

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

▮ Leandro Daniel Santos Carvalho *

Resumo

O presente artigo propõe um relato reflexivo sobre a experiência da OSCIP Comunidade Educativa Centro de Educação e Documentação para Ação Comunitária na realização da avaliação de um de seus projetos, em 2013. Lançando luz às peculiaridades desta experiência, que aliou a construção de uma avaliação do projeto à formação de um grupo de pessoas da Comunidade Educativa Centro de Educação e Documentação para Ação Comunitária nesta área, o texto buscou evidenciar quais foram os principais obstáculos e aprendizados construídos durante e após a realização deste processo avaliativo. Como principais resultados pode-se destacar a construção participativa de uma matriz avaliativa do projeto, o planejamento e execução da pesquisa em campo, a análise compartilhada da equipe dos dados coletados, a produção de materiais de comunicação dos resultados e o desenvolvimento de capacidade avaliativa em uma equipe da organização.

Palavras-chave: Processo avaliativo. Projetos sociais. Terceiro setor. Cultura avaliativa.

* Mestre em Gestão de Políticas e Organizações Públicas, Universidade Federal de São Paulo – UNIFESP – Osasco; E-mail: ldsantos.carvalho@gmail.com.

Introdução

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

Considerando este cenário, o objetivo do artigo é relatar a experiência de um processo avaliativo vivido na organização Comunidade Educativa Centro de Educação e Documentação para Ação Comunitária, em 2013. Em linhas gerais, este processo, coordenado por consultoras da organização Move – Avaliação e Estratégia em Desenvolvimento Social adotou uma abordagem contrutivista, primando pela constante participação da equipe do projeto a ser avaliado na elaboração das perguntas avaliativas, indicadores e instrumentos de coleta. Além da elaboração de um relatório e dos materiais de comunicação sobre os achados encontrados na avaliação, o processo avaliativo possibilitou a capacitação de uma equipe da CE CEDAC em aspectos técnicos e teóricos da avaliação de projetos sociais, sobretudo de abordagem qualitativa. O presente texto também propõe, em sua parte final, uma reflexão sobre os principais aprendizados promovidos por esta experiência – assim como os seus limites – buscando relacioná-los com os desdobramentos das ações de avaliação na organização.

Contexto da organização e do projeto avaliado

A Comunidade Educativa CEDAC é uma organização da sociedade civil de interesse público - OSCIP, que desde 1997 atua com a formação de profissionais de educação, visando contribuir para a construção de uma educação pública de qualidade no país. Sua missão é apoiar os profissionais da educação no desenvolvimento de conhecimentos e práticas que resultem na oferta de uma educação pública de qualidade, com foco no aprimoramento contínuo dos processos de ensino, gestão em rede e participação comunitária. Para isso, estabeleceu como princípios fundamentais de sua atuação: a aprendizagem dos alunos dá sentido às práticas educativas; a formação docente requer uma abordagem sistêmica; ensinar é uma tarefa de profissionais; a construção da autonomia é o direcionamento de todo processo de formação; a formação docente é contínua e supõe ação-reflexão-ação.

O *Projeto Escola* - foco da avaliação aqui considerada - foi realizado em parceria com o Instituto Jutta Batista da Silva - IJBS¹ de 2010 a 2014 e atuou com a formação dos educadores dos de Educação Infantil e Ensino Fundamental I da rede municipal de Venda Nova do Imigrante (ES), envolvendo professores, formadores de professores, técnicos da secretaria, diretores e formadores de diretores. O principal objetivo do projeto foi o fortalecimento da formação continuada na rede municipal e de uma prática pedagógica de qualidade, melhorando a aprendizagem dos alunos do município de Venda Nova do Migrante (ES).

