

Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

Estudo de caso: a avaliação externa de um programa

.4

Transformar esforço em resultado

Inspirado pela filosofia cabocla de Riobaldo, sujeito pensador que, entre tantas afirmações, diz “que não gosta de esquecer, pois esquecer para mim é igual a perder dinheiro”, resolvi expor a avaliação externa do Programa Aprender [nome fictício], que coordenei no ano de 2002, compartilhando reflexões e aprendizagens das quais não posso me esquecer.

Antes, contudo, de descrever e analisar o processo de avaliação em si, gostaria de fazer breves comentários que permitam que vocês compreendam o Programa Aprender. Criado em 1988 pelas empresas do grupo Ensinar [nome fictício] e incorporados pela Fundação Ensinar [nome fictício] a partir de 1995, o Programa Aprender se constitui em uma estratégia de combate à exclusão social. É voltado para escolas que recebem jovens de baixíssima renda per capita, oferecendo a eles um itinerário de formação nos eixos pessoal, social, cognitivo e produtivo, ao longo de dez meses.

As escolas estabelecem parcerias que compreendem a Fundação Ensinar e uma empresa interessada. Enquanto a Fundação aporta suas competências pedagógicas, de acompanhamento e de certificação dos jovens em campos técnicos, as empresas aportam recursos financeiros e físicos que garantem condições mínimas para que o jovem se mantenha no processo de formação ao longo dos dez meses de curso.

Que diferença o programa faz na vida dos jovens?

No período de transição dos anos 2001 e 2002, discussões internas realizadas pela Fundação Ensinar, envolvendo toda a organização, apontaram o desejo e a necessidade de se conhecer em que medida o Programa Aprender estava alcançando êxito nas escolas existentes até aquele momento. Para a Fundação, ainda que um grande esforço de apoio pedagógico estivesse sendo realizado e que as escolas possuísem estruturas de gestão satisfatórias, a pergunta que permanecia sem resposta era no campo dos resultados: *estamos mesmo fazendo diferença na vida dos jovens e de suas famílias?*

A natureza de investigação presente nesta pergunta mo-

tivou a Fundação a mobilizar recursos que pudessem garantir um processo de avaliação que englobasse as escolas existentes naquele momento. Dialogando com o Ministério da Educação, também interessado no Programa em razão de sua possível contribuição para formulação de políticas públicas no campo da educação técnica e do primeiro emprego, a Fundação conseguiu mobilizar recursos que, por meio de um processo formal de seleção de propostas de avaliação, criou as condições para que o Instituto, do qual faço parte, coordenasse o estudo.



O processo de avaliação teve início com a definição dos interlocutores da Fundação em relação ao estudo. Como havia interesses por parte do conselho da Fundação, das gestoras e do grupo de apoio e coordenação pedagógica, três atores foram definidos pela Fundação como sujeitos-chave no processo de avaliação. Estes três atores compuseram, com dois membros da equipe de avaliação, o grupo que definiu todo o caminho metodológico do estudo. Trabalhando de forma colaborativa, o grupo aprofundou discussões, alinhou conceitos, escolheu métodos de in-

vestigação, preparou instrumentos, analisou informações e garantiu um percurso avaliativo que se manteve com sentido ao longo do tempo.

O desafio presente nas primeiras reuniões da equipe foi sobre a escolha do foco da avaliação. Se por um lado havia um forte desejo de realizar um estudo de resultados do Programa, por outro havia a necessidade de se aprofundar em elementos pedagógicos do Programa. A tensão existente entre diferentes pontos de vista foi matéria prima para um amplo processo de negociação na Fundação, levando a duas questões avaliativas também diferentes.

A primeira pergunta, “em que medida o Programa Aprender contribuiu para a vida pessoal, familiar, profissional e comunitária dos jovens?”, espelhava um desejo de explorar o mérito e a relevância do Programa para seus principais atores, os jovens. Esta pergunta era entendida como capaz de conferir legitimidade técnica e política à “tecnologia” de formação e inclusão construída pela Fundação Ensinar ao longo dos anos.

