunas Salesianas, desenvolvessem no bairro Jardim Piratininga, distante 4 km da cidade, e no alto do morro, um trabalho de evangelização e promoção humana. A Irmã Diva, junto com a ex-aluna Aparecida Leite Gaino, percorrem várias ruas do bairro: as crianças correram para ver a Irmã, enquanto os adultos fechavam as portas. A população do bairro não descia do morro. Apenas as crianças iam mendigar e alguns adultos iam para o trabalho em algumas fábricas. Poucas crianças freqüentavam a escola, talvez pela distância, talvez pela displicência dos pais.

Padre Lanza se reuniu com o Sr. Nelo Soderi, o qual cedeu gentilmente um espaço em sua chácara, onde funcionava uma indústria de artefatos de alumínio. Em cinco de agosto de 1968, de baixo das árvores da chácara compareceram 80 crianças e, com uma Ave Maria, tal como fez Dom Bosco, se iniciou a OSAF.

Um trabalho promocional e de amparo a crianças pobres.

Na cidade ninguém acreditava no trabalho que estava iniciando.

Este é o início da história contada pela sua fundadora Irmã Diva

Com o passar do tempo, a cidade foi crescendo e, com ela, a OSAF, sendo hoje um marco no atendimento às crianças, adolescentes, jovens e adultos, tendo à frente as Irmãs Salesianas, trinta funcionários, além de voluntários e benfeitores. São quase 42 anos de história, construída por inúmeras mãos e corações, muitos projetos sonhados e concretizados, não obstante os desafios e as dificuldades. Temos como primeiro objetivo: formar “bons cristãos e honestos cidadãos”.

Atendemos, diariamente, 200 crianças e adolescentes no período diurno, alternado com a escola formal. Há várias oficinas: informática, esporte, capoeira, expressão corporal, teatro, coral, artes, bordado, corte e costura, brinquedoteca, manicure, recreação, sorveteria, culinária, horticultura, roda de conversas, brinquedos e brincadeiras.

À noite atendem jovens e adultos nos cursos profissionalizantes. Oferecem 15 cursos: culinária, padaria, informática, alfabetização de adultos, bordado, manicure e unhas artísticas, violão e capoeira, telemarketing e recepcionistas, eletricitista instalador residencial, Inglês, corte e costura, etc.

A OSAF hoje é conhecida e reconhecida na cidade de Araras.

12.2.4. CASA DOM OSCAR ROMERO – SÃO PAULO

Rua Professor Cardoso de Melo Neto, 674 – CEP: 04475-180

O Centro Comunitário Católico e Obras Sociais “Oscar Romero” surgem na Região Sul de São Paulo, Santo Amaro, em uma área da periferia limitada pelos bairros Jardim Mirim, Vila Missionária e Vila Joaniza de um lado, e estrada do Alvarenga e município de Diadema do outro. Nos anos de 1975 a 1977 a Igreja Católica inicia a organização de sua presença nesta região na qual estão chegando migrantes agricultores de todos os Estados do Brasil.

A Paróquia Santa Terezinha, ainda em formação, é animada pelo Vigário Pe. Bruno, missionário do PIME. Recém chegado, o vigário percorre a extensa área de sua Paróquia, visita os moradores e investiga suas solicitações e expectativas. Intenciona organizar umas Comunidades Católicas de Base, no imenso território que constitui sua área de trabalho.

Duas religiosas salesianas colaboram nas atividades pastorais da periferia da Paróquia, em fins de semana. Residem em Santo André, mas também buscam aprofundar sua inserção na vida das pessoas, que necessitam de auxílio para sua nova condição na cidade.

De 1978 a 1982, na Comunidade Eclesial do Guacuri, abrangendo Jardim Célia, Jardim do Sol, Jardim Rubilene e Jardim Santa Lucia, realizaram diversas atividades sócio-educativa-político-religiosa com a população em geral, desenvolvendo um projeto de educação popular.

Em 1983, sete mulheres já integrantes do grupo de mães, iniciam um trabalho mais sistemático com crianças e adolescentes, entretendo-as em suas casas, com atividades lúdico-artesanais, algum dia da semana, a fim de retirá-las da rua. O problema já se faz sentir.

À população em assustador aumento, somam-se também os problemas decorrentes da falta de infra-estrutura ou devidos à sua precariedade. Faltam todos os serviços públicos, ou se encontram a distâncias absurdas ou, ainda, nos municípios do entorno.

Em 1985 é constituído o Centro Comunitário Católico e Obras Sociais “Oscar Romero”, tendo por objetivo o desenvolvimento integral de crianças e adolescentes, promovendo também suas famílias e comunidades. Buscando atender as necessidades das comunidades, vários núcleos de atendimentos foram iniciados como segue abaixo:

Fundado em 1985, o Núcleo “Santa Lúcia” atende diariamente 340 crianças e adolescentes de 06 a 15 anos, em período complementar ao período escolar.

A Creche “Pingo de Gente” faz parte do Centro Comunitário “Oscar Romero” desde 1955. São atendidas 120 crianças de zero a 04 anos e 11 meses, em período integral.

A Creche “Aurora” faz parte do Projeto desde Setembro de 1999, e atende diariamente 140 crianças de zero a 04 anos e 11 meses, em período integral.

O Casa do Jovem, com o projeto “JoveZ” iniciou-se em julho 2000, e atende jovens de 15 a 18 anos, com várias oficinas pré-profissionalizantes. A partir de 2010 o atendimento ficou aberto para a Comunidade toda.

O Centro Comunitário Oscar Romero assumiu o Abrigo “Auxiliadora” em julho do ano de 2000. Atendimento 24 horas diariamente a crianças de 0 a 7 anos, em situação de vulnerabilidade pessoal e social, que chegam através de ordem judicial. Em março de 2006, o Abrigo Auxiliadora iniciou um processo de mudança, onde gradativamente passou a atender 40 crianças de zero a 06 anos, em duas casas

residenciais no Bairro Balneário São Francisco: Casa Abrigo Auxiliadora I, situada na Rua dos Carapós, 01, e a Casa Abrigo Auxiliadora II, situada na Rua Piracas, 140.

12.2.5. CASA LAURA VICUÑA – SÃO JOSÉ DOS CAMPOS

Praça João Mendes, 127 – Centro – CEP: 12210-170

Em 1986 um grupo multidisciplinar, preocupado com a realidade dos meninos de rua, começou a reunir-se na Catedral de São Dimas para discutir esta problemática, animado por dois técnicos da FEBEM, profissionais da Secretaria de Desenvolvimento Social, médicos, professores, donas de casa, enfim, pessoas sensíveis a esta causa. Iniciaram o trabalho fazendo análises sociais da realidade e buscando parcerias com outros grupos também interessados de Jacareí e Taubaté.

Em 1987, já tinham o resultado da realidade investigada, ou seja: quantos dormiam na rua, quem ainda mantinha laços familiares, os migrantes, os egressos da FEBEM, etc.

No ano de 1988, com a chegada da Ir. Lúcia Maistro da Itália, que apoiou consideravelmente o Projeto, conseguem espaço no Instituto São José para desenvolver Recreações e fornecer refeições aos domingos.

Tudo o que tinha na casa foram os meninos e meninas que ajudaram a fazer. Foi todo um processo de construção, partilhado com seus sonhos e fantasias. Havia, verdadeiramente, uma Casa de acolhida, com a proposta de acolher todos os problemas. Os destinatários vinham para a Casa à procura de alimentação, lazer e higiene.

A casa era pequena e não tinham recursos para que pudessem dormir na mesma. Atendiam na faixa etária de 6 até 18 anos, em situação de risco (rua, dependência química, infração, conflito com a lei, entre outros),

Neste mesmo ano conseguiu-se estabelecer algumas parcerias, a Fundhas. É importante ressaltar que os educadores participavam ativamente dos debates sobre a problemática dos meninos e meninas de rua, quer nos encontros Nacionais e Regionais, quer nos encontros com a Pastoral do Menor, fóruns e reuniões mensais, com uma equipe de integrantes comprometidos em relação ao Estatuto, a Lei Orgânica Municipal e a garantia de direitos.

Em 1992, novo impulso na casa foi convocado por uma Irmã Salesiana, Emilia Piedrahita Jaramilo, com duas educadoras, que iniciaram visitas em feiras onde eram abordadas as crianças que carregavam sacolas ou pediam esmolas. Visitaram também alguns estacionamentos de supermercados da zona sul, onde os adolescentes vigiavam os carros, e convidaram estas crianças e adolescentes para visitar a Casa, na tentativa de responder aos novos desafios.

Apresentam a proposta à Comunidade do Instituto São José, que apoiou a proposta, e começaram a chegar as crianças. Reorganizam as oficinas e atividades. Em 1994, diante da situação da Casa e do aumento considerável de crianças e adolescentes, tomou-se necessária uma reforma. Assim, no segundo semestre de 1995, com a Casa ampliada e reformada, celebrou-se também a chegada e instalação da linda imagem de Laura Vicuña, nossa jovem padroeira, doação esta que veio da Itália.