Contexto da demanda por avaliação no projeto

Desde o 2º ano das ações do Projeto Escola, em 2011, uma das preocupações da equipe foi construir uma matriz avaliativa que sintetizasse os principais objetivos da formação para cada ano do projeto, potencializando o acompanhamento dos resultados alcançados junto aos profissionais de educação do município de Venda Nova do Imigrante. Tendo como referenciais metodológicos elementos da teoria de mudança desenvolvido pela ONG inglesa Keystone, que envolve o levantamento das

¹ Para mais informações sobre o Instituto acessar - <http://ijbs-brasil.org.br/web/projeto-escola/>. Acesso em 09/06/2016.

transformações que o projeto visa alcançar – a chamada visão de sucesso do projeto –, das pré-condições necessárias para a construção destes resultados e das principais estratégias de ação e indicadores do projeto, foi discutido extensivamente e definido entre a equipe os principais objetivos e indicadores que serviriam de ferramentas para o acompanhamento das mudanças almejadas pelo projeto. Apesar do esforço, a equipe encontrou dificuldades na utilização desta matriz como facilitador da reflexão sobre as ações realizadas e os resultados alcançados, principalmente devido a sua extensão, o detalhamento excessivo e certa confusão entre os elementos da matriz – como resultados esperados, indicadores e conteúdos do projeto. No entanto, ela serviu de base para a elaboração de conteúdos e estratégias utilizadas nas reuniões de formação com os profissionais de educação do município, figurando como uma importante diretriz para todo o processo formativo.

Passados cerca de 2 anos desta primeira experiência, em 2013, tanto o parceiro financiador, representado pelo Instituto Jutta Batista da Silva, quanto a coordenação do projeto na CE CEDAC decidiram fazer uma avaliação dos resultados da formação, desta vez tendo como base o ponto de vista dos pais dos alunos da rede pública de educação do município. A demanda inicial era a realização de um grupo focal com alguns pais, visando investigar se eles perceberam uma melhora na educação de seus filhos após o projeto.

A coordenadora do projeto e a equipe de gestão de projetos da organização decidiram aproveitar a oportunidade e o recurso destinado à avaliação, que foi complementado por um subsídio da CE CEDAC, para contratar uma consultoria que formasse a equipe na técnica de grupo focal, o que daria mais segurança em sua execução com os pais do município. Fizemos uma pesquisa de consultorias da área de avaliação, dentre as quais a Move – Avaliação e Estratégia em desenvolvimento social. Entramos em contato e a equipe da Move sugeriu uma conversa inicial para detalharmos nossa demanda.

A proposta de consultoria se delineou como uma formação em serviço a partir da conversa da equipe de gestão e a coordenadora do projeto com a Move. Ampliamos a ideia e escopo de avaliação do Projeto Escola, entendendo-a como um processo e não meramente uma técnica (grupo focal). Também foi importante o apoio financeiro e

logístico da diretoria da CE CEDAC, entendendo a construção deste processo como uma oportunidade de potencializar o olhar avaliativo da organização para outros projetos sob sua responsabilidade. A Move desempenhou um papel assertivo ao relizar uma escuta cuidadosa das nossas necessidades no momento e, a partir disso, elaborar uma proposta de consultoria que aliasse a produção de uma avaliação do projeto à formação e fortalecimento da capacidade avaliativa da equipe envolvida. A equipe da CE CEDAC seria a responsável pela execução do processo avaliativo, sendo auxiliado e acompanhado pela equipe da Move. Abaixo os dois objetivos da proposta elaborada pela MOVE:

- Apoiar a construção de capacidade avaliatória na equipe do Projeto Escola;
- Apoiar a CE CEDAC na implementação de uma avaliação precisa, sensível e orientada para gerar aprendizagens e decisões estratégicas sobre o Projeto Escola.

Metodologia

A metodologia de trabalho proposta pela consultoria consistia em 6 conversas onde iríamos revisar a matriz elaborada anteriormente, no início do projeto, e desenvolver a avaliação de maneira construtiva, percorrendo as etapas de identificação das motivações para avaliar, de elaboração das perguntas avaliativas e indicadores, de definição das fontes e formas de coleta, da pesquisa em campo e da análise e comunicação dos resultados.

Este fluxo proposto foi coerente com o pressuposto da equipe da CE CEDAC ser a protagonista do processo, pois ela previa ações a serem realizadas no período intervalar às conversas com a Move, o que favoreceu a implicação e a construção de autonomia da equipe envolvida. O cronograma estabelecia a duração do processo avaliativo de setembro ao início de dezembro de 2013.

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

A principal estratégia para definição e organização deste referencial construído em conjunto com a equipe foi a matriz avaliativa, sendo que a fase de coleta e análise de dados

se concentrou na aplicação de grupos focais, entrevistas semiestruturadas e questionários respondidos em campo.

Resultados

Motivações

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

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

Perguntas avaliativas

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

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

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

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

Na reunião foram realizadas diversas discussões sobre os conceitos levantados e negociações sobre seus significados. As consultoras foram essenciais na descrição de como deveriam ser as perguntas avaliativas: claras, abrangentes, instigadoras da investigação, possíveis de serem respondidas e com foco em aspectos do projeto que o grupo considere importantes. Após estas conversas e negociações, chegamos a 4 perguntas avaliativas:

- Quais mudanças o projeto favoreceu nas práticas cotidianas dos profissionais da educação?
- Em que medida o projeto promoveu o enraizamento de um trabalho integrado em rede, no município?
- Em que medida o projeto mudou a percepção e as expectativas dos pais sobre a qualidade da educação ofertada pela escola?
- Quais aspectos do funcionamento do Projeto Escola que mais contribuíram para o aprimoramento das práticas profissionais?
- O grupo identificou uma macro pergunta, que era mais abrangente e se relacionava com o conteúdo das outras 4 anteriores:
- Em que medida o projeto contribuiu para o estabelecimento de uma cultura de formação continuada na rede municipal de educação, focada na aprendizagem das crianças?

Indicadores

Ainda no 2º encontro falamos sobre a definição dos indicadores. Neste momento foi oportuna a definição de indicadores que as consultoras trouxeram, pois ajudou a ampliar o entendimento do grupo sobre esta ferramenta analítica. Abaixo, alguns aspectos que foram levantados por elas para abordar o tema:

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

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

Em conjunto com as coordenadoras do projeto, a equipe de gestão organizou estas perguntas menos abrangentes e checou o significado de cada uma, visando formatá-las como indicadores. Abaixo, segue um dos indicadores que incorporou algumas das perguntas levantadas no *brainstorm*:

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

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

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

Neste caso houve a necessidade de um maior detalhamento do significado do indicador no descritor, considerando sua transversalidade em relação às áreas e públicos abrangidos do projeto. O descritor foi um espaço que ajudou a contemplar em um mesmo indicador esta diversidade de áreas de atuação e públicos envolvidos.

Fontes e formas de coleta

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

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

Considerando que o objetivo inicial era a realização de um grupo focal, as consultoras trouxeram orientações detalhadas sobre a organização, elaboração de roteiro e mediação de grupos focais, assim como conceitos importantes sobre construção de questionários. Para dar mais segurança a nossas escolhas nesta etapa, o grupo se subdividiu para ler, resumir e compartilhar análises de textos teóricos sobre técnicas de pesquisa.

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

aqueles que pendiam para uma informação mais quantitativa, fomos pelo caminho do questionário.

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

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

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

Quadro 1 - Recorte da matriz avaliativa com indicador, descritores, fontes e formas de coleta

Indicador	Estabelecimento de uma cultura de planejamento e antecipação da ação	Fonte de coleta	Forma de coleta
Descritores	Realização de reuniões regulares de planejamento	Prof. Da Educação Infantil e Ensino fundamental I; coordenadores pedagógicos de Ensino Fundamental I e Educação Infantil; Equipe pedagógica e administrativa da Secretaria de Educação; gestores escolares; Secretário de Educação.	Entrevistas e questionários
	Análise de dados educacionais sistematizados para tomada de decisões	Equipe pedagógica e administrativa da Secretaria de Educação; gestores escolares; secretário de educação	Entrevistas e grupo focal
	As dificuldades e avanços dos professores são considerados no planejamento das reuniões de formação realizadas pelos pedagogos	Coordenadoras pedagógicas de Educação infantil e Ensino Fundamental I; Prof. De Educação infantil e Ensino Fundamental I	Grupo focal e questionários
	A observação da prática dos professores como parte da rotina das pedagogas	Coordenadoras pedagógicas de Educação infantil e Ensino Fundamental I; Prof. De Educação infantil e Ensino Fundamental I	Grupo focal
	As produções e os conhecimentos das crianças são utilizadas para (re)planejamento das atividades	Coordenadoras pedagógicas de Educação infantil e Ensino Fundamental I; Prof. De Educação infantil e Ensino Fundamental I	Grupo focal e questionários
	Os planos de ação produzidos pelas comissões de indicadores são referências na gestão das escolas de EI.	Prof. E coordenadores pedagógicos de Educação Infantil; gestores escolares de Educação Infantil	Grupo focal e questionários