A segunda pergunta, “que mudanças o Programa Aprender provoca nas empresas parceiras?”, traduzia o desejo de explorar os desdobramentos do Programa para dentro das empresas mantenedoras das escolas. Na lógica de voluntariado adotada pelo Programa, em que funcionários tornam-se educadores, a exploração da pergunta estava relacionada à sustentabilidade do componente pedagógico do Programa. Ao mesmo tempo, procurava reunir elementos que pudessem ser utilizados para mobilizar novas empresas a participar da iniciativa, a empreender escolas Aprender.

Com a definição das perguntas e sua validação pelos gestores e conselho da Fundação, os próximos passos se deram na identificação, construção e escolha de indicadores que fossem capazes de revelar respostas para as perguntas avaliativas que balizavam o estudo, já projetando as formas de coleta de informações que seriam utilizadas.

O entendimento que a equipe teve **ERA QUE INDICADORES SERIAM ATRIBUTOS, ELEMENTOS, SINAIS, TANTO DE NATUREZA QUANTITATIVA QUANTO QUALITATIVA, QUE FOSSEM CAPAZES DE REVELAR RESULTADOS DO PROGRAMA.** Desta forma, indicadores de natureza quantitativa

como (a) taxa de emprego, (b) renda *per capita* e (c) escolaridade; e indicadores de natureza **qualitativa** como (d) perspectiva do futuro; (e) flexibilidade no trabalho e (f) participação em atividades comunitárias, entre diversos outros, compuseram uma determinada “lente” com a qual a equipe olhou e analisou as Escolas.

A construção dos indicadores revelou-se um amplo e qualificado processo de aprofundamento da prática. À medida que cada indicador era considerado, além de sua definição semântica, era preciso explicitar aspectos ou comportamentos observáveis - concretos - e a equipe viveu um grande processo de construção marcado por escolhas, pela necessidade de precisar conceitos e pela negociação de expectativas à luz de como o Programa Aprender estava estruturado. A construção de indicadores transformou-se no tear de uma rede de perguntas, crenças, valores e expectativas. Cada vez mais profundas e reveladoras, cada pergunta provocava a equipe a explicitar seus pensamentos e construir a partir das diferenças e semelhanças.

Conforme a construção dos indicadores foi sendo realizada, muitas oportunidades metodológicas de investigação da realidade surgiram para o grupo. O desejo de aplicar questionários a todo o grupo de egressos das escolas, realizar entrevistas em profundidade com jovens e familiares, fazer grupos focais com familiares e empregadores, entrevistar educadores, visitar moradias e espaços de trabalho, fazer reuniões com associações comunitárias do entorno das escolas, foram alternativas propostas, debatidas e criticamente escolhidas pelo grupo à luz do que poderia garantir um processo confiável e viável ao mesmo tempo.

As escolhas metodológicas de investigação feitas estão explicitadas no Quadro 1. Em razão de algumas diferenças entre as sete Escolas Aprender que estudamos, escolhemos abordagens diferentes para cada escola. Em duas delas, por exemplo, nossa escolha foi um aprofundamento em estudos de caso que pudessem revelar a percepção dos educadores (funcionários) a respeito do Programa e da responsabilidade social da empresa. Em outros casos, nosso foco se dirigiu para os empregadores dos jovens egressos. Entendemos que o processo de coleta de dados deveria garantir informação de base ampla (censitária),

que pudesse responder às perguntas do Conselho da Fundação por meio de uma linguagem mais quantitativa, ao mesmo tempo trazendo também informação qualitativa, mais profunda e mais focalizada, que ajudasse a responder às perguntas de outros atores interessados na avaliação. Esta foi a composição necessária.

Quadro 1: escolhas metodológicas realizadas pela equipe.