O Casa Laura continua com o apoio de instituições, empresas, e comunidade em geral. Em 1999 comprou um terreno e construiu uma quadra com vestiários, sala e horta. Em 2010 atende 161 crianças e adolescentes de 7 a 12 anos, que permanecem na Obra em um período alternado com a Escola. Trabalham com o objetivo de contribuir para a melhoria na qualidade de vida, bem como nos aspectos preventivos e educacionais de seu desenvolvimento integral.

12.2.6. PROJETO JEDA – JUVENTUDE ESPERANÇA DO AMANHÃ – SANTO ANDRÉ

Rua Dr. Eduardo Monteiro, 946 Jd. Bela Vista CEP. 09041-300

No início da década de 80 um grupo de pessoas da comunidade, residentes no município de Santo André, decidiu engajar-se numa atividade pouco comum: dar atenção e prestar serviços a crianças e adolescentes em situação de risco pessoal e social, decorrentes de situações como trabalho infantil, vulnerabilidade social ou mesmo de permanência nas ruas. Este mesmo grupo, liderado pela Irmã Indiana Marques Carraro, fundou em 17 de março de 1984 a Associação Civil “Projeto Juventude Esperança do Amanhã” – J. E. D. A. (nome criado pelas crianças atendidas na época), em dezessete de março de 1984.

A missão é, portanto, atender crianças e adolescentes que se encontram em situação de rua e vulnerabilidade social, e suas famílias, desenvolvendo apoio sócio educativo, visando o resgate da cidadania.

As crianças e adolescentes que participam do Projeto apresentam um nível de escolaridade que não ultrapassa o ensino fundamental, sendo que a maioria deles não sabe ou tem muita dificuldade para ler e escrever. Ainda se apresenta como um grupo etnicamente variado, composto por brancos, pardos e negros, onde a maioria das famílias sobrevive com um salário mínimo, e são beneficiárias de programas sociais oferecidos pelo município e/ou com empregos informais, ou ainda desempregados.

Realizam atendimentos de segunda à sexta-feira, das 07h30min, às 16h30 horas, com crianças e adolescentes de 07 a 17 anos e 11 meses, e tem capacidade para atendimento diário de mais de 300 crianças e adolescentes. No ano de 2009, atenderam 180 crianças e adolescentes.

Oferecem oficinas sócio-educativas, a fim de propiciar os desenvolvimentos emocionais, afetivos, intelectuais e cognitivos, oportunizando o autoconhecimento, a auto-estima e a análise crítica da realidade. Do mesmo modo, oferece um ambiente favorável que ajude no desenvolvimento integral, levando ao descobrimento das potencialidades de cada um, tornando-os autônomos e bons cidadãos, contribuindo para uma atuação como agentes transformadores, em suas famílias e na sociedade, fortalecendo os vínculos familiares e comunitários.

A entidade funciona a partir do Núcleo de Convivência, onde as crianças e adolescentes passam meio período (manhã ou tarde), no período pré ou pós-escola. Neste momento em que se encontram conosco, desenvolvemos oficinas sócio-culturais de artes visuais, música, brinquedoteca, capoeira, teatro, informática, e esporte.

Além dessas oficinas, também realizam outras ações, como acolhimento para crianças e adolescentes em situação de rua, nos pautando pelo sistema único de assistência social, isto é, realizando atendimentos em nível de proteção social especial de alta complexidade.

Importante ressaltar que, na medida em que o projeto foi-se desenvolvendo, as atividades oferecidas foram e continuam sempre se modificando, pois buscamos constantemente ter a flexibilidade para adequá-las, de acordo com a necessidade dos educandos, suas famílias e a política de atenção à criança e adolescentes.

Trabalham em sintonia com as políticas públicas da cidade, e integrados com a rede sócioassistencial da cidade, visando dar acesso às diferentes e complexas exigências de atendimento para o público ao qual nos destinamos.

12.2.7. CASA BETÂNIA DE GUARATINGUETÁ

Rua Bartolomeu Bueno, 353 – CEP: 12515-560

A Casa Betânia surgiu em 1976, por iniciativa da Senhora Maria Aparecida Marcondes Pierotti, professora aposentada, que tinha ideais de atendimento às jovens carentes do bairro. A obra era, então, freqüentada por meninas e jovens que participavam de algumas atividades sócio-educativas. Percebendo a complexidade do trabalho, a fundadora recorreu às Filhas de Maria Auxiliadora, Salesianas de Dom Bosco, que assumiram a Obra em 1989.

Iniciaram um trabalho informal de educação popular, no bairro, voltado às crianças, adolescentes e jovens carentes de ambos os sexos.

A organização foi legalmente constituída em 31/01/89. Sua ação educativa desenvolve-se dentro dos princípios da LOAS (Lei Orgânica de Assistência Social) e do ECA (Estatuto da Criança e Adolescente).

A proposta pedagógica do Projeto é aplicação do Sistema Preventivo de Dom Bosco, que se baseia na Razão, Religião e Amor, visando à formação integral da criança e adolescente, e desperte para a vivencia de valores humano-cristãos, além de propiciar o exercício ativo e criativo da cidadania. Isto desenvolvido, num ambiente familiar, por meios de atividades culturais, artísticas, educativos, lúdicos e de lazer, visando o desenvolvimento das potencialidades humanas, garantidas pela Constituição (art. 4º.) e pelo ECA (art. 1 a 6). Em julho de 2010, a organização atendia, de segunda a sexta, duzentas crianças e adolescentes; aos sábados atende cem crianças; e de segunda a sexta, no período noturno, cinqüenta adultos em cursos profissionalizantes.

A Casa Betânia tem atuado na vida dos educandos e alunos como suporte nas áreas de saúde, educação, lazer, cultura e preparação para o trabalho, contribuindo com o acesso aos bens e serviços, e fortalecendo as redes sócioassistenciais da cidade, implementando, desta forma, o art.4 do Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei 8.069/90). É reconhecida pela comunidade e pelas esferas municipal, estadual e federal, que acreditam na sua proposta e ação educativa e transformadora na comunidade.

12.2.8. INSTITUTO VIDA LAURA VICUÑA – RIBEIRÃO PRETO

Av. Margide Simão Trad, 1721 Bairro Adelino Simione – CEP: 14071-000

Iniciou-se em 1983, nesta mesma avenida.

Inserido à Favela Simioni. E está relacionado com a luta dos moradores do bairro por melhores condições de vida: moradia, saúde, educação, lazer. Contou, desde o início, com a presença da Ir. Sebastiana Barros. Em 1993, oficializa a sua existência com uma proposta sócio-educativa que havia solidificado e criado raízes na vida do bairro.

Em 2008 foi constituída sua diretoria e registro de reconhecimento público. É reconhecida sua relevância na cidade, e pelo promotor da infância e adolescente que declarou como espaço de referência de formação de valores para as moradores. Atua diretamente na defesa e promoção de 200 adolescentes, jovens e famílias desta comunidade tão necessitada de recursos básicos para sobreviver. Também promove um grupo de economia solidária que produz e comercializa produtos de limpeza, sacolas, confecções de roupa como complementação da renda familiar.

12.2.9. PROJETO MAIN – SÃO PAULO

Rua Conselheiro Moreira de Barros, 393 – CEP: 02405-060

Em 1997, as irmãs do Colégio Madre Mazzarello, Ir. Vilma Bertini e Ir. Rosa Valente, estavam procurando um terreno nos bairros adjacentes ao bairro Santa Terezinha, subdistrito de Santana, para fazer um trabalho social. Inicialmente pensaram em uma creche. Acabaram encontrando um terreno no próprio bairro, onde existiam dois armazéns de alumínio, com 16m de frente e 90 m de fundo. O mais importante é que era perto do Mazzarello. No dia 9 de maio 1998 nasce o Projeto MAIN. O prédio foi construído aos poucos, e atende as crianças dos bairros adjacentes, como estava no sonho inicial.

O Projeto Main, obra social do Instituto Mazzarello, avança com sua ação educativa, atendendo a 150 crianças de 6 a 11 anos da rede pública, no período contrário da escola. Fortalecemos nossa meta educativa, desenvolvendo junto às famílias um trabalho de apoio e orientação possibilitando à criança um atendimento digno de suas necessidades básicas. O espaço é pensado com carinho, competência e organização para que recebam as melhores condições que interfiram positivamente na sua formação social, crítica e religiosa. No cotidiano construímos a cidadania através da vivência dos direitos e deveres, favorecendo compromisso, responsabilidade e participação. Desenvolver uma metodologia que concilia educação e vida social, garantindo o melhor desempenho na escola e sua participação na vida da comunidade, por meio de atividades que ampliem seus conhecimentos, atitudes e habilidades. As Oficinas agrupam as crianças de diferentes idades e oferecem oportunidades educativas, transformando o seu potencial em competências, habilidades e capacidade de aprender

de forma contínua. Os projetos, de forma transversal e multidisciplinar, desenvolvem ações nas áreas de ética, história, educação ambiental, saúde, artes, filosofia, ensino religioso e esportes. Atende, em 2010, cento e cinquenta crianças, em período alternado com a escola.

12.2.10. CEMARI – CENTRO SOCIAL EDUCACIONAL MARIA RITA PÉRILLIER – LORENA

Rua: Joaquim Azevedo Figueira. 179, Vila Celeste – CEP: 12606310

O antigo “Oratório Santa Teresa”, transformou-se no CEMARI em 2004, implantando um novo formato de gestão para mais esta obra da Rede Salesiana de instituições Sociais.

Esta instituição atende aproximadamente 400 pessoas de famílias de classes menos favorecidas, oferecendo Cursos de Capacitação e Projetos Educacionais, baseados na filosofia salesiana de Dom Bosco e Madre Mazzarelo.

São atendidos, diariamente, no CEMARI, aproximadamente 160 crianças e adolescentes, por meio de 02 programas diferentes: Brincando e Aprendendo e Escola de Informática e Cidadania.

Alem das crianças e jovens, o CEMARI atende também 158 mulheres em várias oficinas de capacitação para o trabalho ou seja: panificação, cabeleireiro, manicure, salgadeiro, biscoiteiro e outros.

Estas ações buscam minimizar os altos índices de violência, envolvimento com drogas, evasão escolar, desestruturação familiar e falta de perspectiva de vida em que se encontra um grande número de nossos jovens e famílias.

Portanto, estas ações são justificadas pelo nosso principal objetivo: fortalecer as relações pessoais, familiares e sociais dos nossos usuários.

Também têm o objetivo de garantir o desenvolvimento físico, psicológico, cultural e social das crianças e seus familiares, despertando para o pleno exercício da cidadania, ajudando-os a formar uma nova visão do mundo e da pessoa, que sonha, cria, constrói e, mais do isso, é capaz de transformar sua realidade. Atende diariamente 160 crianças e adolescente em período alternado com a escola, 140 adultos com cursos profissionalizantes.

12.3. Resultado do Questionário sobre Avaliação e Monitoramento

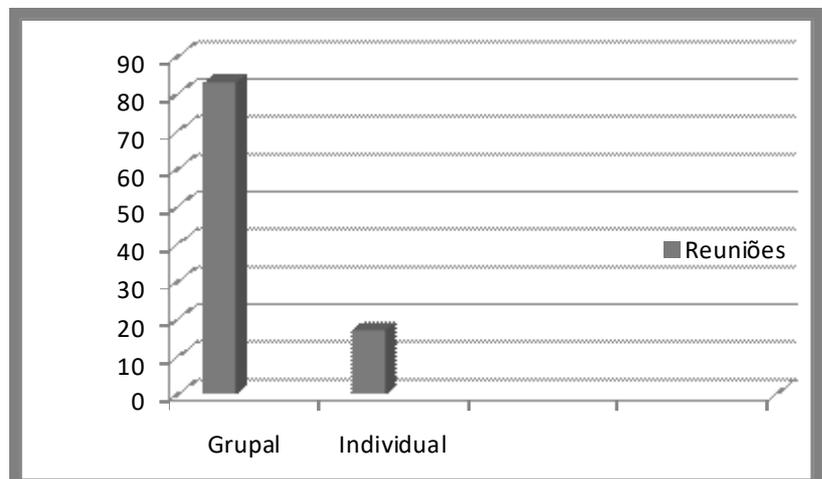
Foram enviadas para as dez organizações, nove questões relacionadas a Monitoramento e Avaliação realizados pela organização. Todas as respostas estão apresentadas por índice de porcentagens.

- 1) **NO ANO ANTERIOR, 2009, FORAM REALIZADAS QUE TIPO DE AVALIAÇÕES, E QUAIS OS INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA AS MESMAS? SE REALIZADAS, FAVOR ENVIÁ-LAS. NÃO HÁ NECESSIDADE DE RESPOSTAS. SOMENTE OS INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO.**

Tipos de avaliação:

Grupal = (83%)

Individual = (17%)



Freqüência:

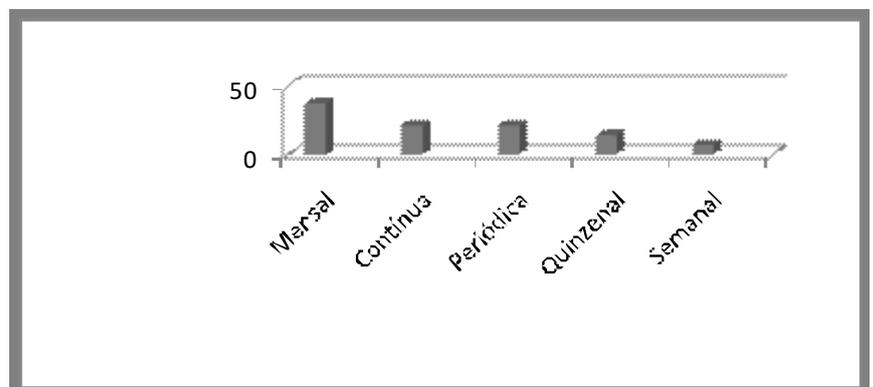
Mensal = (37%)

Contínua = (21%)

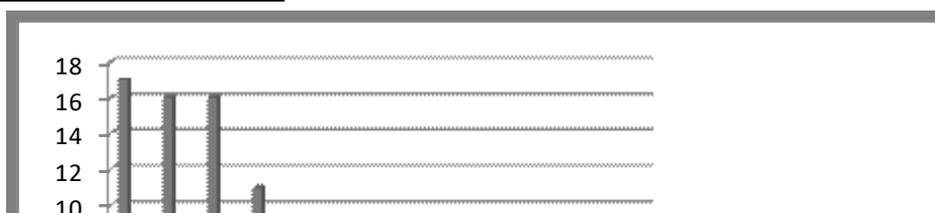
Periódicas = (21%)

Quinzenal = (14%)

Semanal = (7%)



Instrumentos de avaliação:

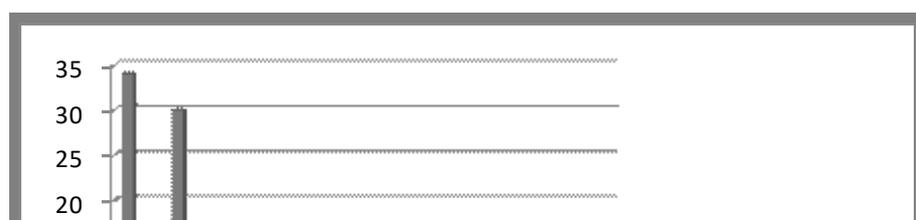


- 1) **Constatações e necessidades do dia a dia = (17%)**
- 2) **Avaliação escrita, questionários = (16%)**
- 3) **Observação contínua das atividades = (16%)**
- 4) **Não seguem modelos de avaliação = (11%)**
- 5) **Pelos cronogramas = (5%)**
- 6) **Debates = (5%)**
- 7) **Acompanhamento individual = (5%)**
- 8) **Acompanhamento individual de oficinas e reuniões = (5%)**
- 9) **Contato com Escolas = (5%)**
- 10) **Depoimento de crianças, adolescentes e famílias = (5%)**
- 11) **Indicadores Sociais = (5%)**
- 12) **Relatório de Atividades = (5%)**

1 - Todas as organizações realizaram avaliações em 2009, sendo a maioria grupal, e realizadas periodicamente, e 21% dizem avaliarem constantemente. O instrumental de coletas mais citado foi constatação e necessidades do dia a dia. Apenas uma organização utilizou o questionário como instrumental de avaliação.

Uma questão a ser refletida é que, para a maioria, olhar as atividades do dia a dia é considerado uma forma de avaliação, ou mesmo de monitoramento. Algumas organizações acreditam que basta constatar as necessidades do dia a dia para cumprir o objetivo de avaliar e monitorar. E outras não têm conhecimento suficiente para realizar didaticamente os passos do processo de avaliação. Entretanto, fica aqui a pergunta: Sem uma metodologia e instrumentos adequados, esta prática seria, de fato, uma avaliação?

2) **EM SUA OPINIÃO, PARA QUE AVALIAR E MONITORAR?**



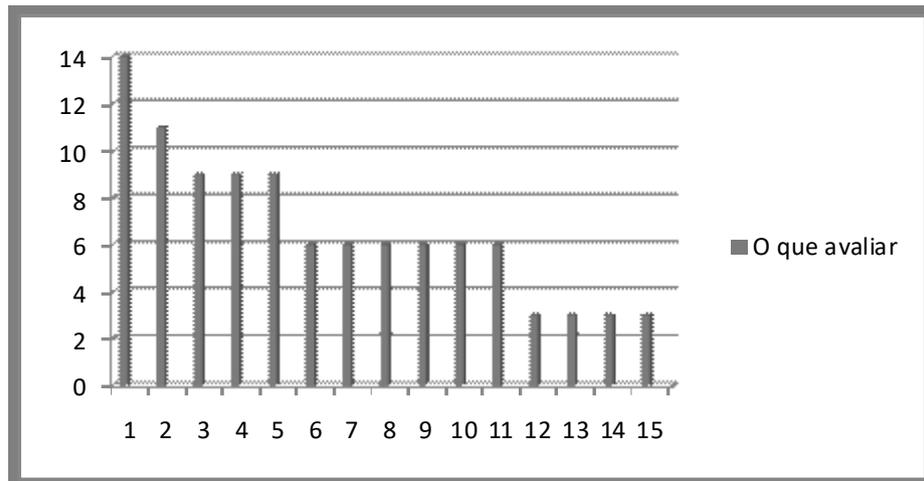
- 1) **Verificar se os objetivos propostos foram satisfatórios = (34%)**
- 2) **Medir os resultados alcançados = (30%)**
- 3) **Ajudar no desenvolvimento do ensino – aprendizagem = (8%)**
- 4) **Acompanhar, conhecer, pesquisar, perceber e buscar recursos para atingir os objetivos = (4%)**
- 5) **Como Sistema Preventivo = (4%)**
- 6) **Verificar o grau de dificuldade de cada aluno = (4%)**
- 7) **Estabelecer, com clareza, o foco do projeto educativo = (4%)**
- 8) **Sinalizar quais os efeitos e os impactos que as ações planejadas demonstraram = (4%)**
- 9) **Reavaliar o processo = (4%)**
- 10) **Avaliação e monitoramento acontecem paralelamente, e são sustentabilidade nas ações estabelecidas em conjunto = (4%)**

2 – Para 64% das organizações, avaliar está relacionado a verificar os objetivos propostos e medir os resultados.

Seria interessante pesquisar, em cada organização, se a verificação pura e simples da efetividade ou não dos objetivos propostos conduz, automaticamente, a uma mudança e/ou atualização dos objetivos, ou se meramente se constata a realidade de forma numérica ou numa superficialidade apenas no que acham que precisam, sem dados de verificação mais consistentes. O social pode ser mais qualitativo se propiciar uma avaliação participativa, como enfoque no conhecimento e aprendizagem?

3) **DE ACORDO COM SUA EXPERIÊNCIA E VIVÊNCIA, O QUE AVALIAR, COMO PROCEDER, CONCLUIR E DISSEMINAR RESULTADOS?**

O que avaliar:



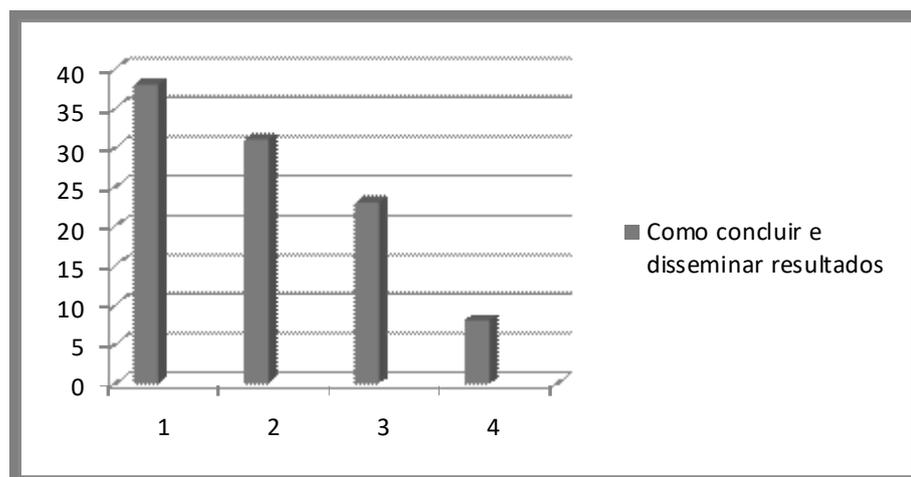
- 1) Planejamento estratégico = (14%)
- 2) Educando como um todo = (11%)
- 3) Práticas Pedagógicas = (9%)
- 4) Equipe multidisciplinar = (9%)
- 5) Nossa atuação em geral = (9%)
- 6) Dificuldades de cada aluno = (6%)
- 7) Produção objetiva do educando, e não o julgamento de sua pessoa = (6%)
- 8) Centralidade do processo de construção do conhecimento da Instituição = (6%)
- 9) Jeito Salesiano de “ser” = (6%)
- 10) Impacto na comunidade = (6%)
- 11) Participação das famílias = (6%)
- 12) Propostas educativas, ação-reflexão-ação = (3%)
- 13) Trabalho do grupo de apoio (limpeza, alimentação, etc) = (3%)
- 14) Origem das dificuldades = (3%)
- 15) Educação para o “pensar” = (3%)

Como proceder:



- 1) **Avaliação global, individual, grupal = (25%)**
- 2) **Avaliação dos resultados = (25%)**
- 3) **Estar atento às necessidades e situações adversas, para poder intervir quando necessário = (7%)**
- 4) **Reuniões onde são estudadas as dificuldades e possibilidades manifestadas pelas crianças = (7%)**
- 5) **Avaliação do rendimento escolar = (6%)**
- 6) **Com instrumentos de fácil aplicação = (6%)**
- 7) **Através de um procedimento contínuo = (6%)**
- 8) **Observação = (6%)**
- 9) **Entrevistas individuais ou em grupo com a psicóloga = (6%)**
- 10) **Atendimento individualizado com a criança, adolescente e família, com a Coordenadora, Assistente Social, Psicóloga e Educador(a) = (6%)**

Como concluir e disseminar resultados:



- 1) **Disseminar os resultados, primeiramente, no ambiente interno = (38%)**
- 2) **Todo o grupo deve compartilhar os resultados obtidos: (31%)**

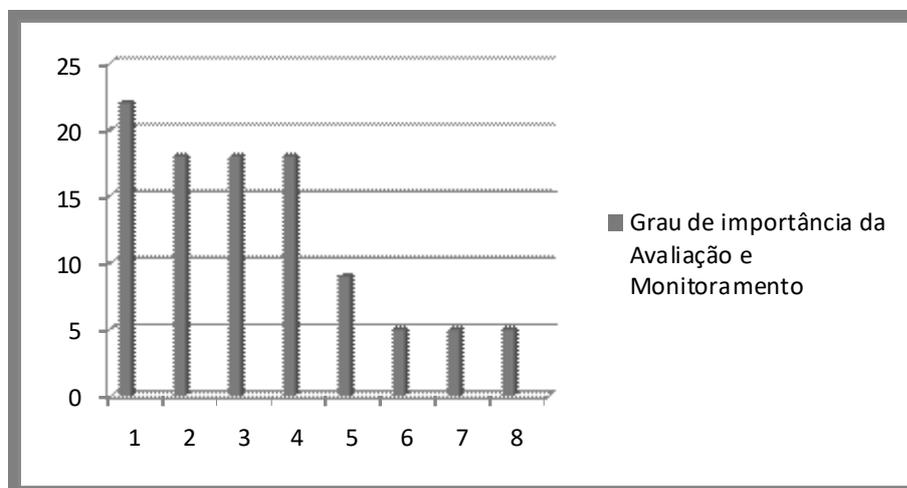
- 3) Num segundo momento, disseminar os resultados para a comunidade atendida, para o Município e órgãos competentes = (23%)
- 4) Disseminar para os Conselhos de Direitos, Sociedade Civil e, até mesmo, o Poder Público = (8%)

3 - Para o grupo foram mencionados de maior importância: avaliar o planejamento estratégico; avaliar global, individual, grupal; avaliar os resultados e disseminá-los no ambiente interno.

Ter clareza do que se quer avaliar, avaliar a gestão, envolver os participantes no processo avaliativo e dar visibilidade ao projeto, parece ser interessante e importante para as organizações.

O que questionamos é se tais avaliações são, realmente, disseminadas com total transparência, que suscite imediatamente a necessidade e as providências das mudanças necessárias. Somente se dispõe a mudar quem está envolvido, motivado, e atribui sentido às mudanças

4) CONSIDERANDO O TRABALHO QUE SE REALIZA DIARIAMENTE, QUAL O GRAU DE IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO PARA O ALCANCE DOS RESULTADOS EM SUAS ATIVIDADES?



- 1) Para o alcance dos resultados previstos e objetivos propostos = (22%)
- 2) A avaliação deve ser contínua em todos os aspectos = (18%)
- 3) Melhoria contínua do processo = (18%)
- 4) Organização das atividades desenvolvidas = (18%)
- 5) Avaliar todo o contexto: pessoal, familiar e social = (9%)
- 6) É preciso olhar cada um com amor, e não somente “avaliar por avaliar” = (5%)

- 7) **Importante o envolvimento e participação das crianças e adolescentes no projeto. Eles assumem as atividades, e “vestem a camisa” da Obra = (5%)**
- 8) **De grande importância em todos os sentidos = (5%)**

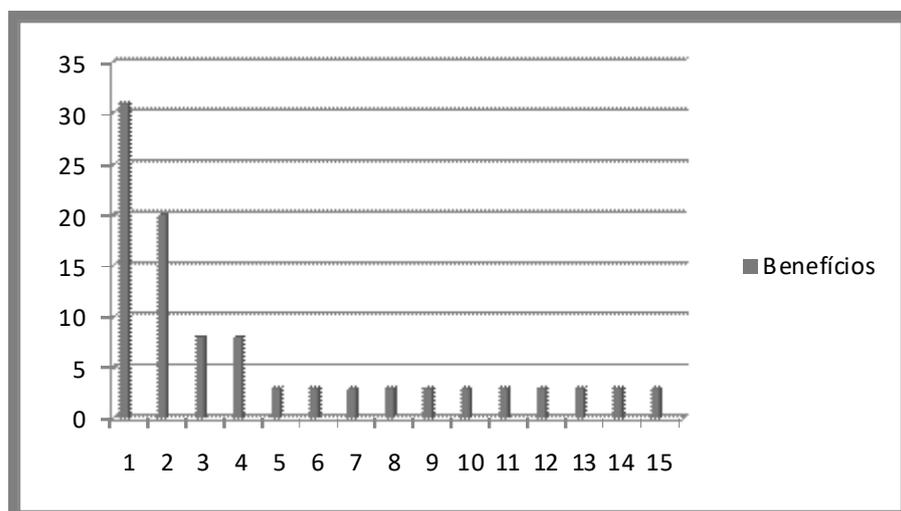
4 – A maior parte das organizações respondeu que a avaliação é importante para alcançar os objetivos propostos, e deve ser contínua.

As organizações, de forma geral, enfatizaram, com relevância, a importância da avaliação e do monitoramento. No entanto, qual a proporção entre a importância atribuída à avaliação e à sua prática objetiva, (investimento financeiro, embasamento teórico, abertura para as mudanças necessárias) na realidade?

O monitoramento, que acontece no processo da avaliação, que é munido de informações anteriores e fornece dados para a avaliação final, possibilitando a correção do percurso é o mesmo que acompanhamentos diários das atividades, reuniões de revisão e planejamentos e formação?

5) QUAIS OS BENEFÍCIOS, DIFICULDADES E/OU PREJUÍZOS DE AVALIAR? VOCÊ PODERIA CITAR EXEMPLOS?

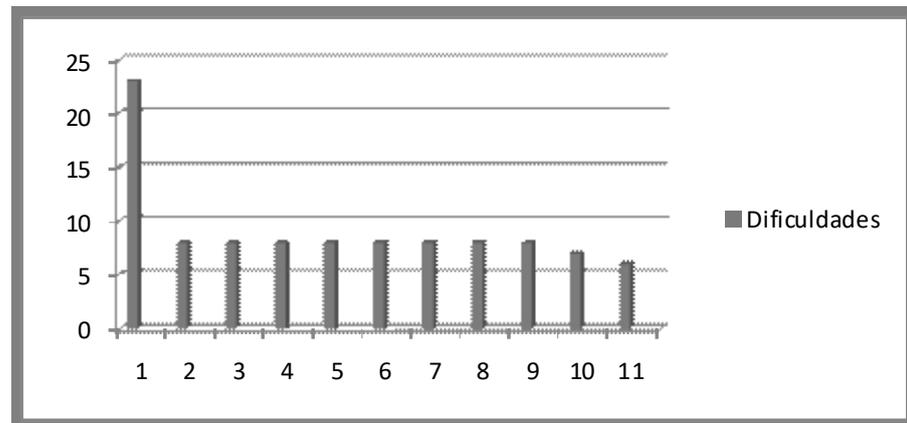
Benefícios:



- 1) **Atingir os resultados esperados = (31%)**
- 2) **Os próprios educadores se envolvem num processo de reflexão diante da proposta pedagógica e dos instrumentos utilizados = (20%)**
- 3) **Melhoria de todo o processo = (8%)**
- 4) **Troca de informações = (8%)**

- 5) Promover a interação entre o gestor e seu colaborador = (3%)
- 6) Melhoria do nível de comunicação e desempenho das equipes = (3%)
- 7) Fornecer pistas e sugestões para o planejamento e utilização pedagógica = (3%)
- 8) Observar o todo e seu desenvolvimento = (3%)
- 9) Respeito mútuo = (3%)
- 10) Possibilidades de mudança = (3%)
- 11) Comunicar e alinhar as expectativas de desempenho entre a Instituição e os profissionais = (3%)
- 12) Analisar o desenvolvimento dos colaboradores e suas competências dentro da Instituição Organizacional = (3%)
- 13) Para que os colaboradores saibam o que é esperado deles = (3%)
- 14) Consciência maior da caminhada que a comunidade educativa vai fazendo = (3%)
- 15) Exercício da Cidadania = (3%)

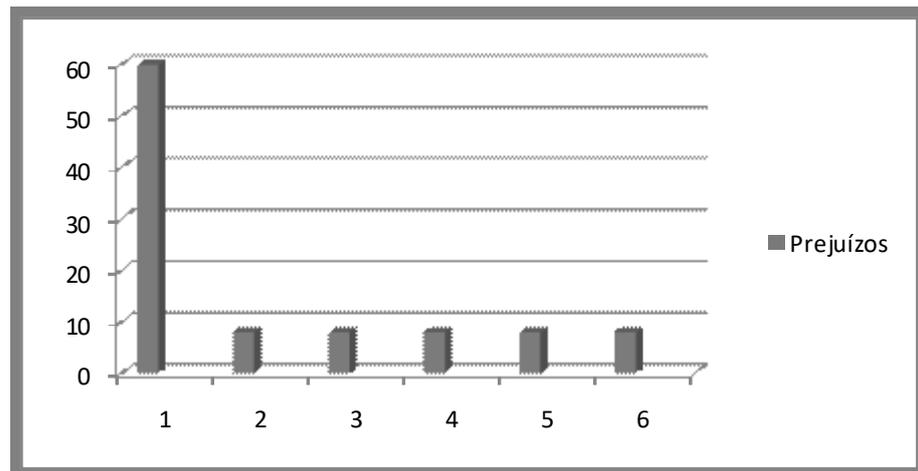
Dificuldades:



- 1) Falta de conhecimento de instrumentos mais simples de avaliação = (8%)
- 2) Dificuldades para expressar o que pensa = (8%)
- 3) Ser exemplo a todo o momento = (8%)
- 4) Encontrar pessoal capacitado para elaborar e aplicar instrumentos de avaliação = (8%)
- 5) Quando o ato de avaliar possui um fim em si mesmo, e não o objetivo de melhorar = (6%)
- 6) Necessidade de investir tempo nesta tarefa, o que nem sempre é possível = (23%)
- 7) Retrabalho, quando não se atinge o objetivo = (8%)

- 8) Falta de consciência política por parte dos pais = (7%)
- 9) Superar o individualismo = (8%)
- 10) Coragem de vencer os desafios = (8%)
- 11) Sair da cultura de uma avaliação classificatória para uma avaliação formativa = (8%)

PREJUÍZOS:

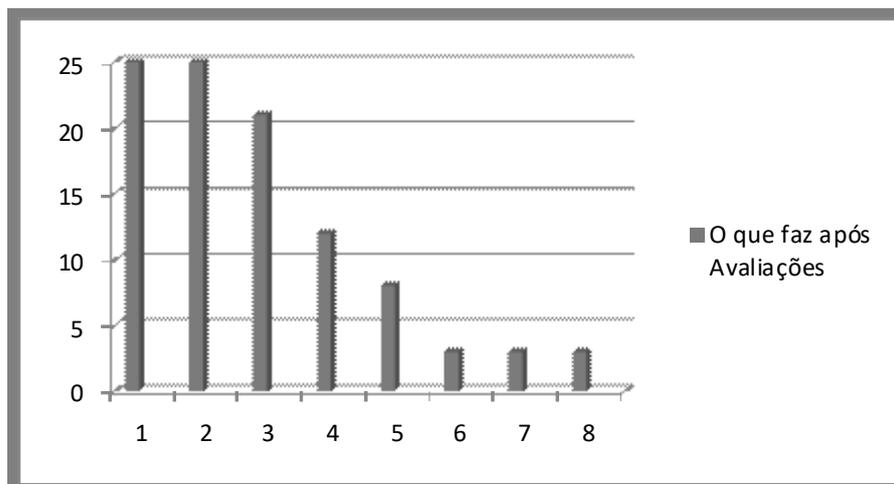


- 1) Ainda não verificamos prejuízos com a avaliação = (60%)
- 2) Os resultados pedem mudanças, e são necessárias flexibilidade, abertura, agilidade para que as mesmas aconteçam = (8%)
- 3) Quando não se obtém retorno = (8%)
- 4) Faltas freqüentes por parte dos alunos = (8%)
- 5) Pouca participação = (8%)
- 6) Quando as atividades não são concluídas = (8%)

5 – O maior benefício citado da Avaliação é atingir os resultados esperados, envolvendo os educadores no processo e instrumentos utilizados. Isto se contrapõe com algumas dificuldades maiores, tais como: a falta de tempo para a tarefa de avaliar, falta de conhecimento e de pessoas preparadas para aplicá-la.

A avaliação foi citada como muito benéfica, e que pode auxiliar nos resultados esperados. Seria mais complexo para a Instituição dedicar um pouco mais de tempo e investimento para conhecer-se melhor? Acredito que um conhecimento melhor do processo de Avaliação e de Monitoramento, com instrumentos mensuráveis bem definidos, facilitaria a avaliação de modo geral. A impressão que se tem é a de que os objetos e os instrumentos de avaliação ainda se encontram muito dispersos e pouco definidos nas organizações.

6) O QUE VOCÊ FAZ APÓS AS AVALIAÇÕES? E AS DEMAIS PESSOAS? CASO QUEIRA, COMENTE A RESPEITO.

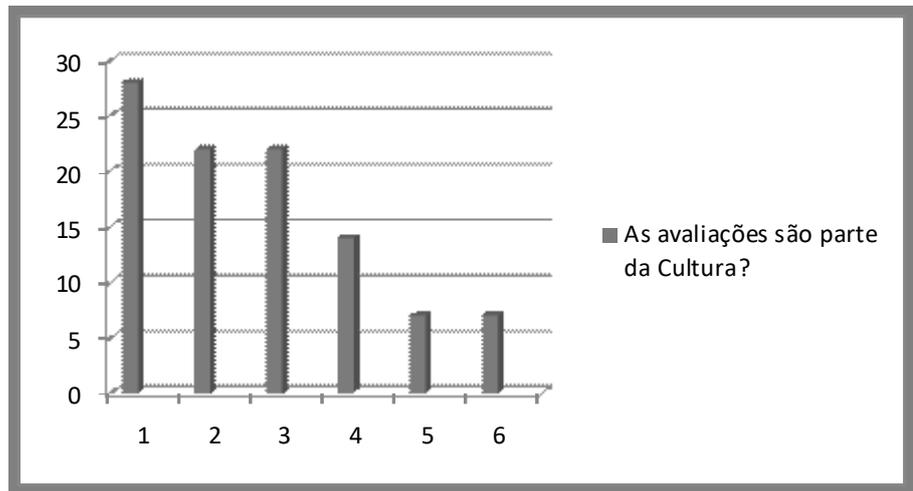


- 1) **Discutem-se os resultados, e corrigem-se caminhos = (25%)**
- 2) **Procura-se uma transformação que produza uma nova prática pedagógica = (25%)**
- 3) **Buscam-se mudanças, através de uma análise crítica das situações = (21%)**
- 4) **Estudar novas estratégias para aquilo que não está dando certo, ou refazer procedimentos = (12%)**
- 5) **Inicia-se uma nova avaliação da avaliação = (8%)**
- 6) **Procura-se colocar em prática o que foi conversado = (3%)**
- 7) **Tempo de assimilação = (3%)**
- 8) **Coragem de mudar = (3%)**

6 – As pessoas das organizações apresentam-se, praticamente na sua totalidade, com disposição para as mudanças pós avaliações, em vista de novas práticas.

Na teoria, tudo parece muito bem conduzido. Contudo, será que a gestão e os educadores sociais possuem a necessária audácia e disponibilidade para realizar as intervenções e mudanças necessárias após os resultados de uma avaliação? As organizações cultivam a cultura da celebração e da gratidão pós-resultados, fazendo com que todos se sintam pertencentes e corresponsáveis.

7) AS AVALIAÇÕES SÃO PARTE DA CULTURA DOS DIRIGENTES TÉCNICOS E OPERACIONAIS DESTA ORGANIZAÇÃO? VOCÊ PODERIA CITAR EXEMPLOS QUE ILUSTREM SE SÃO (OU NÃO) PARTE DA CULTURA?



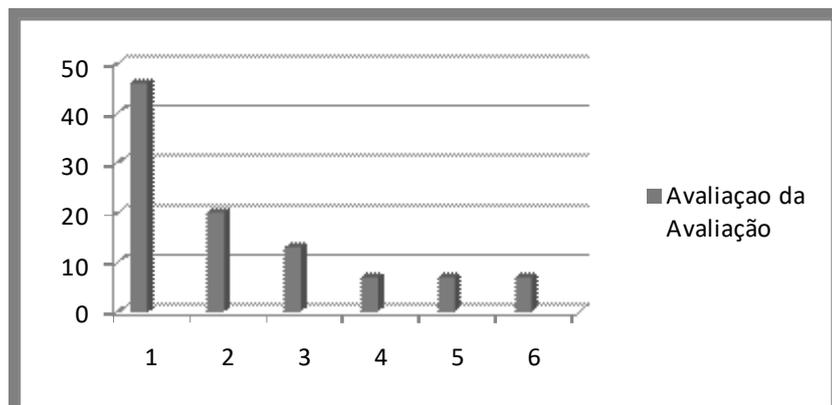
- 1) A avaliação é fruto de um processo de longo tempo = (28%)
- 2) As avaliações qualitativas, sem instrumentos mensuráveis, fazem parte das reuniões mensais e/ou individuais com os educadores = (22%)
- 3) Durante as reuniões individuais, fala-se das práticas, pensa-se no “fazer”, e na ação a partir de cada atividade = (22%)
- 4) O embasamento para a execução e avaliação do trabalho se faz nesta construção = (14%)
- 5) Avaliações a partir de instrumentos mensuráveis não são prática da Obra = (7%)
- 6) Esta prática faz parte de nossas reuniões quinzenais = (7%)

7 - A maioria diz que a avaliação faz parte da organização. Como exemplos são citadas as reuniões, que têm como objetivo maior planejar e rever as práticas pedagógicas. Pensa-se no fazer, e quase sempre sem instrumentos que possam comparar os dados de antes, durante e depois. Parece-me que fica clara a atitude de que avaliar, para a maioria das organizações, significa pensar no fazer em curto prazo.

Podemos denominar esta prática de avaliação? E como eu avalio esta prática?

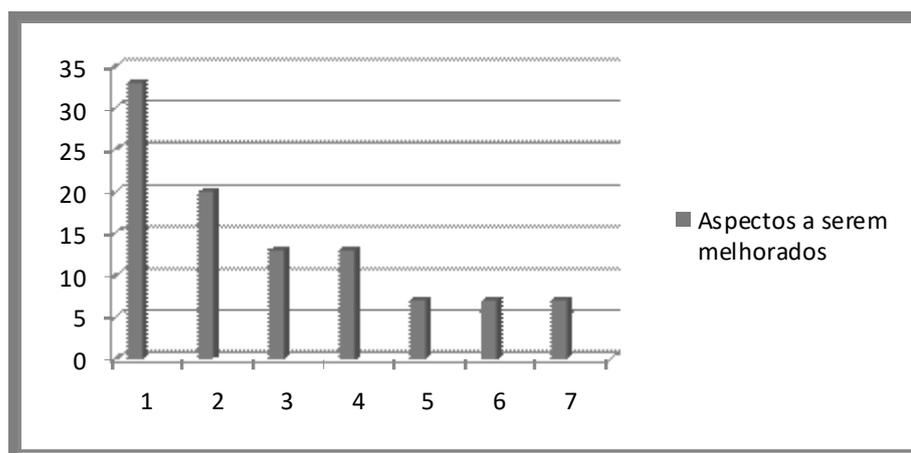
8) FAÇA UMA AVALIAÇÃO DA AVALIAÇÃO. QUAIS ASPECTOS PODEM SER MELHORADOS NUMA AVALIAÇÃO FUTURA?

Avaliação da avaliação:



- 1) A avaliação é necessária, oportuna e sempre positiva = (46%)
- 2) Necessária para perceber o que deu certo e o que precisa melhorar em nossas propostas e ações, com intervenções necessárias = (20%)
- 3) Com a avaliação, aprende-se mais = (13%)
- 4) Tudo o que se faz é preciso avaliar = (7%)
- 5) Na medida em que aprendemos, respeitamos as opiniões diferentes, vamos crescendo e nos tornando aptos para avaliações futuras = (7%)
- 6) Atualmente é realizada uma avaliação diária, o que faz com que a dinâmica do dia-a-dia seja monitorada e avaliada = (7%)

Aspectos que podem ser melhorados:



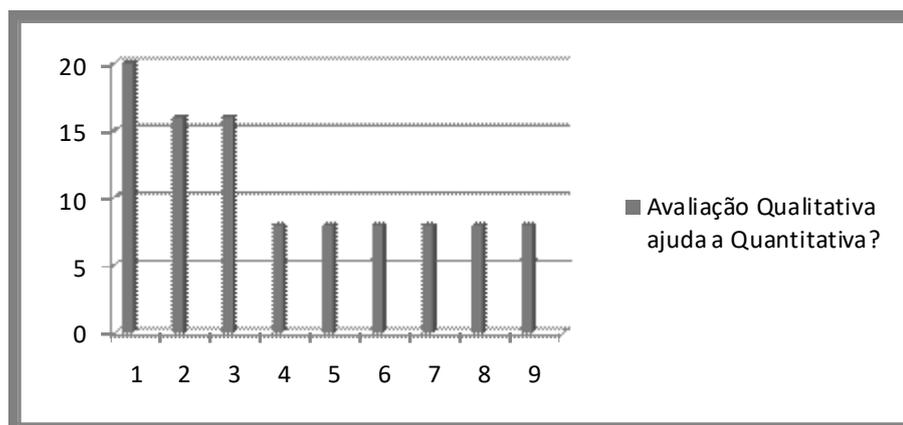
- 1) Não mencionaram = (33%)
- 2) Sentimos necessidade de incorporar o envolvimento com as famílias, o que daria mais consistência ao nosso trabalho = (20%)
- 3) Estamos criando espaços de discussão para efetivar a missão do projeto = (13%)
- 4) Podemos potencializar muito as ações pedagógicas = (13%)
- 5) O envolvimento de todos os segmentos que compõem a proposta enriquece o trabalho e possibilita uma ação coerente = (7%)
- 6) Percebe-se a necessidade de construir indicadores mais específicos = (7%)

7) A avaliação precisa ser progressista e não um instrumento de seletividade = (7%)

8 – Foi necessário dividir a pergunta em duas respostas para melhor compreensão das mesmas. A maioria afirma que é sempre positivo avaliar, porém não tenho certeza se refere-se à avaliação da avaliação, pois constatamos que, referindo-se aos aspectos a serem melhorados na avaliação futura, a maioria diz não saber.

As demais respostas de melhoria são referentes ao processo avaliativo ou ao processo a ser implantado no programa ou projeto, e não na Avaliação, nem de forma quantitativa e, menos ainda, qualitativa. Seria uma prática muito exigente, para as organizações sem fins lucrativos, pensar qualitativamente na avaliação da avaliação?

9) VOCÊ ACREDITA QUE A AVALIAÇÃO QUALITATIVA PODE EXERCER MELHORIAS NA AVALIAÇÃO QUANTITATIVA? POR QUÊ?



- 1) Sim, porque determina o número, a presença e a permanência do usuário nos programas da Instituição = (20%)**
- 2) Sim, porque o índice percentual será muito melhor = (16%)**
- 3) É através da avaliação quantitativa que medimos o atendimento = (16%)**
- 4) A qualidade da nossa atuação como educadores pode ajudar no crescimento e desenvolvimento de muitas pessoas = (8%)**
- 5) Se permanecermos só nos números, teremos uma avaliação generalizada, e não uma avaliação de qualidade = (8%)**
- 6) A avaliação está muito atrelada a números, porque esta é uma exigência de fora para dentro da Escola. Por isso as pessoas (inclusive os educadores) pensam que temos sempre a necessidade de “quantificar” = (8%)**

- 7) **A qualidade está atrelada a números = (8%)**
- 8) **A partir do momento em que se tem qualidade, existe uma demanda maior pelas oficinas e pelo aprendizado = (8%)**
- 9) **Pode-se pensar também que a Avaliação Quantitativa pode ajudar a Avaliação Qualitativa = (8%)**

9 - Pelas respostas percebe-se que é estabelecida uma relação entre as duas formas de avaliação, embora as justificativas não sejam tão aprofundadas, e aparecem mais como raciocínio lógico. A maioria ainda prefere trabalhar com avaliação numérica, acreditando que tal estratégia define satisfatoriamente a qualidade. A meu ver, fatores externos também podem influir na presença e permanência do usuário na organização (necessidade da família, encaminhamentos pelos Conselhos, ausência de outra instituição semelhante no entorno, etc. e não necessariamente a qualidade do serviço prestado).

Será que a quantidade e a permanência dos usuários na organização (citado pela maioria - 20%) podem ser sempre codificadas como atuação qualitativa? Como mensurar o ambiente familiar, alegria, a festa, o protagonismo, o sentir-se amado... tão característicos da espiritualidade Salesiana?

13. CONCLUSÕES

A fundamentação teórica, questionário, entrevistas, análise de arquivo, foram as principais fontes de coleta de dados utilizados.

Quanto aos fatores organizacionais da RESAS, é possível identificar que gestores e educadores convivem com uma polaridade entre fazer e refletir que, muitas vezes, inviabiliza o investimento em avaliação. A organização do trabalho, o ativismo, as demandas constantes e a permanente escassez de tempo frente a tantas obrigações do fazer administrativo, financeiro, político, pedagógico, entre outros, são alguns dos fatores que impedem que um processo de reflexão sobre a prática e projeção futuras, se enraíze na maioria das organizações, mantendo a avaliação em um lugar inviável, ainda que sempre reconhecido como importante depositar energia em processos de avaliação constitui-se um grande desafio.

As religiosas que, na maioria das organizações estão à frente, têm permanência ou mandatos por tempo determinado (porém mudam com frequência indeterminada). Algumas religiosas até gostariam de se dedicar mais àquilo que se propuseram em suas vidas: o trabalho transformador junto aos destinatários. Profissionalizar a gestão

administrativa, contando com equipe de leigos, pode propiciar às religiosas menos tempo na administração, podendo, assim, atuar mais na atividade “fim”, e não na prática da atividade “meio”.

O trabalho é intenso para responder aos desafios diários e às exigências burocráticas de convênios, e frente a tantas obrigações do fazer administrativo, financeiro, político, pedagógico, entre outros, depositar energia em processos de avaliação, constitui-se um grande desafio, sendo que muitas não contam com recursos humanos competentes para as funções necessárias. As pautas das reuniões são extensas em conteúdos a serem tratados. Dificultando planejamentos a médio ou longo prazo, sendo as estratégias emergenciais as mais utilizadas. A avaliação precisa de espaço e de tempo para ser trabalhada; demanda disponibilidade dos gestores. Deve-se construir e garantir espaços viáveis, possíveis, realizáveis pela RESAS, dentro de suas possibilidades.

É indispensável para uma avaliação que os gestores ou a comunidade educativa estejam minimamente estruturados, com coesão interna que permita a construção de alguns acordos. Simultaneamente ao monitoramento e avaliação, há necessidade de uma iniciativa fundamental para que o planejado tenha continuidade, independentemente de alteração de uma gestão.

É visível e encantador, na ação da RESAS, o acompanhamento, a presença, a reflexão-ação, a participação em algumas esferas públicas, porém não podemos considerar como avaliação ou monitoramento pela informalidade, falta de apontamentos dos resultados e impactos que possam ser mensurados para confronto com marco zero.

A atribuição de sentido ao que se faz, mencionada por Brandão (2008), é visível nas pessoas que compõem as organizações da RESAS, segundo Cortella, Mario, 2009:

“... a espiritualidade no mundo do trabalho é necessária; é a capacidade de olhar que as coisas não são um fim em si mesmas; que existem razões mais importantes do que o imediato. Que aquilo que se faz tem um sentido, um significado. Que a noção de humanidade é uma coisa mais coletiva, na qual se tem a idéia de pertencimento e que, portanto, o líder espiritualizado – mais do que aquele que fica fazendo meditações e orações – é aquele capaz de olhar o outro como o outro, de inspirar, de elevar a obra”.

A espiritualidade Salesiana proporciona esta interioridade manifestada no compromisso com o Autor da Vida, no respeito à Criação, na promoção integral do ser humano, no Amor às crianças e jovens, na simplicidade e alegria de Ser. Este jeito de ser e conviver no ambiente salesiano é porta aberta para a implantação da Avaliação e Monitoramento com metodologia e instrumentos mais adequados, pois a metodologia participativa é ponto relevante na RESAS, e para a Avaliação Social também.

Muitas vezes confundem-se acompanhamento com monitoramento, e este é entendido como o exame contínuo ou periódico, por parte da administração, em todos os seus níveis hierárquicos: da execução de uma atividade, para assegurar que as entregas de insumos, os calendários de trabalho, os produtos esperados, estão de acordo com as metas estabelecidas e desenvolvendo-se segundo o plano de trabalho definido.

Percebe-se que o acompanhamento está muito presente na RESAS, e acreditamos que na maioria das organizações sem fins lucrativos, pois a pesquisa do IBOPE de 2009 apresenta que das 91% de organizações que avaliam os projetos nos últimos cinco anos, 85% fazem esse trabalho internamente, os quais podem ser com pessoas não relacionadas com as ações a serem realizadas. Também das dez organizações pesquisadas, nenhuma foi submetida à avaliação externa durante sua existência, e apenas uma utilizou instrumento de verificação de resultado (questionário para os usuários) no ano de 2009. As demais realizaram apenas reuniões de formação e informação. Os dados confirmam que há espaço para implantação, amadurecimento, fortalecimento e sentido quanto à utilização da avaliação. Há necessidade urgente de qualificar tecnicamente avaliadores, e fortalecer modelos participativos, pois 53% da pesquisa TNS InterScience afirma que os responsáveis pela avaliação são de atividade interna, coordenada pelos envolvidos no projeto, e mencionam que não há diferença entre avaliador e avaliado, ou seja: podem ter soluções caseiras para o problema. E também não sabem salientar o valor gasto nas mesmas.

Constata-se uma simplificação das respostas, ou respostas generalizadas. Exemplo: “tomamos as iniciativas após as avaliações”, talvez para não correr o risco de insinuarem receitas, as quais não oferecem profundidade e argumentação. É provável também a falta de conhecimento e informação sobre o questionado.

Um instrumento obrigatório, que é considerado como avaliação, é o relatório de atividades, entregue anualmente, em abril, para o CNAS - Conselho Nacional de Assistência Social, o qual é um relatório do plano de ação utilizado por todas as organizações pertencentes à RESAS. Este relatório não foi mencionado por nenhuma organização como instrumento de avaliação. Acredito que devido à obrigatoriedade e o tempo escasso dos gestores, é mais encarado como obrigação, sem tirar benefícios dos mesmos.

Houve pouquíssima menção de confronto externo, e essas são importantíssimas, por mais questionadas que sejam. Não restringir apenas a avaliações e confrontos intramuros ou auto-avaliações, porque a crítica dificilmente vem acompanhada da necessária auto-crítica. O olhar de fora vê coisas que o atingido não gosta de ver: tipo de gestão, uso do material didático, ambiente, organização, famílias... O envolvimento e compromisso com o Stakeholder ou, como dizem no social, a Comunidade educativa (gestores, educadores, pais, educandos, usuários, educadores, comunidade próxima, financiadores, parceiros) participantes diretos e indiretamente no seu processo, faz diferença, pois dão asas ao imaginário, das possibilidades aos sonhos e organizam a esperança, transformam realidades .

Porém, a adoção de metodologias qualitativas ainda está em fase de iniciação nas pesquisas da área de gestão social, carecendo de uma maior e melhor noção das possibilidades e vantagens que essas metodologias oferecem, o que justifica a sua pouca presença nos trabalhos da área de administração, e as falhas na concepção sobre o que seria pesquisa qualitativa, no entanto tão necessária no campo social.

Esta constatação nos sugere que práticas estruturais e metodologias avaliativas, quer quantitativa, mas principalmente qualitativa, requerem um amadurecimento da cultura de avaliação na RESAS. Este trabalho deixa, como uma perspectiva futura para a RESAS, a continuação do aprimoramento do processo avaliativo, podendo ser incluídas técnicas mais inovadoras de coleta de dados com o público beneficiado, bem como aprofundamento do estudo.

É preciso avançar na prática da avaliação, a partir das necessidades e recursos locais, com a utilização das técnicas que estão ao alcance das pessoas.

O Monitoramento e Avaliação fazem parte do campo de preocupações da RESAS. Os encaminhamentos dados pelo RESAS evidenciam a sua relevância, as possibilidades de aprendizagem suscitadas pelas experiências em andamento, e a necessidade de responder as diversas urgências

Portanto, espera-se ter contribuído, com esse trabalho, para uma melhor noção de como está ocorrendo a avaliação qualitativa nos estudos do Terceiro Setor e na RESAS.

14. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação de políticas de programas e projetos sociais têm assumido papel fundamental, sendo objeto de um contínuo aperfeiçoamento em seu entendimento e em sua aplicação, tanto para apoiar o gerenciamento, na formulação de políticas públicas, como nos investimentos de melhorias de programas e projetos sociais.

Cada uma das técnicas citadas anteriormente é objeto de estudos profundos e detalhados na literatura especializada. Portanto, para melhor conhecimento, estudos comparativos, planejamento e aplicação de instrumentos de coleta de dados, é recomendável que a bibliografia específica seja objeto de consulta, estudo e discussões, pelas equipes de monitoramento e avaliação.

Realizar os processos de Monitoramento e Avaliação tem pouco valor, se o projeto ou organização não agir baseado nas análises de informações coletadas.

Ainda considero relevante envolver o maior número de participantes no processo de definição de indicadores, bem como:

- promover reflexões periódicas com os atores, ao longo de todo o projeto;
- buscar fazer uso de informações já existentes ou de simples produção, com o objetivo de aperfeiçoar o uso de recursos.

É fundamental o acompanhamento presencial próximo que promove a escuta o diálogo, mesmo se ainda não há a avaliação e monitoramento de forma sistemática, e faz a diferença na organização e no projeto a exemplo da RESAS.

Longe de esgotar as informações necessárias para um retrato completo sobre avaliações e das avaliações realizadas pela RESAS, espero poder contribuir a quem interessar sobre o assunto.

15. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Demo, Pedro. ***Avaliação Qualitativa***. 3ª Edição. Campinas, SP. : Editora Papirus, 2001.
- Merege, Luiz Carlos. ***Terceiro Setor; A Arte de Administrar Sonhos***. São Paulo. Editora Plêiade, 2009.

- Marino, Eduardo. **Manual de Avaliação de Projetos Sociais**. 2ª Edição. São Paulo: Ed. Saraiva, 2003

- Azzi Riolando - **As Filhas de Maria Auxiliadora no Brasil: 100 anos de História** – 1º Vol, São Paulo – 1999

- Tenório, F.G.- **Gestão de ONGs - Principais Funções Gerenciais**. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas,1998

- Chianca , T. - **Desenvolvendo a cultura de avaliação em organização da sociedade civil**. São Paulo: Global.2001

- Armani, Domingos - **Como elaborar Projetos? Guia Prático para elaboração e gestão de projetos sociais**. Tomo Editorial. 2008

- Cortella, Mario Sergio – **Qual é a tua obra?** 7ª Edição – Petrópolis, RJ: Editora Vozes – 2009

- Berthoud, Cristiana Mercadante Esper. **Grupos focais como método qualitativo de pesquisa em psicologia: desafios e perspectivas no ensino e utilização do método**. Especializada em Pesquisa Qualitativa

- Barreira, Maria Cecília Roxo Nobre - **Avaliação Participativa de programas sociais** – São Paulo : Veras Editora, Lisboa CPIHTS, 2000

- Otero, Martina Rillo - **Tendências da Avaliação de Programas e Projetos Sociais no Brasil - Projeto Avaliação**. São Paulo: 19 de novembro de 2009

- Brandão, Daniel Braga – **Monitoramento e Avaliação: Ferramentas para a qualificação das políticas para a infância e a adolescência**. VI Seminário Pró-Conselho: a cidadania das crianças e dos adolescentes e o impacto na democracia. Documento orientador para apresentação sobre avaliação e monitoramento. Instituto Telemig Celular. Julho 2006.

- Palos, Cássia Maria Carraco e outros – **Da Construção de Capacidade Avaliatória em Iniciativas Sociais: Algumas Reflexões**. Ensaio: Aval. Pol. Públ. Educ., Rio de Janeiro, v.13, n.48, p.361-374, jul./set. 2005

- Buvnich, Manuel Rojas – **Ferramentas para o Monitoramento e Avaliação de Programas e Projetos Sociais**. CSD 10 – Outubro de 1999.

- Carvalho, Sonia Nahas de - **Avaliação de Programas Sociais** – Balanço das experiências de contribuições para o debate – ENAP, integrada à Escola Íbero-americana de Administração e Políticas Públicas (EIAPP) – Publicação na Revista do Serviço Público – São Paulo – 2003
- Silva, Rogério Renato – **Avaliação de Políticas Públicas: Caminhos possíveis.** Sessão Especial de Encerramento do IV ENAPEGS – Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social. Universidade de São Paulo – Campus Leste – Maio de 2009.
- Barbosa, Eduardo F. - **Instrumentos de Coleta de Dados em Projetos Educacionais.** (Publicação do Instituto de Pesquisas e Inovações Educacionais - Educativa). 1998
- ZUTTER, Pierre de . **A produção do conhecimento a partir da prática social.** Primeiro Seminário Internacional sobre Avaliação, Sistematização e Disseminação de Projetos Sociais. Palestra apresentada. Fundação Abrinq. São Paulo. 17 a 19 de Setembro de 2002
- Silva, Rogério e Brandão, Daniel R. **Os quatro elementos da avaliação.** Disponível na internet: <http://www.preval.org/documentos00816.pdf>. - consulta em 19 de julho, às 9h45min.
- www.responsabilidadesocial.com/article/article_view.php?id+828, acessado 12/07/2010, edição 99 ano:7
- VALARELLI, Leandro L. **Indicadores de resultados de projetos sociais.** Disponível na Internet: www.rits.org.br – consulta em 19 de julho, às 10h10min.
- Pinto, Débora Cristina Morato. **Percepção Inteligência Orientada.** Palestra Ministrada em Lorena. 2009. percepao.adm@uol.com.br – consulta em 19 de julho, às 11h.15min.
- Website: www.parceirosdafamilia.com – consulta em 14 de Julho, às 20h20min.