Fonte: O Autor (2015).

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

Elaboração dos instrumentos de coleta

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

Na elaboração dos roteiros de grupos focais também houve uma preocupação de antecipar, em conversa com as formadoras do projeto, o perfil dos públicos a serem pesquisados e as relações estabelecidas entre eles. Os instrumentos foram enviados às duas consultoras, que analisaram seus formatos /conteúdos e teceram preciosos comentários e sugestões à equipe de gestão de projetos. Ao final deste processo chegamos a elaboração de 3 questionários, 5 roteiros de grupos focais e 2 roteiros para entrevistas semiestruturadas.

Planejamento da pesquisa de campo

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

Foi decidido que duas pessoas da equipe de gestão de projetos – uma delas o autor deste relato - fossem a campo, o que possibilitaria a divisão de tarefas, como a mediação e observação dos grupos, assim como, em alguns momentos, realizar ações simultâneas para agilizar o trabalho em campo. O planejamento das atividades foi um exercício de ajuste do tempo disponível, possibilidade de participação dos profissionais do município,

considerando que as aulas estavam acontecendo normalmente no período e a empolgação da equipe de campo em ter sua primeira experiência, mas significativa com grupos focais e entrevistas.

Pesquisa em campo

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

Foi corrida a rotina na semana, com viagens entre escolas e horários justos entre as entrevistas e grupos focais. Foram necessários alguns ajustes no planejamento, como a revisão dos participantes de um dos grupos focais, a mudança de uma entrevista coletiva para grupo focal, falta de tempo para a aplicação do questionário para um dos públicos. No entanto, na volta da viagem, conseguimos fazer a coleta destes dados utilizando meios alternativos, como questionário on line, por exemplo.

Tabulação e análise dos dados

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

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

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

Comunicação dos resultados

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

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

Discussão

Considerações sobre o processo no contexto da Comunidade Educativa CEDAC

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

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

Outro fator decisivo foi o papel desempenhado pela consultoria desde o início do processo. A equipe da Move demonstrou a capacidade de qualificar a demanda expressa por nós – formação da equipe para realização de um grupo focal com os pais dos alunos – nos devolvendo uma proposta de processo avaliativo que abriu caminhos, favorecendo

a ampliação das concepções sobre avaliação e, o mais importante, a possibilidade de desenvolvê-las de forma ativa pela equipe da CE CEDAC.

Também é importante destacar o envolvimento e implicação da equipe do projeto durante todas as ações, reuniões e discussões abrangidas pelo processo. Ainda que tenha havido diferentes níveis de profundidade e abrangência neste envolvimento, a abordagem avaliativa sugerida pela consultoria – que trazia características da avaliação construtivista responsiva (GUBA; LINCOLN, 2011) – se mostrou alinhada com a forma de trabalhar da equipe do Projeto Escola.

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

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

Sobre a etapa de coleta de dados, pode-se dizer que houve ganhos no conhecimento e desenvolvimento de metodologias formais de coleta, abrangendo desde a escolha das técnicas mais adequadas, a construção de instrumentos, o planejamento do campo, até a vivência enquanto mediadores de grupos focais e entrevistas. O trabalho em dupla no campo ajudou a minimizar o fator da inexperiência da equipe, na medida em que a troca impressões sobre o que víamos e ouvíamos favoreceu a conquista de uma maior confiança nos momentos de coleta, assim como a construção de hipóteses prévias sobre os dados, a serem validadas no transcorrer do campo.

A análise e interpretação dos dados foi a etapa em que a equipe encontrou maiores dificuldades. Algumas delas: uma grande quantidade de dados coletados para o pouco tempo disponível para a análise; o processo de interpretação dos dados ficou mais

concentrado na equipe de gestão de projetos, dificultando uma construção mais legítima e plural no relatório; pouca experiência em processos mais formais para o levantamento de perguntas e insights sobre a intervenção a partir do exercício análise e reflexão sobre as evidências levantadas na avaliação. Apesar das dificuldades vivenciadas neste último aspecto, que pode ser sintetizado nas palavras de Michael Patton, ao citar Donald Schön, de que “quando nos engajamos no mundo como praticantes reflexivos (...) nos comprometemos em testar, junto com outros que assumem o mesmo compromisso, nossos pressupostos, teorias e ideias em face ao mundo como ele realmente funciona” (PATTON, 2014, p. 270), foi perceptível um início de incorporação mais formal de conceitos como “resultados esperados” e “contexto” nas reflexões sobre os conteúdos e estratégias relacionadas às ações formativas, que já eram amplamente realizadas pela equipe. A consideração da matriz avaliativa elaborada como um instrumento facilitador para a interpretação dos dados foi um movimento neste sentido.

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

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

Entre 2013 e 2014 houve um aumento de projetos na organização e, junto com a expansão e diversificação da atuação, foi confirmada a vontade da CE CEDAC em avaliar suas intervenções. No primeiro semestre de 2014, com o apoio e investimento da diretoria, decidimos desenvolver internamente matrizes avaliativas para todos os projetos em curso. Esta experiência, que se consolidou na construção colaborativa de ao menos 10 matrizes, trouxe um importante alargamento e aprofundamento da experiência das equipes de projeto com processos avaliativos.

Tomando como referência as 5 dimensões presentes na construção da capacidade avaliativa de uma iniciativa ou organização social - do “poder”, da “motivação”, da “identidade”, das “competências” e dos “recursos” (BRANDÃO; PALOS; SILVA, 2007) –

pode-se colocar que o processo avaliativo do Projeto Escola movimentou todas elas, ainda que com intensidades diferentes, como analisado no tópico anterior.

A partir destas dimensões, é interessante notar que a motivação histórica da CE CEDAC em realizar avaliação de suas intervenções, que traz com ela o investimento de recursos, tomados como o “conjunto de elementos que são consumidos em processos de avaliação” (BRANDÃO; PALOS; SILVA, 2007), vem se tornando cada vez mais significativa e efetiva na medida em que as outras dimensões – poder, identidade e competências – vão se fortalecendo nas equipes da organização. Adicionalmente, a ampliação e diversificação dos projetos e áreas de atuação, enquanto fator contextual, tem favorecido a emergência de reflexões relacionadas ao desenvolvimento dos princípios e estratégias institucionais nos diferentes tipos de parceria, *stakeholders* e contextos de projeto.

Este contexto provocou uma nova demanda interna em discutir quais os possíveis caminhos para fortalecer as ações de avaliação da CE CEDAC. As principais necessidades identificadas estavam ligadas à sistematização e comunicação de resultados produzidos pelos projetos e, conseqüentemente, pela organização. A partir disso, foi realizado o contato com a Move para discutirmos uma nova proposta de parceria. Após o levantamento e discussão da demanda, a Move nos apresentou a proposta de 2 dias de oficina em outubro de 2014, desta vez envolvendo toda a equipe de coordenadores pedagógicos e gestores de projetos – 25 pessoas – e tendo como foco principal a construção de uma identidade de avaliação da CE CEDAC. A matéria prima para o trabalho nas oficinas foi a experiência das equipes na construção das matrizes avaliativas em 2014. Este momento foi favoreceu a reflexão sobre o lugar da avaliação na organização, desencadeando a produção coletiva de uma matriz de resultados e indicadores institucionais e de um pacto orientador das ações avaliativas da CE CEDAC.

Considerações finais

O artigo buscou compartilhar as etapas de um processo avaliativo vivido na CE CEDAC, evidenciando as escolhas tomadas pela equipe envolvida e as construções de significado advindas das discussões e negociações experienciadas. A escolha de contratação da consultoria tendo como foco a produção de uma avaliação aliada a uma proposta de formação em serviço foi muito potente, pois trouxe o protagonismo do

processo para a equipe interna, ao mesmo tempo em que possibilitou uma orientação próxima e contextualizada das consultoras no desenvolvimento do processo avaliativo.

Pode-se dizer que a capacitação de uma equipe da CE CEDAC em técnicas e metodologias avaliativas além de permitir a elaboração de uma avaliação aprofundada e criteriosa do Projeto Escola, criou as condições para que este modelo avaliativo pudesse ser ampliado para outros projetos, sobretudo por meio da construção de matrizes avaliativas.

Assim, os elementos disparados pelo processo avaliativo do Projeto Escola puderam qualificar a demanda avaliativa da organização, sendo traduzida hoje no desenvolvimento de processos avaliativos em outros projetos da CE CEDAC, a produção de materiais de comunicação de resultados mais assertivos e uma busca constante de aprimoramento nesta área.

Referências

BRANDÃO, D. B.; PALOS, C. M. C.; SILVA, R. R. Da construção de capacidade avaliativa em iniciativas sociais: algumas reflexões. *Ensaio: aval. pol. públ.*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 48, p. 361-374, jul./set., 2005.

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

FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL. A Avaliação de Programas e Projetos Sociais de ONGs no Brasil. *Relatório de Pesquisa*. [São Paulo]: Instituto Fonte, 2009. Disponível em: <http://www.institutofonte.org.br/sites/default/files/Relatório_Pesquisa_Avaliação_Projetos_Sociais.pdf>. Acesso em: 09 jun. 2016.

PATTON, M. Q. *Developmental evaluation: applying complexity concepts to enhance innovation an use*. [S.l.]: The Guilford Press, 2011.

Recebido em: 22/04/2016

Aceito para publicação em: 27/06/2016

Apêndice

Matriz avaliativa do projeto com macropergunta, perguntas avaliativas, indicadores e descritores

Macropergunta	Perguntas avaliativas	Indicadores e descritores
Em que medida o programa contribuiu para o estabelecimento de uma cultura de formação continuada na rede municipal de educação, focada na aprendizagem das crianças	Quais mudanças o projeto favoreceu nas práticas cotidianas dos profissionais da educação?	Indicador: Estabelecimento de uma cultura de planejamento e antecipação da ação
		Realização de reuniões regulares de planejamento
		Análise de dados educacionais sistematizados para tomada de decisões
		As dificuldades e avanços dos professores são considerados no planejamento das reuniões de formação realizadas pelos pedagogos
		A observação da prática dos professores como parte da rotina das pedagogas
		As produções e os conhecimentos das crianças são utilizadas para (re)planejamento das atividades
		Os planos de ação produzidos pelas comissões de indicadores são referências na gestão das escolas de EI.
		Macroindicador: Organização dos tempos e espaços favoráveis à aprendizagem
		Indicador: Organização do ambiente escolar que favorece as interações e autonomia das crianças de EI
		Indicador: Exposição das produções das crianças no cotidiano das escolas e em outros espaços da rede de ensino
		Indicador: Organização da rotina considerando as especificidades dos conteúdos das diferentes áreas de conhecimento trabalhadas na formação
		Leitura pelo professor com regularidade e diversidade
		Realização de atividades de artes diariamente na EI
		Realização de experiência artísticas com valor na arte em si, desvinculadas de um objeto utilitário
		Propostas de leitura e escrita com função comunicativa no EF1
		Definição da rotina de LP considerando diferentes formas de organização dos conteúdos: projetos, atividades habituais e sequência de atividades
		Planejamento de atividades considerando as práticas sociais de leitura e escrita
		Realização de brincadeiras diariamente
		Experimentações realizadas com bebês e crianças pequenas com regularidade e diversidade
	Em que medida o projeto promoveu o enraizamento de um trabalho integrado em rede, no município?	Indicador: Perceber-se atuando em rede
		Indicador: Profissionalização das relações
		Reconhecimento pelos professores de que a relação com o pedagogo é de parceria
		Entendimento de quem são os parceiros diretos na rede de ensino
		Entendimento de quem são os parceiros indiretos na rede de ensino
		Profissionais da educação compreendem a responsabilidade de cada um para a aprendizagem das crianças
		Indicador: Produção de materiais que formalizem o trabalho pedagógico/administrativo da rede
		Indicador: Planejamento e realização de ações na rede em parceria, entre os diferentes profissionais da educação
		Existência de projetos comuns e com responsabilização de mais de uma instância
		Indicador: Realização de reuniões regulares de formação com os diferentes profissionais de educação
		Realização de reuniões de formação de professores, pedagogos e diretores
		Realização regular do trabalho de campo nas escolas pela equipe da secretaria.

Macropergunta	Perguntas avaliativas	Indicadores e descritores
Em que medida o programa contribuiu para o estabelecimento de uma cultura de formação continuada na rede municipal de educação, focada na aprendizagem das crianças	Em que medida o projeto mudou a percepção e as expectativas dos pais sobre a qualidade de educação ofertada pela escola?	Indicador: Reconhecimento das mudanças da rede em prol da melhoria da qualidade da educação
		Indicador: Acompanhamento e valorização das comissões de indicadores da qualidade da EI
		Indicador: Envolvimento dos pais em eventos e reuniões
		Indicador: Qualidade das reuniões periódicas da escola
	Quais aspectos do funcionamento do Projeto Escola que mais contribuíram para o aprimoramento das práticas profissionais?	Indicador: Levantamento das estratégias que contribuíram para a aprendizagem profissional (o aprimoramento das práticas profissionais)
		Uso de tematização da prática/observação da prática (Trab de Campo)/leitura e escrita profissional/planejamento de atividades e reuniões/Análise de produção dos alunos/devolutiva pelo formador do programa
		Indicador: Conteúdos que mais impactaram as práticas dos professores, pedagogos, diretores, coordenadores etc.

The *Projeto Escola* Evaluative Process: reflections on the development of an evaluative culture in the CEDAC educational community

Abstract

The present article proposes a reflexive report on the experience of the OSCIP (Civil Society in the Public's Interest Organization) called Educational Community Education and Documentation Center for Community Action in the evaluation of one of its projects in 2013. Shedding light on the peculiarities of this experience that combined the construction of a project evaluation with an educational community Education and Documentation Center for Community Action group qualification on this area. The study sought to highlight the main obstacles and learnings constructed during and after this evaluative process. As the mains results, it should be highlighted the participative construction of a project's evaluative matrix, the field research planning and implementation, the team shared analysis of the collected data, the production of communication materials related to results and the development of the organization team's evaluative capacity.

Keywords: Evaluative process. Social projects. Third sector. Evaluative culture.

Proceso evaluativo del Proyecto Escuela: reflexiones sobre el desarrollo de una cultura evaluativa en la Comunidad Educativa CEDAC

Resumen

El artículo propone un relato reflexivo sobre la experiencia de la OSCIP (Organización de la Sociedad Civil de Interés Público) Comunidad Educativa CEDAC (Centro de Educación y Documentación para Acción Comunitaria) en la realización de una evaluación de uno de sus proyectos, en 2013. Focalizando las peculiaridades de esta experiencia, que une la construcción de una evaluación del proyecto con la formación de un grupo de personas del CE CEDAC en esta área, se buscó observar los principales obstáculos y aprendizajes construidos durante y después de la realización de dicho proceso evaluativo. Como principales resultados se pueden destacar la construcción participativa de una matriz de

evaluación del proyecto, la planificación y ejecución de la investigación de campo, el análisis compartido de los datos recogidos por parte del equipo, la producción de materiales de comunicación de los resultados y el desarrollo de la capacidad evaluativa de un equipo de la organización.

Palabras clave: Proceso evaluativo. Proyectos sociales. Tercer sector. Cultura evaluativa.