Fonte de informação	Número de participantes	Forma de coleta de dados
Jovens egressos das 7 escolas	242	Questionário composto de questões fechadas (quantitativas) e abertas (qualitativas)
Jovens egressos de todas as escolas, com exceção de uma	50	Grupos focais (técnica de entrevista coletiva - abordagem qualitativa)
Familiares dos jovens egressos de todas as escolas, com exceção de uma	50	Grupos focais (técnica de entrevista coletiva - abordagem qualitativa)
Educadores de todas as escolas	123	Questionário composto de questões fechadas (quantitativas) e abertas (qualitativas)
Educadores de uma escola	08	Grupo focal
Outros atores (gestores, coordenadores de escolas, empresários, empregadores dos jovens, secretários de educação, presidentes de CMDCA)	50	Entrevistas individuais

Com as fontes de informação e formas de coleta de dados bem definidas, a equipe passou a elaborar os instrumentos de coleta de dados e de procedimentos de gestão do processo de avaliação. Com isso, elaboramos um manual de procedimentos para nos ajudar a enfrentar o complexo quebra-cabeça de viagens que enfrentaríamos e elaboramos também os dois questionários voltados a jovens egressos e educadores, além do conjunto de roteiros de grupos focais e entrevistas.

Uma vez que os instrumentos foram preparados, também fruto de intensos debates e revisões da equipe de avaliação, escolhemos uma das escolas para testá-los previamente, ou seja, para saber se as formulações que preparamos faziam sentido para aqueles que as responderiam. O pré-teste ofereceu grandes contribuições para a qualidade

dos instrumentos, permitindo que muitas correções fossem realizadas.

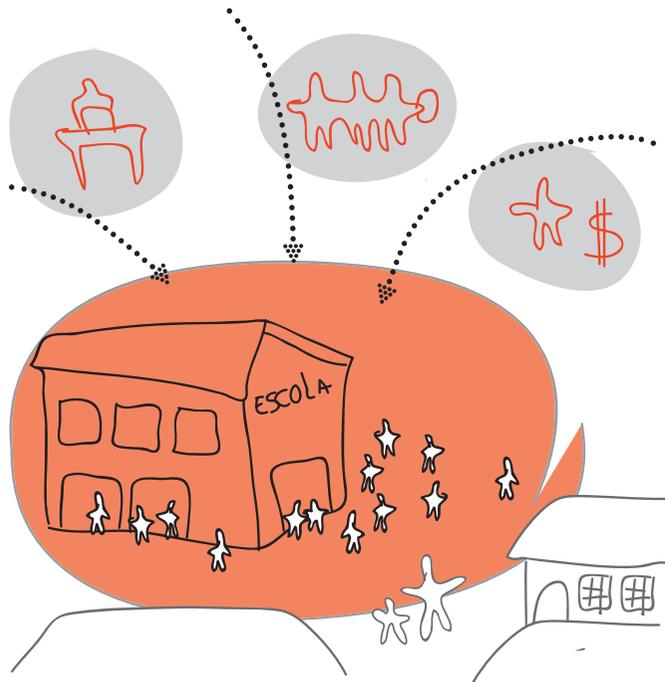
Preparados os procedimentos e pré-testados os instrumentos, chegamos então ao momento de realizar a coleta de dados nas sete escolas, sendo que em seis delas estaríamos presentes. Neste momento, foi fundamental para a equipe realizar um grande esforço de comunicação com cada uma das escolas, a fim de que nossa ida a cada uma delas fosse proveitosa tanto para nós quanto para eles. A agenda de visita foi detalhadamente discutida com cada escola. O processo de coleta de dados esteve cercado de cuidados para que não assumisse caráter de auditoria ou fiscalização. Desejávamos aprender com as Escolas e por isso entendíamos que não haviam sujeitos melhores a nos ensinar “a prática das escolas” do que os grupos que nos recebiam.

Vivida a fase de coleta de informações, chegamos a um momento muito importante do estudo. Era hora de organizar questionários, digitar informações qualitativas nos bancos de dados, transcrever horas de entrevistas, analisar números e discursos, construir textos e, acima de tudo, garantir um processo de reflexão e aprendizagem junto aos principais interessados na avaliação.

Os esforços, neste momento, concentraram-se na análise de informações e algumas das descobertas que a avaliação proporcionou foram determinantes para que as informações produzidas fossem olhadas com cuidado e confiança pelos interessados. Por termos encontrado um nível de emprego próximo a 89% entre jovens com idade média igual a 18 anos, com cerca de 80% do grupo trabalhando em regime formal de contratação, por percebermos que 77% dos egressos evoluíram em seus postos de trabalho, desde que ingressaram na empresa, ampliando, assim, a renda mensal média entre eles de R\$244,82 para R\$470,88, as portas para discussão da relevância do Programa para os jovens participantes se abriram de forma muito especial.

Além disso, o conjunto de indicadores e de análises qualitativas mostraram elevada competência e flexibilidade do Programa, ampliação do interesse pelo estudo e dos níveis de escolaridade, elevada contribuição dos jovens na renda familiar e seus evidentes ganhos no campo da autoes-

tima e dos projetos de vida, trouxeram excelentes discussões e ajudou a Fundação a seguir um processo de fortalecimento e ampliação do Programa.



Da mesma forma, as variáveis que determinavam menor desempenho do Programa também foram tratadas e analisadas. Os papéis dos coordenadores das escolas, a pressão dos ambientes de trabalho, a perda de interesse pelo ambiente da escola formal em comparação ao intenso processo de aprendizagem prática dos jovens nas empresas, as relações às vezes difíceis com os familiares, entre tantos outros elementos, compuseram um quadro de pontos a refletir e oportunidades de mudança de grande valor para a intervenção. **SEM QUE AS FALHAS SE TRANSFORMASSEM EM CAÇA ÀS BRUXAS, VIVEMOS UM PROCESSO DE USAR FRAGILIDADES IDENTIFICADAS COMO FONTES DE APRENDIZAGEM. A COMPOSIÇÃO DE LUZES E SOMBRAS COM AS QUAIS PROCURAMOS LIDAR CONTRIBUIU PARA QUE A FUNDAÇÃO ENSINAR AMADURECESSE A SUA INTERVENÇÃO.**

O processo transformou-se também em fonte de aprendi-

zagem. Procuramos adotar, desde o início, uma postura de “meta-avaliar” o trabalho em sua dimensão processual, o que fez com que vivêssemos muitos momentos de identificação de falhas e de correção do trabalho. A forma como lidamos com o porquê avaliar, com as perguntas, indicadores, escolhas dos casos, fontes e forma de coleta de dados contribuiu para que mantivéssemos um compartilhar de responsabilidades na equipe. Facilitadores externos e membros da Fundação Ensinar procuraram compartilhar saberes e equilibrar forças que levassem a avaliação a um lugar de sentido, de utilidade e de compreensão.

Vivemos este processo com intensidade e aprendemos com ele. Aprendemos que podemos escolher muitos caminhos metodológicos diferentes para avaliar um Programa, que eles poderão ser formativos (processuais) ou somativos (resultados). Aprendemos, sobretudo, que a avaliação se torna uma ferramenta de aprendizagem à medida que agrega diferentes atores, diferentes visões, que cria espaços de negociação e à medida que trata o desenvolvimento das pessoas e das organizações de forma madura, cuidadosa, consistente e sensível.

Refleta...

- Quais foram os mais importantes princípios utilizados na avaliação do Programa?
- O que justificava a adoção de tais princípios?
- Quais foram as principais vantagens e desvantagens de ter realizado uma avaliação externa?
- Em que medida existem questões semelhantes na sua instituição?
- O que nesta história poderia ter validade para a sua realidade?

Para ler mais

- Demo, P. *Avaliação Qualitativa*. 2a ed. São Paulo: Cortez Editora, 1988.
- Freire, P. *Pedagogia da autonomia*. 1a ed. São Paulo:

Paz e Terra, 1997.

- Guba, E.; Lincoln, Y. Uma abordagem naturalística para avaliação. O amadurecimento da avaliação. In: Sanders, J. (org). *Introdução à avaliação de programas sociais*. São Paulo: Fonte, 2003, p. 94-109.
- Nunes J. A. Um discurso sobre as ciências 16 anos depois. In: SOUZA SANTOS, B. (org). *Conhecimento prudente para uma vida descente. Um discurso sobre as ciências revisitado*. São Paulo: Cortez, 2004, p. 59-84.
- Silva, R. R.; Brandão, D. B. *Os quatro elementos da avaliação*. Olho Mágico, abr./jun., 2003, v. 10, n. 2, p. 59-66. [Também disponível na Internet em www.institutofonte.org.br].

Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

Esta Coleção é composta por 50 folhetos com variados temas de apoio à gestão de Organizações da Sociedade Civil. Foi preparada pela equipe do Instituto Fonte e lançada em agosto de 2012. Está disponível de forma gratuita no site: www.institutofonte.org.br.

Esta publicação é parte dos materiais e atividades desenvolvidos no projeto “Empoderando pessoas e criando capacidades nas organizações da sociedade civil” que tem o objetivo de potencializar os resultados e impactos positivos gerados pelos projetos desenvolvidos por essas organizações, qualificando seus gestores em temas que envolvem desde a elaboração de projetos à prestação de contas, visando contribuir para gerar resultados que assegurem os direitos de crianças, adolescentes e jovens brasileiros, público-alvo dessas organizações, sobretudo aqueles em situação de vulnerabilidade.

O(s) autor(es) é(são) responsável(is) pela escolha e apresentação dos fatos contidos neste livro, bem como pelas opiniões nele expressas, que não são necessariamente as da UNESCO, nem comprometem a Organização. As indicações de nomes e a apresentação do material ao longo deste livro não implicam a manifestação de qualquer opinião por parte da UNESCO a respeito da condição jurídica de qualquer país, território, cidade, região ou de suas autoridades, tampouco a delimitação de suas fronteiras ou limites.

Esclarecimento: a UNESCO mantém, no cerne de suas prioridades, a promoção da igualdade de gênero, em todas suas atividades e ações. Devido à especificidade da língua portuguesa, adotam-se, nesta publicação, os termos no gênero masculino, para facilitar a leitura, considerando as inúmeras menções ao longo do texto. Assim, embora alguns termos sejam grafados no masculino, eles referem-se igualmente ao gênero feminino.

Coordenação geral: Flora Lovato | **Coordenação técnica:** Antonio Luiz de Paula e Silva

Equipe responsável: Alexandre Randi, Ana Bianca Biglione, Antonio Luiz de Paula e Silva, Arnaldo Motta, Flora Lovato, Gladys Cristina Di Cianni, Helena Rondon, Joana Lee Ribeiro Mortari, Lafayette Parreira Duarte, Luciana Petean, Madelene Barboza, Mariangela de Paiva Oliveira, Marina Magalhães Carneiro de Oliveira, Martina Rillo Otero e Sebastião Luiz de Souza Guerra.

Revisão ortográfica: Gladys Cristina Di Cianni | **Ilustrações:** Lia Nasser | **Design:** Disco Design

www.institutofonte.org.br



**CRISTINA
ESPERINGA**

Um projeto

Em parceria com a



Instituto de Políticas e Estudos em Desenvolvimento e Cidadania

PROGRAMA
PETROBRAS
DESENVOLVIMENTO
& CIDADANIA

BR **PETROBRAS**

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA