



5 PALAVRÕES

PLANEJAMENTO · MONITORAMENTO · AVALIAÇÃO
SISTEMATIZAÇÃO · COMPARTILHAMENTO

reflexões e experiências de gestão e produção de conhecimento em iniciativas sociais

5 PALAVRÕES

PLANEJAMENTO
MONITORAMENTO
AVALIAÇÃO
SISTEMATIZAÇÃO
COMPARTILHAMENTO

reflexões e experiências de gestão e produção
de conhecimento em iniciativas sociais

EXPEDIENTE

Concepção

Paulo Emílio de Castro Andrade

Victor Guimarães

Pesquisa bibliográfica/texto

Victor Guimarães

Relatos de experiência (apuração e texto)

Samuel Andrade (grupos parceiros)

Victor Guimarães (AIC)

Edição/revisão

Áurea Carolina de Freitas e Silva

Paulo Emílio de Castro Andrade

Rafaela Lima

Sâmia Bechelane

Thaiane Rezende

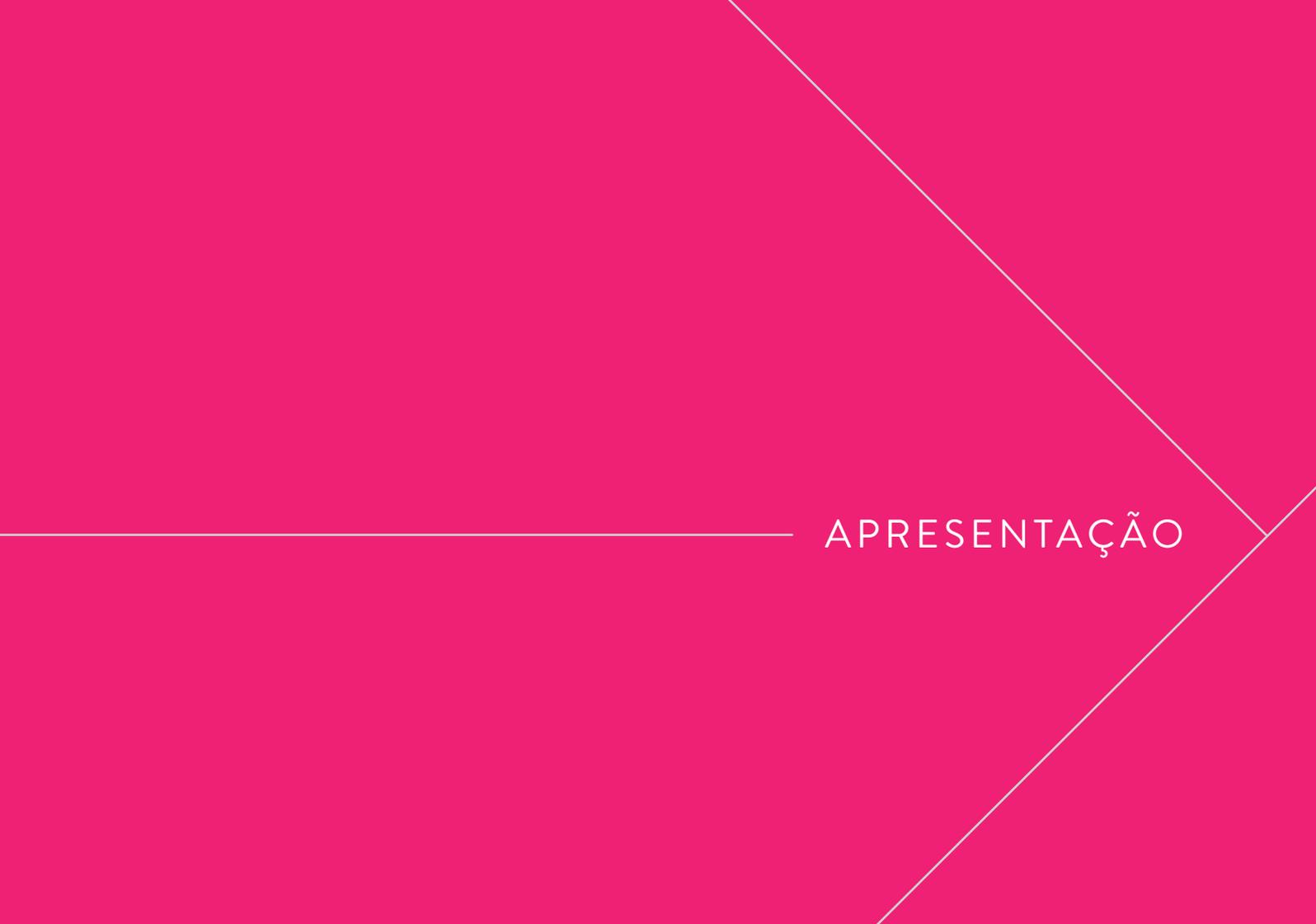
Projeto gráfico

Délio Faleiro

Agradecemos a toda equipe da AIC e aos grupos e organizações parceiras que compartilharam suas experiências de planejamento, monitoramento, avaliação, sistematização e compartilhamento, trazendo concretude às referências conceituais e ideias apresentadas neste documento. Agradecemos, também, ao Projeto Editoria Social da Gráfica e Editora O Lutador, por ter possibilitado a impressão desta cartilha e, especialmente, à CESE e ao Instituto C&A, pelo incentivo a este trabalho e pela parceria que viabilizou a sua realização.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	05
PLANEJAMENTO	11
MONITORAMENTO	31
AVALIAÇÃO	47
SISTEMATIZAÇÃO	71
COMPARTILHAMENTO	87
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	103



APRESENTAÇÃO

¹ A sigla PMASC será usada ao longo do documento para designar os processos e procedimentos de Planejamento, Monitoramento, Avaliação, Sistematização e Compartilhamento.

Planejamento, monitoramento, avaliação, sistematização e compartilhamento (PMASC)¹ são palavras-chave que poderiam estar presentes tanto no título de uma palestra sobre empreendedorismo quanto numa receita para ações de gestão e produção de conhecimento em projetos sociais. Certamente, não é de uma coisa nem de outra, que esse documento irá tratar.

PMASC são dimensões que perpassam o trabalho diário de qualquer organização social. Na Associação Imagem Comunitária e em muitos grupos que integram a rede em que estamos inseridos, não é diferente: essas atividades acontecem cotidianamente, de forma mais dispersa ou mais organizada e de variadas maneiras. Seja todo dia ou de vez em quando, de uma forma ou de outra, sempre planejamos as atividades que iremos realizar, acompanhamos ou monitoramos o andamento

das ações, avaliamos o processo e os resultados obtidos, sistematizamos as informações geradas durante as atividades e buscamos, sempre que possível, compartilhar os conhecimentos produzidos nos projetos ou iniciativas. Para isso, nos servimos de uma série de procedimentos: uma reunião, um quadro de horários, um grupo de discussão, uma planilha, um relatório, uma revista ou um kit educativo.

Diante dessa diversidade de práticas já existentes, o objetivo deste documento não é fornecer uma receita de bolo, que seja aplicável às diferentes áreas da AIC ou aos grupos com os quais atuamos em parceria. Cada iniciativa tem suas especificidades, seus recursos disponíveis, sua dinâmica de trabalho – e já realiza, de maneira mais ou menos reflexiva e aprofundada, as atividades mencionadas.

Nosso propósito, em primeiro lugar, é auxiliar no entendimento do significado e da importância dessas dimensões para qualquer organização social, resgatando algumas referências para essa discussão e relacionando-as ao nosso trabalho. Na prática, pode não haver uma separação muito clara entre monitoramento e avaliação, ou entre sistematização e compartilhamento. Isso é natural, uma vez que essas dimensões estão bastante misturadas nas atividades diárias

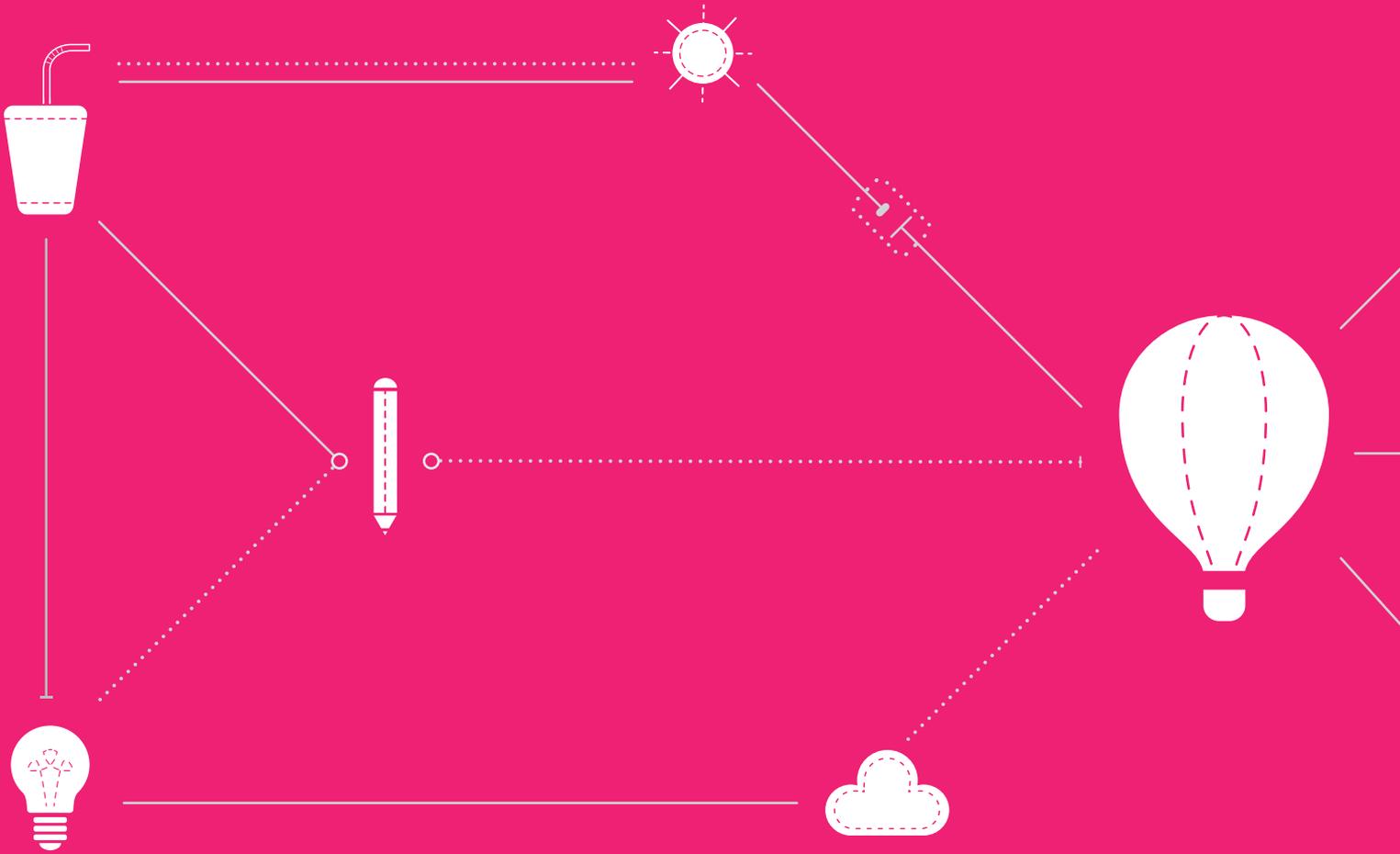
que desenvolvemos. No entanto, com o objetivo de discernir a importância de cada um desses aspectos, consideramos relevante falar sobre eles separadamente.

Buscamos, também, dar visibilidade a diferentes práticas de gestão e produção de conhecimento que já acontecem na AIC e nos grupos que integram a “nossa” rede, mas que, muitas vezes, permanecem restritas a cada um desses espaços. Nesse sentido, apresentamos um conjunto de experiências interessantes que têm ocorrido nos últimos tempos. A ideia é fazer com que essas experiências circulem, sejam conhecidas e inspirem novas práticas.

O grande objetivo deste documento é iniciar um processo de sensibilização para a importância das ações de planejamento, monitoramento, avaliação, sistematização e compartilhamento para todas as iniciativas desenvolvidas pela AIC e pelos grupos parceiros. O material integra o trabalho de formação que a Diretoria de Metodologia e Pesquisa da AIC está desenvolvendo junto às demais áreas da instituição, com o intuito de que essas ações de produção de conhecimento e de gestão possam ser realizadas com crescente autonomia pelas próprias áreas e públicos envolvidos nos projetos.

Nosso maior desejo é que consigamos construir, juntos, uma verdadeira cultura de produção de conhecimento e de práticas de gestão, que possa ser partilhada por todos os integrantes da AIC e das instituições que fazem parte da rede. Embora essas práticas já aconteçam no cotidiano dessas organizações, é preciso dimensionar sua real abrangência, compartilhar experiências existentes e estimular seu constante aperfeiçoamento.

Esta publicação foi viabilizada com recursos do Fundo de Apoio a Iniciativas de Desenvolvimento Institucional, da CESE (Coordenadoria Ecumênica de Serviço) e do Instituto C&A. Agradecemos a essas organizações, que têm investido conhecimentos e recursos na qualificação institucional da AIC e de seus parceiros. Agradecemos, também, ao Projeto Editoria Social da Gráfica e Editora O Lutador, que se juntou a nós neste esforço de aprofundamento teórico-prático acerca dos processos de PMASC.





PLANEJAMENTO

O planejamento é algo que faz parte dos aspectos mais corriqueiros da nossa vida cotidiana. Planejar é fazer uma lista de compras antes de ir ao supermercado, é "não deixar para amanhã o que você pode fazer hoje", é anotar na agenda as reuniões da semana que vem. Em organizações sociais, o planejamento é um aspecto essencial para uma série de atividades, desde as ações mais simples até as iniciativas mais ousadas e complexas.

Um aspecto importantíssimo do planejamento em organizações sociais são as decisões que antecedem a realização dos projetos ou ações, incluindo a identificação do problema ou do contexto social sobre o qual as atividades vão incidir. Os estudiosos do tema têm dado vários nomes ao mesmo processo: "análise situacional", "avaliação *ex ante*" (BUVINICH, 1999), "avaliação de marco zero" e "diagnóstico inicial" (RODRIGUES, 2012) são alguns deles.

Dessa discussão extensa, o mais importante é saber que a aproximação ao contexto de realização da ação ou do projeto é essencial para que o planejamento possa acontecer de forma coerente com as necessidades e as características da comunidade com a qual se quer trabalhar. Por mais que isso pareça óbvio, a deficiência na definição do problema – e, por isso, dos objetivos dos projetos – tem sido apontada como uma das principais dificuldades de ONGs e

projetos sociais hoje. É preciso conhecer esse contexto, suas especificidades e suas demandas reais; do contrário, um projeto ou ação corre o risco de não trazer mudanças efetivas para aquela realidade.

— Se planejar significa antever uma intervenção na realidade visando sua mudança, a possibilidade do planejamento está intrinsecamente ligada à possibilidade desta transformação vir a ocorrer.

(VASCONCELLOS, 1995, p. 27)

Uma boa definição da situação ou do problema a ser enfrentado é necessária para que se possa planejar tanto os objetivos quanto os resultados ou impactos esperados pelo projeto (outra etapa fundamental do planejamento). A demanda por descrever quais mudanças são esperadas a partir da iniciativa em questão não é apenas uma exigência da grande maioria dos editais de financiamento. É muito importante que os resultados esperados sejam bastante claros para todos os envolvidos na iniciativa e que os objetivos estejam sempre no horizonte das ações cotidianas – afinal, a clareza em relação a esses aspectos é o primeiro passo para que um projeto ou ação seja bem sucedido.

Um problema comum em muitas organizações é que, na hora de planejar, a equipe tende a desenhar muitos objetivos para o projeto, sem se preocupar suficientemente com sua viabilidade e com as formas de verificação de seu cumprimento. Não é incomum encontrar projetos com tantos objetivos que parecem desejar “abraçar o mundo” em uma única ação. Quando isso acontece, tornam-se muito difíceis tanto a gestão quanto a avaliação da iniciativa – o que frustra expectativas dos realizadores e dos participantes. O ideal, na hora de planejar, é definir objetivos claros e viáveis, para que os resultados possam ser avaliados depois.

A IMPORTÂNCIA DO DEBATE

Outra demanda importante é a de que o planejamento aconteça num ambiente de discussão franca, de troca de ideias e de contribuição mútua entre os diferentes sujeitos participantes do processo. Por mais que não se chegue a um consenso perfeito, as discordâncias precisam ser explicitadas, para que todos se sintam identificados com o projeto e responsáveis por sua concepção.

É fundamental ainda que, na medida do possível, a formulação da iniciativa inclua a participação efetiva dos públicos que serão, futuramente, envolvidos nas atividades. Em primeiro lugar, porque o conhecimento acumulado pelos agentes que lidam cotidianamente com as situações e

os problemas no contexto da intervenção são muito valiosos para o planejamento. Mas também porque essa é uma forma de garantir a compreensão inicial dos sujeitos quanto aos propósitos da iniciativa e estimular seu envolvimento futuro com as atividades e a concretização dos objetivos. A literatura da área tem insistido cada vez mais na necessidade de se pensar em métodos participativos de planejamento.

— A elaboração do projeto deve ser vista como um contínuo processo de construção de consensos e de explicitação de dissensos. O projeto ganha consistência com o envolvimento desses atores sociais, que, pelo fato de sentirem-se co-autores do projeto, se empenharão para o seu sucesso.
(CAMPOS; ABEGÃO; DELAMARO, 2002, p. 15-16)

O planejamento também deve buscar ser coerente com os recursos materiais, o tempo e as características dos profissionais disponíveis. Um dos principais riscos é o de uma disjunção entre aquilo que o projeto promete e aquilo que, efetivamente, tem condições de realizar. Muitas vezes, observa-se um descompasso entre o mundo ideal (prometido pelo projeto escrito) e o campo dos possíveis (as condições efetivas de realização das ações). É comum, ainda, que os profissionais envolvidos em uma iniciativa se vejam repentinamente diante de tarefas mais complicadas ou

dispendiosas do que as que esperavam; tarefas para as quais não possuem as habilidades necessárias ou não estavam preparados.

Segundo Arminda Campos, Luís Henrique Abegão e Maurício Delamaro (2002), a fase de elaboração do projeto ou da iniciativa pode ser pensada em três etapas ou ações:

1. identificar um problema;
2. pensar em como solucionar o problema ou carência, ou seja, nas ações que poderiam contribuir para mudar essa situação;
3. programar em detalhes o que vai ser feito, o que se espera que aconteça como resultado da ação e o que é necessário agenciar e disponibilizar.

Mas o planejamento não se resume à elaboração dos projetos. Todo mundo que trabalha na área sabe que o planejamento é ininterrupto, pois sempre há novos desafios, que demandam uma reformulação das ações. Na prática, um projeto escrito é apenas um grande *guarda-chuva*, que demanda mais e mais planejamento a cada nova ação. Na AIC, planejar pode significar uma diversidade de atividades cotidianas, como elaborar um plano de gastos na Coordenação Administrativo-Financeira, conceber e preparar uma aula na Oi Kabum! Escola de Arte e

Tecnologia, discutir e elaborar uma proposta de comunicação junto com um grupo atendido pela Agência de Comunicação Solidária, planejar um processo formativo para a realização de um programa da Rede Jovem de Cidadania, entre outras. Nos grupos parceiros, esse processo de planejamento também é contínuo e pode estar presente em atividades como uma simples reunião de equipe ou mesmo na formulação de produtos de comunicação.

PLANEJAMENTO = REQUISITO FORMAL?

No entanto, o planejamento nem sempre é visto como algo realmente necessário. Como aponta o estudioso do campo da educação Celso Vasconcellos (1995), um pensamento ainda bastante difundido entre nós é aquele que considera que o planejamento é apenas um requisito formal, ou uma atividade secundária em relação às ações urgentes do dia a dia. Segundo essa forma de encarar a questão, as atividades cotidianas são sempre mais importantes e, por isso, quase nunca sobra tempo para planejar. Além disso, de acordo com essa concepção, o planejamento não é indispensável, uma vez que é possível sobreviver sem ele.

○ que essa linha de pensamento (tão comum, ainda) parece desconsiderar é o fato de que, mesmo que os projetos possam sobreviver com um nível pouco consistente de planejamento, a qualidade das ações, ao contrário, pode não se sustentar. ○ planejamento não é uma atividade

isolada, mas uma dimensão fundamental de tudo aquilo que realizamos cotidianamente. Como demonstram os exemplos citados neste documento, planejar não é cumprir uma exigência, mas garantir que as ações sejam cada vez mais intencionais, conscientes e responsáveis e que seus resultados sejam mais efetivos.

Gostaríamos de chamar a atenção, ainda, para uma dimensão que é frequentemente negligenciada nas pesquisas sobre o planejamento: o papel da criatividade e mesmo da improvisação na concepção de iniciativas de intervenção na realidade social. Quando falamos em improvisação, os pesquisadores tendem a valorar esse aspecto como exclusivamente negativo, acusando os projetos de serem pouco rigorosos (MADEIRA, 2004). No entanto, acreditamos que a capacidade de criação e de improvisação pode ser uma grande aliada no momento de conceber as iniciativas: ao rejeitar modelos consolidados e apostar em formas não convencionais de atuação, o planejamento das intervenções pode abrir caminhos inexplorados para a mudança da realidade social. Sem perder de vista a clareza e a viabilidade dos objetivos, a possibilidade de inventar novos métodos também é fundamental para gerar transformações – não apenas materiais, mas também culturais ou do imaginário.



GRUPO GESTOR E GRUPOS DE TRABALHO DA AIC

Nos últimos anos, o trabalho de planejamento estratégico da AIC e as decisões sobre os caminhos da entidade estavam sob a responsabilidade de quatro diretores (que lideram a Diretoria Institucional, a Diretoria de Projetos Sociais, a Diretoria de Metodologia e Pesquisa e a Diretoria de Projetos Educacionais).

Durante esse tempo, os quatro diretores se reuniam semanalmente para dialogar sobre diferentes pautas. Eles discutiam, por exemplo, sobre o andamento dos projetos da entidade, captação de recursos e o trabalho das equipes de cada uma das diretorias. Entretanto, devido às intensas contingências e demandas imediatas que tomavam conta da pauta, algumas questões importantes acabavam não recebendo a atenção merecida.

É natural que, em alguns momentos, as equipes de qualquer grupo ou entidade tenham que se mobilizar para resolver problemas que não estavam previstos. Mas essa situação não poderia ser a tônica de todas as reuniões. Por outro lado, os diretores sentiam necessidade de expandir o grupo que tomava as decisões fundamentais da AIC, para que, assim, o diálogo pudesse ser ampliado a partir de conhecimentos e opiniões plurais.

Com o objetivo de contornar essas dificuldades, foi criado na AIC, no início de 2012, um Grupo Gestor. Para compor esse grupo, foram convidados os funcionários que já exerciam um papel aglutinador e organizador em suas áreas. A partir daí, o grupo, composto por 12 pessoas, passou a compartilhar mais de perto as informações, os desafios e os problemas enfrentados pelas diferentes áreas e pela AIC como um todo. No início, foi feita uma rodada de reuniões para que cada área pudesse fazer um repasse dos resultados, necessidades e desafios específicos, de modo que o grupo entendesse as principais questões que permeiam a instituição, de maneira mais ampla.

Ainda assim, o Grupo Gestor continuava sendo engolido por questões urgentes que dificultavam as discussões estratégicas. Por isso, foi dado mais um passo com a intenção de organizar o planejamento da AIC: constituíram-se três Grupos de Trabalho (GTs), que se reúnem quinzenalmente, em semanas alternadas às do Grupo Gestor. Os GTs foram divididos da seguinte maneira:





- *GT de Projetos*, responsável pela concepção, elaboração e submissão de projetos junto a outras organizações, editais, convênios e leis de incentivo. Esse grupo pensa quais áreas e projetos são prioritários e qual tipo de parceiro buscar para cada uma das ações.
- *GT de Gestão de Pessoas*, que busca lançar um olhar estratégico para a equipe, considerando que o número de funcionários da AIC aumentou consideravelmente nos últimos anos e novos desafios estão colocados para a entidade.
- *GT de Recursos*, que avalia maneiras de otimizar o uso dos recursos da entidade e a prestação de contas dos projetos, ou seja, pensa em formas inteligentes de utilizar, prestar contas e investir recursos financeiros.

Essa nova divisão tem se mostrado uma boa saída para os entraves a um planejamento mais sólido na AIC. Ela promove a consolidação de um planejamento estratégico, mais agilidade na resolução dos problemas e o compartilhamento das responsabilidades pela equipe da entidade. Entretanto, nem tudo está resolvido. O planejamento é uma atividade contínua e é esperado que a equipe busque aprimorar seus processos a cada novo desafio ou contingência que surge.

²A Rede Jovem de Cidadania (RJC) é um projeto da AIC que, desde 2003, vem articulando uma rede junto a jovens participantes de movimentos sociais e culturais da Região Metropolitana de Belo Horizonte, no intuito de que grupos possam participar da construção de espaços midiáticos, dando visibilidade para suas questões e fomentando o debate público.

Atualmente, a RJC veicula semanalmente um programa de TV em duas emissoras públicas: a Rede Minas de Televisão e a TV Brasil.



REDE JOVEM DE CIDADANIA

O planejamento é uma dimensão presente em diversos espaços e momentos da Rede Jovem de Cidadania². O processo de planejamento não é apenas um conjunto de diretrizes e ações descritas no documento-base do projeto, mas algo que se manifesta no dia a dia – do quadro de horários que descreve as ações previstas para a semana, passando pelo roteiro elaborado para a edição de cada vídeo, até as reuniões periódicas da equipe.

A principal característica do planejamento dos programas da RJC é que ele, sempre que possível, é realizado em parceria com os grupos participantes da rede. A partir da proposta elaborada e enviada por grupos da cidade e Região Metropolitana de Belo Horizonte – o que, em si, já se configura como uma prática autônoma de planejamento –, a equipe promove uma discussão inicial do



tema, em que são expostas e compartilhadas diferentes referências e pontos de vista, buscando sempre ampliar o debate e tecer relações com outras abordagens possíveis. Dessa primeira discussão temática, o planejamento se foca nos métodos para a construção da linguagem do programa: são concebidas atividades de sensibilização e debate acerca do tema, bem como de formação dos participantes ao longo do processo de realização do vídeo; além disso, são levantadas formas de abordagem audiovisual das questões que se pretende tratar, e ainda as diferentes fontes de material de arquivo a serem pesquisadas. Cada uma dessas escolhas – com suas implicações ao mesmo tempo estéticas e políticas – é parte fundamental do planejamento. Daí até a edição final do programa, planejar e produzir tornam-se um mesmo movimento de constante criação e reflexão sobre o processo.

Para além do planejamento do programa de TV, a equipe da Diretoria de Projetos Sociais da AIC tem investido cada vez mais em reflexões de longo prazo, com o objetivo de consolidar um planejamento estratégico para a área – e, especialmente, para o projeto Rede Jovem de Cidadania. Em março de 2012, a equipe realizou um grande encontro de imersão, durante três dias, para discutir as premissas da área, o funcionamento atual e planejar mudanças para o futuro (um desses dias foi dedicado integralmente à RJC). Profissionais de todas as diretorias

da AIC participaram das discussões, que foram bastante produtivas. Os debates tinham sempre um foco central, proposto por um mediador, que também era responsável por conduzir as discussões e realizar uma primeira sistematização (a partir de palavras-chave dispostas em um quadro). Atualmente, os resultados da imersão estão sendo sistematizados pela equipe e deverão se transformar em diretrizes fundamentais para o planejamento das ações daqui em diante.

GRUPO EBÓ NAREAB

O grupo Ebó – Núcleo Ativo de Resistência e Estudos Afro-Brasileiros – é uma entidade que trabalha para a promoção da cidadania da população negra e para a valorização e o reconhecimento da cultura afro-brasileira na cidade de Betim/MG. Em março de 2012, o grupo retomou uma demanda apresentada à Agência de Comunicação Solidária³ alguns meses antes: a produção de um site institucional que servisse como plataforma para a divulgação da história, imagens e ações do grupo.

Durante a primeira reunião para finalizar os textos do portal e pensar alguns detalhes sobre seu *design*, o grupo levantou uma nova questão. Aqueles textos, que haviam sido elaborados já há algum tempo e que estavam quase finalizados, esperando apenas uma edição cuidadosa, não deveriam mais fazer parte do conteúdo do site. Eles apresentavam uma visão que o grupo tinha de si mesmo que não se sustentava mais, uma vez que, nos oito anos de trabalho do Ebó, os valores,



ideais e formas de atuação da entidade se renovaram e assumiram novas dimensões. Aqueles textos que iriam para o site, portanto, não traduziam o atual momento da entidade.

Um site tem mais utilidade se não é apenas um endereço eletrônico que apresenta a instituição, mas uma plataforma que se renova e difunde as ações e os ideais do grupo. Pensando nisso, os representantes do Ebó e a equipe da ACS decidiram fazer dos procedimentos de criação do conteúdo do portal um processo que auxiliasse o próprio grupo a repensar seus valores, sua história e suas formas de comunicação com a sociedade. Diante disso, a equipe do Ebó se reuniu para elaborar as respostas àquelas perguntas básicas, às quais todo grupo tem que responder, mas que, às vezes, são as mais difíceis: quem somos nós? Quais os nossos valores? Qual a nossa história? Como trabalhamos?. Além disso, foram

³A Agência de Comunicação Solidária (ACS) é um projeto realizado pela AIC em parceria com o Instituto C&A e com a Prefeitura de Belo Horizonte, via Lei Municipal de Incentivo à Cultura. A proposta é contribuir para o fortalecimento institucional de quase 30 grupos e movimentos comunitários da Grande BH e do interior de Minas Gerais, por meio da oferta gratuita de um programa de apoio em comunicação integrada. Isso significa a criação de sites, vídeos institucionais, material impresso e para web, sempre no intuito de fortalecer o diálogo dos grupos parceiros com seus públicos.



pensadas também novas formas de aproximação do grupo com seus públicos, como o compartilhamento de artigos com temáticas relacionadas à cidadania e à cultura negra e a divulgação de notícias e eventos.

○ interessante desse processo é que, ao tentar criar um novo meio para divulgar o Ebó, a entidade percebeu a necessidade de reavaliar e redefinir a identidade, os valores e objetivos do grupo. De maneira transversal a essas questões, eles refletiram sobre os modos de atuação da instituição junto a seus públicos, pois pensar o site é também ponderar sobre como se comunicar com eles e com os parceiros e ainda sobre como intervir no contexto social em que estão inseridos. ○ redesenho do site acabou se tornando uma ótima oportunidade de planejamento das estratégias e ações futuras do grupo. Nesse sentido, surgiu a ideia de o portal apresentar notícias relacionadas à cultura afro-brasileira e ser um espaço para a discussão das temáticas que interessam ao grupo, a partir do compartilhamento de artigos e estudos.





ODUM ORIXÁS

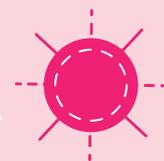
Em 2012, a Associação Cultural Odum Orixás completou 40 anos de trabalho pela promoção e afirmação da cultura afro-brasileira na Grande BH e em Minas Gerais. Ao longo dessas quatro décadas, a Odum passou por uma série de mudanças na equipe, nas práticas do dia a dia e na própria estrutura da entidade. Essas transformações, entretanto, só foram possíveis com os processos de planejamento e organização traçados pelo grupo.

Já há algum tempo, a Odum Orixás organizou sua equipe em diferentes subgrupos, responsáveis pelas ações e pela criação de canais de expressão para as culturas e tradições negras. O objetivo era distribuir as responsabilidades dos participantes da equipe e diversificar o leque de atividades desenvolvidas, sem, no entanto, perder a coesão do grupo. Pensando nisso, foram organizados alguns grupos menores. O *Akipalo* é responsável pela construção da memória da Odum e pelas pesquisas sobre diferentes temáticas afro-brasileiras. Todo o conhecimento produzido no grupo serve de referência para as ações culturais da entidade. Já o *Olu-batá* (percussão) se alimenta dessas discussões, que são incorporadas aos espetáculos e oficinas oferecidas por eles. Outro grupo, o *Cabelo identidade*, busca desconstruir a ideia

de que o cabelo crespo seria um “cabelo ruim” a partir da produção e do ensino de penteados afro.

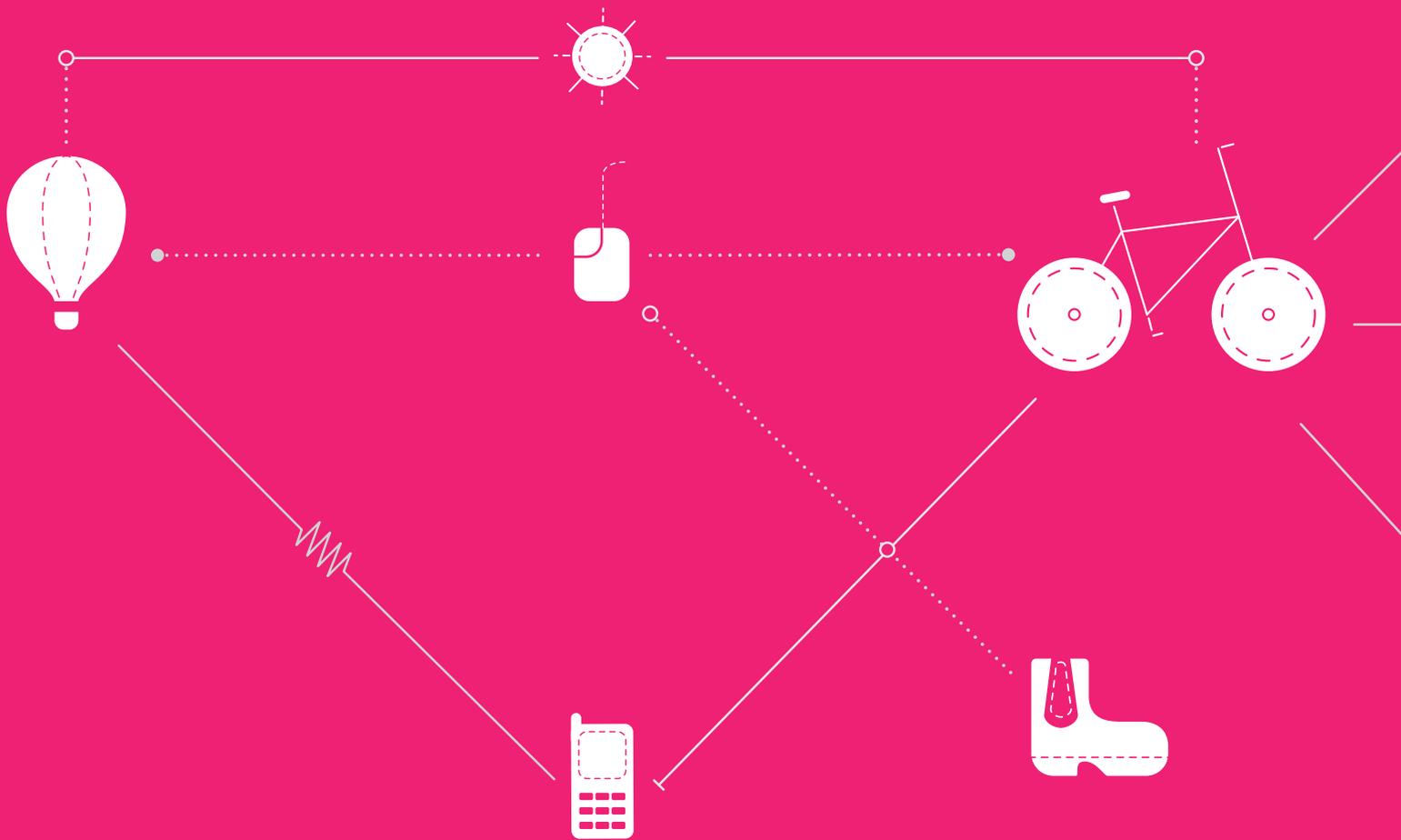
Para a comemoração dos 40 anos da Odum Orixás, foi criado ainda outro grupo, responsável por planejar as atividades comemorativas para todo o ano de 2012. Essa articulação interna engloba todos os demais grupos, além de pensar quais oficinas serão ministradas e para quais públicos. Em uma situação como essa, o planejamento articula as ações políticas e culturais da Odum com a comemoração de quatro décadas de atividade da instituição. Decorreram desse planejamento a elaboração de novos produtos institucionais, como camisetas e calendários, e também atividades como a *Mães Negras*, em comemoração ao Dia das Mães. Essa iniciativa contou com oficinas de produção de bonecas e penteados, além de uma discussão sobre a temática das mães afrodescendentes.

Para a Odum, a decisão de dividir os trabalhos e concentrar os esforços em temáticas específicas – sem esquecer as múltiplas relações entre elas – partiu de uma decisão estratégica no planejamento da instituição, que acabou produzindo bons resultados ao longo do tempo. Esse



planejamento de longo prazo, que mudou as rotinas da instituição, permitiu uma melhor organização do processo cotidiano de planejar cada nova ação do grupo e foi fundamental para a consolidação de um trabalho forte e reconhecido em Minas Gerais.







MONITORAMENTO

Uma atividade em andamento é sempre um monte de coisas acontecendo ao mesmo tempo. Seja em uma organização bem estruturada ou em um grupo com poucos integrantes, é comum que haja várias iniciativas simultâneas ocorrendo em espaços diversos, com muitas pessoas responsáveis e mil e um desdobramentos. Do ponto de vista da gestão e da produção de conhecimento no cotidiano das instituições, como acompanhar todas essas atividades? Como dar conta desse tudo-ao-mesmo-tempo-agora?

As práticas de monitoramento ou de acompanhamento têm sido cada vez mais adotadas nas instituições, com o objetivo de verificar, de forma contínua e ininterrupta, o andamento das diferentes atividades ou projetos. Como apontam Malco Camargos e Isabel dos Anjos (2009), essa tendência remete à década de 1990, quando começou a se formar um novo paradigma para a gestão de projetos no Brasil (mais voltada para aspectos como o planejamento, a avaliação e a busca por resultados).

Até por volta do ano 2000, no entanto, essa tendência era forte nos projetos realizados pela administração pública, mas ainda muito fraca nas organizações do terceiro setor. Como indica Maria Cecília Prates Rodrigues (2012), foi apenas na última década que esse paradigma de

gestão tornou-se uma discussão corrente nas instituições. Ainda hoje, embora a retórica tenha avançado e as práticas de monitoramento aconteçam cada vez mais, é preciso reconhecer que as experiências continuam incipientes. Se, por um lado, isso dificulta um pouco a busca por referências, por outro, essa constatação nos faz acreditar também que a discussão sobre o monitoramento é ainda mais relevante.

— 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 usada como sinônimo de vigilância, acompanhamento, seguimento ou supervisão. (BUVINICH, 1999, p. 20)

Um primeiro objetivo do monitoramento é acompanhar a aplicação dos recursos destinados a um projeto ou a uma atividade específica. Seja em uma iniciativa que conta com um financiamento volumoso ou em uma ação menos ambiciosa, com poucos recursos, verificar o modo como os gastos têm sido realizados cotidianamente é fundamental. Nesse aspecto, o monitoramento “corroborar para a promoção da *accountability*, ou seja, para que a prestação de contas seja feita periodicamente, demonstrando que os investimentos são realmente transformados em insumos

e produtos que buscam contribuir para as mudanças sociais” (CAMARGOS; ANJOS, 2009, p. 3). Atualmente, todas as ações que contam com financiamento público têm esse tipo de monitoramento como exigência primária: é preciso acompanhar os gastos e desenvolver frequentemente processos de prestação de contas junto aos eventuais patrocinadores e ao poder público.

ALÉM DA CONTABILIDADE

Apesar de os processos de promoção da transparência nas ações institucionais serem da maior importância, um monitoramento alicerçado em uma visão exclusivamente contábil negligencia sua principal razão de ser, que é possibilitar uma análise contínua e efetiva das atividades em relação aos rumos e objetivos do projeto ou da instituição em questão. O monitoramento, portanto, não serve apenas para informar sobre o uso dos recursos, mas nos ajuda a chegar aonde queremos, a alcançar os objetivos que traçamos para nossas ações.

Mas por mais que um “palavrão” como esse pareça designar um conjunto de práticas complicadas e difíceis de realizar, não é bem assim. Os processos de monitoramento, como nos diz o consultor e especialista na área Domingos Armani, “nada mais são do que a tentativa de organização metódica dos procedimentos voltados à detecção dos sinais de mudança almejados por uma organização, projeto ou ação” (ARMANI, 2008, p. 10).

○ monitoramento envolve a coleta cotidiana de uma série de informações – sobre ações, produtos, recursos, grupos envolvidos, contextos etc. – que são relevantes para a realização das iniciativas propostas. Essas informações podem ser materializadas de diferentes maneiras: por meio de registros informais de processos formativos, relatos orais de profissionais envolvidos no projeto ou dos diferentes públicos, pequenos relatos de viagem, fichas de catalogação dos produtos, conversas cotidianas, anotações, entre outros. ○ monitoramento é uma “documentação sistemática dos aspectos-chave da performance do programa [ou da atividade], indicativos de como ele está funcionando” (CAMARGOS; ANJOS, 2009, p. 2).

Embora o essencial seja ficar sempre de olhos e ouvidos abertos para o que acontece durante a realização de uma atividade e para as impressões dos sujeitos envolvidos, é interessante que a forma adquirida por essas informações seja cada vez mais discutida e problematizada, no sentido de possibilitar que qualquer um tenha acesso aos registros sobre o processo e consiga entendê-los, em diferentes momentos. Uma conversa durante o almoço ou uma anotação no canto do caderninho são informações importantes para o monitoramento, mas tendem a se perder na memória e desaparecer com o tempo, caso não sejam registradas e apropriadas pelos integrantes da equipe. Cada vez mais, faz-se necessário investir no planejamento e no desenho de instrumentos confiáveis de coleta de dados e, principalmente, de registro das informações.

Ao redor do mundo, uma tendência forte entre as organizações tem sido a de incluir, no monitoramento, tanto elementos quantitativos – registros numéricos de produções e sujeitos atendidos, dados coletados a partir de questionários ou gerados a partir de estudos demográficos, por exemplo – quanto informações qualitativas, construídas a partir de narrativas das pessoas envolvidas, pequenos grupos de discussão entre os participantes, entre outras estratégias (LANG; PATTERSON; MAYS, 2008, p. 6-7). A articulação entre dimensões quantitativas e qualitativas pode ser uma aposta bastante interessante para gerar informações ao mesmo tempo confiáveis e aprofundadas ao longo do processo.

Com essas informações coletadas, as práticas de monitoramento são responsáveis por identificar e verificar, de forma contínua, se as atividades têm sido conduzidas de maneira adequada às propostas da iniciativa em questão; se os tempos previstos para cada atividade estão sendo cumpridos; se os recursos estão sendo gastos de forma eficiente e responsável; se os resultados esperados têm sido observados ou não no cotidiano do projeto. A partir dessa verificação, já é possível apontar alguns dilemas, suas possíveis razões e sugerir caminhos para a solução dos problemas encontrados (ou para uma mudança nos rumos do projeto, quando for o caso).

Fornecer insumos para que os responsáveis pela gestão das atividades possam tomar decisões cotidianas melhor informadas e conscientes – sempre que possível, com a participação de todos os envolvidos – é a primeira razão de ser dos processos de monitoramento ou acompanhamento. A segunda – igualmente importante – é possibilitar um conjunto sólido de informações para que as práticas de avaliação aconteçam. Um monitoramento bem feito, com informações consistentes, facilita (e muito!) os processos avaliativos.

Monitoramento e avaliação são estratégias e momentos complementares:

para se realizar, a avaliação necessita de boa informação gerada pelo monitoramento. Por outro lado, o monitoramento sem avaliação é algo incompleto, não permite saber muita coisa sobre a relevância ou a pertinência do projeto para o alcance dos objetivos.

(MOKATE, 2000, p. 88)

Mas ainda que sejam momentos articulados e complementares, é preciso diferenciar monitoramento e avaliação. Enquanto o primeiro processo se volta para o acompanhamento cotidiano das ações, com o objetivo de coletar informações sobre o andamento das iniciativas e fazer ajustes, o segundo se interessa pelos resultados mais amplos das ações, buscando rever estratégias e métodos, analisar problemas e explicar as razões dos processos.

Enquanto o monitoramento pergunta “como as atividades foram realizadas e com que resultados?” e “que ajustes são necessários?”, a avaliação indaga sobre “em que medida o que foi feito e alcançado realiza os objetivos pretendidos” e “como rever e calibrar a estratégia de ação?”, “por quê determinadas coisas não saíram a contento?” e “como explicar efeitos inesperados?”.

(ARMANI, 2008, p. 11)

⁴O estudo foi conduzido por Jillian Lang, Pandora Patterson e Shaun Mays, e está disponível no site da CanTeen: <http://www.canteen.org.au>

Em dezembro de 2008, a organização australiana *CanTeen* – que trabalha com a promoção da qualidade de vida de jovens com câncer – publicou um estudo interessante⁴ sobre as práticas de gestão e produção de conhecimento presentes em instituições que atuam junto às juventudes no contexto da Austrália. Entre os projetos selecionados, as práticas de monitoramento

tinham um lugar central na avaliação das iniciativas: a maioria das organizações optou por adotar um processo sistemático de monitoramento das atividades, contrariando a tendência de realizar somente estudos avaliativos de larga escala, apenas ao final dos projetos. Esse trabalho, na maioria dos casos, era conduzido pelos próprios profissionais envolvidos na iniciativa, por parceiros da instituição ou ainda pelos próprios participantes das ações.

○ que esse estudo revela de mais interessante é que o monitoramento não é tão complicado quanto poderíamos supor: por sua própria natureza, pode ser realizado rotineiramente, de maneira autônoma, pelos próprios profissionais da equipe ou em parceria com os grupos participantes. É essencial que se pense em processos cada vez mais organizados de coleta e registro das informações, mas é igualmente importante que não fiquemos parados diante de uma pretenha dificuldade em monitorar. ○ monitoramento pode ser desenhado como um procedimento simples e é indispensável para o sucesso de qualquer iniciativa.

AGÊNCIA DE COMUNICAÇÃO SOLIDÁRIA

O trabalho da Agência de Comunicação Solidária tem um caráter muito dinâmico: mesmo com uma equipe reduzida, sempre há várias demandas dos grupos participantes do projeto sendo atendidas, em um ritmo que, às vezes, é difícil de acompanhar. Diante dessa dificuldade, o jeito encontrado pela equipe para estar em dia com as ações de todos foi desenvolver pequenas práticas de monitoramento, que são realizadas em meio ao trabalho cotidiano. Em relação às demandas dos grupos, o monitoramento acontece por meio de contatos constantes com os parceiros. Nesses contatos, são propostas questões aos representantes dos grupos, que respondem com comentários avaliativos sobre o processo ou sobre os produtos realizados em parceria com a AIC naquele momento. As atividades também são acompanhadas por meio de conversas informais e reuniões de equipe entre os profissionais da Agência. Essas pequenas ações acontecem de forma sistemática e geram informações importantes para a gestão cotidiana do projeto, ajudam a tomar decisões mais imediatas e, posteriormente, são fundamentais para processos de avaliação mais estruturados.

A Agência adota também um procedimento bem simples para o acompanhamento diário das ações do projeto e do relacionamento com os grupos: em um documento disponível na rede que interliga os computadores da AIC, foi construída uma tabela em que constam as demandas dos





grupos parceiros, as datas de início das atividades e os prazos para a realização das tarefas planejadas, além de informações sobre os responsáveis pela ação ou produto e sobre o andamento do trabalho. Esse documento é acessível a todos os profissionais da equipe e pode ser editado de forma processual, permitindo a atualização constante das atividades que estão sendo realizadas. Com essas informações básicas, é possível acompanhar o andamento do projeto e tomar decisões de gestão mais rápidas e melhor informadas.

COORDENAÇÃO ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA DA AIC

Na Coordenação Administrativo-Financeira da AIC, o processo de monitoramento adquire uma importância fundamental, uma vez que a área é responsável por acompanhar, diariamente, os aspectos fiscais e financeiros da instituição. Todo o acompanhamento dos gastos e da prestação de contas de todos os projetos da AIC passa pelas mãos dos profissionais do Administrativo. E, para realizar o monitoramento constante, vários instrumentos são utilizados: desde extratos bancários, passando por documentos necessários à prestação de contas, até planilhas construídas especificamente para esse fim.

Diante de um conjunto enorme de notas fiscais, recibos e documentos diversos, a equipe do Administrativo resolveu organizar o processo em uma única planilha, que reúne todas as

informações que possibilitam o acompanhamento dos gastos em relação ao orçamento dos projetos. A partir dessa planilha, é possível repassar constantemente às equipes informações como o saldo atualizado de cada área e a situação da prestação de contas. Sabendo disso, as equipes podem planejar com mais antecedência suas atividades, usar os recursos com mais consciência e organizar melhor os registros dos gastos.

Outra ação realizada pelo Administrativo é o envio de um repasse periódico – para toda a equipe da AIC – sobre as despesas gerais da instituição. Por meio de um gráfico ou de uma tabela, enviados via e-mail para todos os profissionais, são compartilhadas informações relevantes, que dizem respeito a todos os envolvidos no trabalho cotidiano. Esses números e informações não apenas respondem a uma demanda fundamental da sociedade contemporânea – a transparência das instituições de interesse público –, mas também nos oferecem um retrato simples e direto do impacto das ações cotidianas no orçamento da AIC. Nesse sentido, o repasse pode servir como um incentivo a uma verificação mais cuidadosa dos gastos das áreas e projetos realizados pela instituição.



CONEXÃO PERIFÉRICA

Toda semana, uma edição do Conexão Periférica vai ao ar em Belo Horizonte. Se é sexta-feira, basta sintonizar na Rádio UFMG Educativa (104,5 FM), às 16h15, para ouvir o programa, ou então acessar o site www.ufmg.br/online/radio. O objetivo do programa é dar visibilidade a pessoas e grupos das regiões periféricas da Região Metropolitana de Belo Horizonte – periferias não somente no sentido “físico”, mas se referindo aos movimentos sociais, políticos e artístico-culturais que se encontram “à margem”, invisíveis e que não estão no “centro” das discussões. A ideia do programa é, também, discutir questões relacionadas às políticas públicas urbanas de uma nova maneira. Para que o programa possa manter sua periodicidade, a equipe se divide em diferentes funções, todas elas fundamentais à sua realização. Há aqueles responsáveis pela produção da matéria que será veiculada (eles apuram, escrevem a reportagem e escolhem uma música para ser tocada); outros ficam encarregados da locução; há ainda aqueles que auxiliam na edição final do programa.

Para manter o dinamismo no dia a dia das atividades do grupo, a equipe resolveu que a divisão das funções seria circular. Ou seja: a pessoa que, nesta semana, fez a edição do áudio, na próxima será responsável por produzir a matéria e, na semana seguinte, por apresentar o programa. Duas outras atividades também fazem parte desse circuito: o mapeamento de parceiros

para colaborarem no programa (com assuntos para discussão, música e outros) e a produção de textos para o site do grupo.

Essa forma de divisão do trabalho demandou uma estratégia de monitoramento elaborada pela equipe. Para ter um controle do fluxo de cada uma das etapas, os integrantes do Conexão Periférica desenvolveram um documento que indica os responsáveis por cada uma das atividades. É uma tabelinha simples, elaborada nas reuniões semanais do grupo, que é complementada pela constante comunicação por e-mail entre os membros da equipe. Ela é fundamental para que todos os programas possam ser entregues no prazo e para que cada integrante esteja informado sobre o andamento das tarefas de todos.

BORRACHALIOTECA

Em 2002, quando a Borrachaloteca começou a funcionar, o grupo não tinha muita preocupação em acompanhar o fluxo de pessoas e livros dentro da biblioteca. Eram 70 livros em uma estante dentro de uma borracharia em Sabará e a disposição deles não era um problema. Com a rápida multiplicação do acervo, que hoje soma mais de 10 mil títulos, e o crescimento do público que acessa a entidade, os coordenadores resolveram registrar o cotidiano da Borrachaloteca.

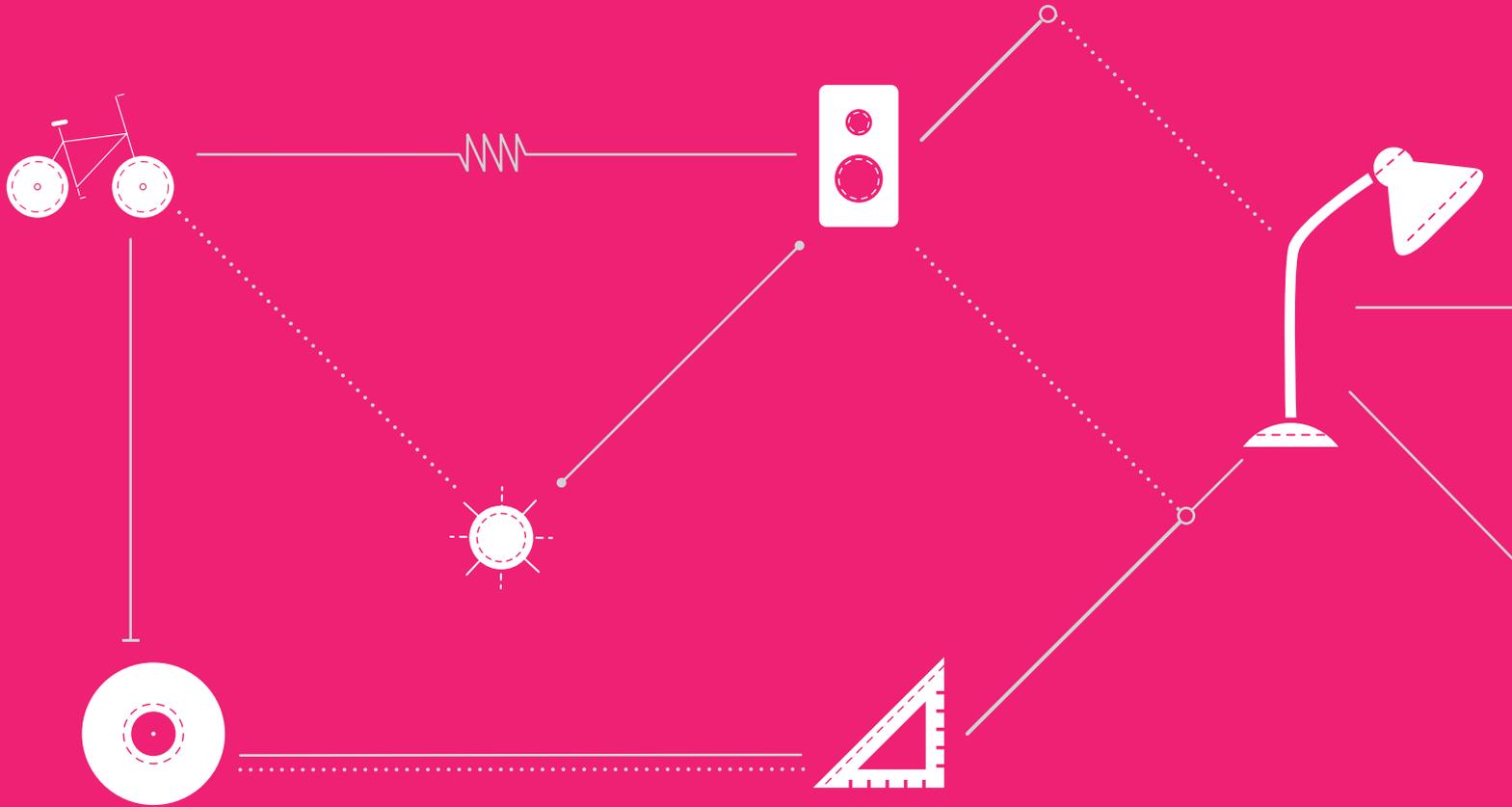




Os instrumentos desenvolvidos para possibilitar esse registro ajudam a organizar os livros doados à biblioteca, ordenar o empréstimo das publicações e examinar a circulação de pessoas no espaço da borracharia e nas outras três unidades da Borrachaloteca. O primeiro instrumento é um caderno de anotação dos empréstimos. Ele é um caderno simples, de capa dura, com as letras no alto da página (de A – D), (de E – I), (de J-O) e por aí vai... Sempre que alguém pega um livro, tem seu nome registrado no caderno de acordo com suas iniciais.

Com a expansão da iniciativa e a aprovação de projetos em editais de financiamento, o grupo precisou de um monitoramento mais criterioso das ações para auxiliar na prestação de contas. Por isso, atualmente, as oficinas, contações de história e demais atividades da entidade são monitoradas por meio de listas de presença. A Casa das Artes, projeto aprovado via Fundo Estadual de Cultura, possui também a lista de visitantes, importante para a prestação de contas do projeto.

Atualmente, a Borrachaloteca trabalha para realizar a catalogação do acervo (e interligar as bibliotecas por seus livros) e fazer o monitoramento das pessoas que usam a Internet Cidadã (iniciativa que disponibiliza cinco computadores aos usuários da Borrachaloteca). Três estudantes de biblioteconomia ajudam a equipe na tarefa de separação do acervo. Para saber mais sobre a Borrachaloteca, acesse o blog da entidade: <http://borrachaloteca.blogspot.com.br>.





AVALIAÇÃO

O debate sobre as concepções e os processos de avaliação em programas e projetos sociais tem sido cada vez mais intenso nos últimos anos, como atesta uma série de tentativas de teorização e de compartilhamento de experiências realizadas por diferentes especialistas no assunto. Embora as práticas inventadas no cotidiano das instituições venham respondendo a esse debate em alguma medida, é necessário reconhecer que as mudanças são lentas e os desafios ainda são muitos.

COMO ANDA A AVALIAÇÃO NO BRASIL?

Em 2009, foi realizada uma abrangente pesquisa⁵ sobre o estado da avaliação de projetos sociais em organizações do terceiro setor de todo o Brasil. O diagnóstico, que levou em consideração um grupo de 363 ONGs – com 574 projetos realizados – nas cinco regiões brasileiras, tinha um duplo objetivo: de um lado, mapear a existência de iniciativas de avaliação em

⁵ A pesquisa foi realizada por meio de parceria entre o Instituto Fonte e a Fundação Itaú Social e está disponível no site do Instituto: <http://institutofonte.org.br>

programas e projetos sociais levados a cabo pelas organizações; de outro, analisar tendências, motivações e desafios do processo avaliativo.

Entre os dados disponíveis no estudo, é interessante constatar que um número bastante expressivo de organizações (91%) considerou já ter avaliado algum de seus projetos. Além disso, a imensa maioria considera a avaliação como uma dimensão muito importante de seu trabalho (em uma escala de 1 – pouco importante – a 10 – muito importante –, a média das notas foi de 9,49). Outro dado interessante é que 96% das organizações afirmam que pretendem realizar avaliações no futuro. Diante desses achados, uma das conclusões da pesquisa aponta que a importância da avaliação entre as organizações de terceiro setor no Brasil está consolidada.

No entanto, o mesmo estudo mostra que, embora a avaliação seja considerada prioritária e esteja incorporada ao cotidiano da maioria das instituições, ela permanece como um desafio institucional de primeira grandeza para boa parte delas (considerado mais relevante do que temas sensíveis como a formação das equipes, a participação em redes e o planejamento de atividades e projetos).

Além disso, é necessário salientar que não há consenso sobre o sentido e os objetivos da avaliação entre as ONGs pesquisadas. Muito pelo contrário: há entendimentos muito variados, que demonstram a existência de concepções de avaliação bastante diferentes em jogo nas instituições. Ao mesmo tempo em que muitas enxergam o valor do processo avaliativo como parceiro da gestão dos projetos e como essencial para o cumprimento dos objetivos da instituição, ainda há um expressivo número de organizações que enxergam a avaliação apenas como uma ferramenta de promoção das ações junto aos financiadores, ou, de forma ainda mais restrita, como simples perda de tempo.

Diante desse diagnóstico – de uma avaliação reconhecida como fundamental, mas ainda controversa em seus objetivos e práticas –, uma exploração mais detida do processo avaliativo se faz necessária. É no sentido de contribuir com esse debate, discernindo os principais objetivos, elementos e desafios da avaliação, além de incentivar a sua prática, que fazemos os apontamentos a seguir.

AVALIAÇÃO NÃO É UM “BICHO DE SETE CABEÇAS”

Como afirma Eduardo Marino (2003), grande parte das organizações da sociedade civil ainda concebe a avaliação em termos bastante estreitos: em muitos contextos, as práticas avaliativas

são tidas como um mecanismo de controle, que é realizado sempre por especialistas e de forma pontual. Ainda segundo essa visão restrita do processo, a avaliação é uma tarefa tediosa, que toma muito tempo do “trabalho real” do projeto e seus resultados dificilmente são incorporados no planejamento e na tomada de decisões da instituição.

Esses preconceitos estão presentes no cotidiano de várias instituições e nem a AIC nem os grupos parceiros estão isentos de sua influência. É por isso que, no sentido de desmistificar essas noções e construir outro pensamento sobre a avaliação, buscamos apontar, a seguir, algumas definições sobre o processo avaliativo e seus principais desdobramentos para organizações como as nossas.

Em termos muito simples, a avaliação pode ser definida como a construção de momentos reflexivos que permitem aos indivíduos uma análise de determinado contexto ou situação, para daí redirecionarem suas ações a partir do aprendizado proporcionado por aquela experiência. A avaliação não é nenhum bicho de sete cabeças: não precisa ser feita por especialistas, não é necessariamente baseada na hierarquia e no controle e pode acontecer de forma contínua e processual, em situações não muito diferentes do dia a dia das instituições. Vários espaços e ações cotidianas podem adquirir um caráter avaliativo: uma reunião entre os profissionais envolvidos em um projeto, uma consulta a outros grupos parceiros, um grupo de discussão etc.

A avaliação é um processo de aprendizagem que pode apoiar pessoas, organizações e grupos sociais a fazer escolhas mais consistentes em relação aos rumos de suas iniciativas. A avaliação oferece a esses atores a possibilidade de criar espaços de reflexão sobre a prática, desconstruir ideias vigentes ou construir sentidos comuns em relação a conceitos e discursos.

(SILVA; BRANDÃO, 2003, p. 3)

Nesse sentido, a principal razão de ser de um processo avaliativo é a de influenciar a transformação e o aperfeiçoamento constante das diretrizes, métodos e procedimentos de um projeto ou de uma instituição, a partir da tomada de decisões mais consistentes sobre as ações presentes e futuras. A avaliação, nesse sentido, não é uma atividade “para inglês ver” ou “para cumprir tabela”, mas um processo fundamental para impulsionar as mudanças necessárias – das mais simples às mais complexas – para os projetos e as instituições.

- A avaliação não é um evento, mas um processo; não é externa, é uma ação contínua e integrada às atividades do dia a dia da organização;
- Avaliação é um processo de desenvolvimento e não simples elaboração de relatórios;

- Todos os envolvidos na avaliação falam a mesma língua; os termos utilizados têm o mesmo significado e, portanto, há um entendimento comum durante o processo;
- Avaliação ocorre em um ambiente onde não existe medo de se correr risco; onde as pessoas podem examinar algo que não deu certo sem medo de consequências negativas;
- Avaliação é trabalho de todos.

(SILVA; BRANDÃO, 2003, p. 3)

No entanto, embora seja possível traçar – em linhas gerais – o objetivo mais amplo do processo avaliativo, em cada experiência surge a necessidade de se pensar o sentido daquela avaliação específica. A atribuição ou construção desse sentido (por que avaliar?) não é uma tarefa simples: pode envolver conflitos, negociações e muita conversa, principalmente quando há interesses opostos em relação à avaliação (por exemplo, quando um financiador espera uma coisa e os integrantes do projeto, outra bem diferente). Diante desse desafio, o fundamental é garantir espaços para que os conflitos possam se explicitar e se resolver de forma dialogada, buscando sempre um consenso em relação à avaliação. Uma vez estabelecido um consenso mínimo, é importante, ainda, atuar com a preocupação de atribuir sentido durante todo o processo avaliativo.

Para ser bem realizada, a avaliação precisa contar com os registros provenientes de uma coleta sistemática de informações sobre as ações que acontecem ao longo da realização de determinada iniciativa. Por isso, é fundamental garantir que as atividades de monitoramento produzam informes cada vez mais claros, densos e acessíveis a todos.

Sem um bom monitoramento ou registro das informações sobre recursos, atividades, produtos e ocorrências na implementação, é muito difícil efetuar uma boa avaliação.

(BUVINICH, 1999, p. 23)

Além disso, as práticas avaliativas devem contar com espaços de diálogo construídos para que se possa estimular e captar as avaliações dos diferentes públicos envolvidos nas atividades (profissionais, indivíduos ou grupos participantes de processos formativos/produtivos, parceiros, população local etc.). Na AIC, os processos avaliativos têm adotado procedimentos diversos ao longo dos últimos anos: observação participante, reuniões com os envolvidos, questionários, grupos de discussão, entrevistas, produção de pequenos relatórios ou fichas de avaliação, construção de jogos avaliativos, escrita de cartas, realização de vídeo-cabines etc. Nos grupos parceiros, essas táticas também são muito variadas e vão desde reuniões entre a equipe da instituição e seus

públicos, após uma ação concreta, até a verificação de comentários sobre as ações do grupo nas redes sociais.

Embora seja preciso coletar um volume significativo de informações e opiniões para que a avaliação seja efetiva, é impossível avaliar tudo. Um processo avaliativo não pode ter a pretensão de analisar todos os aspectos envolvidos em uma iniciativa. Diante disso, como determinar o que avaliar? Como escolher quais características ou dimensões do processo são relevantes para a instituição?

De saída, é necessário dizer que o processo de avaliação sempre envolve um conjunto de escolhas que a instituição precisa realizar tendo em vista seus princípios e os objetivos de cada projeto. É preciso direcionar o olhar para determinados aspectos e dispensar outros, considerados menos relevantes em um dado momento. Para isso, é fundamental estabelecer critérios que possam guiar a avaliação, permitindo que conclusões sobre a experiência sejam extraídas. Seria impossível dizer se esta ou aquela atividade pode ser considerada positiva ou negativa sem que antes nos perguntemos: positiva para quem? Negativa em que aspecto? De acordo com quais parâmetros de avaliação?

A IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES

Cada dia mais, os estudos sobre avaliação têm trabalhado com a idéia de indicadores para os processos avaliativos. Eles funcionam como as diferentes lentes de uma câmera fotográfica: dependendo da lente escolhida pelo fotógrafo, é possível enxergar a realidade desta ou daquela maneira; do mesmo modo, a avaliação de uma experiência depende da construção de parâmetros ou de indicadores a partir dos quais ela pode ser observada e analisada. Essa construção pode ser definida como “a identificação, esclarecimento e aplicação de critérios, passíveis de serem defendidos publicamente, para determinar o valor (mérito e relevância), a qualidade, utilidade, efetividade ou importância do programa sendo avaliado” (CHIANCA, 2001, p. 21).

Como indica o pesquisador Manuel Buvnich (1999), há indicadores de diferentes tipos: podem ser relacionados aos insumos ou recursos empregados, ao processo ou às atividades realizadas, aos produtos e resultados do trabalho ou aos efeitos e impactos da iniciativa em uma dada realidade. De acordo com um documento elaborado pelo Banco Mundial (2004), os indicadores podem também servir a variados objetivos: a) estabelecer metas (ou resultados esperados) e verificar se a iniciativa está caminhando ou não em direção a elas; b) identificar problemas com antecedência, para que possam ser tomadas as medidas necessárias; c) indicar se há necessidade de uma avaliação mais aprofundada. A longo prazo, a utilização de indicadores semelhantes em

diferentes ações pode auxiliar uma organização a comparar os resultados de suas iniciativas, a partir de um ponto de referência mais sólido.

Um bom indicador precisa ser construído a partir dos objetivos de cada iniciativa e deve também ser verificável, sensível às mudanças da situação observada, aceitável por todos os envolvidos e tecnicamente viável. Do contrário, corre-se o risco de apenas preencher uma lacuna formal, sem efetividade alguma no cotidiano. Ainda segundo o mesmo documento, “a participação dos principais interessados na definição dos indicadores é importante porque é mais provável que compreendam e utilizem os indicadores para tomarem decisões de gestão” (BANCO MUNDIAL, 2004, p. 6).

Entretanto, a construção de um bom indicador é um processo que pede uma reflexão séria e aprofundada. Há vários riscos que precisam ser considerados. Em primeiro lugar, um indicador inadequado não é uma boa medida para o sucesso de uma iniciativa. Além disso, se a tendência é a de construir muitos indicadores, a avaliação pode ser tornar impraticável e provavelmente pouco utilizada. É preciso construir os indicadores tendo em vista a possibilidade de aplicá-los com as informações existentes.

Mas, ainda que toda essa discussão sobre os indicadores faça parecer que o processo de avaliação é uma coisa de outro mundo, complicada e distante, é preciso insistir que isso não é verdade. Além das ideias já expostas, há procedimentos bastante simples, que podem ser apropriados por grupos de diferentes tamanhos e estruturas organizacionais. Um aspecto é essencial na realização de tais procedimentos: compartilhar os objetivos e as informações da avaliação com os participantes.

Alguns métodos de avaliação práticos e rápidos

Entrevista com informantes-chave

Série de perguntas feitas a pessoas selecionadas com base em seus conhecimentos e experiências em um determinado assunto de interesse da iniciativa ou projeto. As entrevistas são qualitativas, profundas e devem ser baseadas em um roteiro prévio de perguntas.

Entrevista com um grupo da comunidade

Conjunto de perguntas e discussão facilitada em uma reunião com um grupo selecionado ou aberta a toda a comunidade na qual a iniciativa se desenvolve.

○ entrevistador segue um roteiro previamente elaborado e anota as principais respostas.

Grupo de discussão

Discussão entre um grupo de 8 a 12 participantes, selecionados de acordo com o interesse da avaliação. ○ mediador utiliza um roteiro para a discussão e o relator registra os comentários e as observações. Mediador e relator podem ser a mesma pessoa, mas o ideal é que haja, pelo menos, duas pessoas cumprindo esses papéis.

Observação direta

Observação e registro do que se vê e do que se ouve num local onde estão sendo desenvolvidas atividades ligadas ao projeto/iniciativa. Recomenda-se o uso de um formulário de observação elaborado previamente, com as principais questões a serem observadas. A informação coletada pode ser sobre atividades em curso, processos, discussões, interações sociais e resultados observáveis.

Mini-levantamento

Um pequeno questionário estruturado, com um número limitado de perguntas pertinentes, que é aplicado a um grupo de 50-70 pessoas. A seleção dos entrevistados, geralmente, é feita de forma aleatória.

Fontes:

Monitorização e avaliação: algumas ferramentas, métodos e abordagens – Banco Mundial, 2004.

Performance monitoring and evaluation TIPS – USAID, 1996.

Esses métodos simples e de fácil aplicação podem ser de grande valia para qualquer organização – não importa o tamanho. Além disso, sempre é possível subvertê-los, adaptá-los à realidade de cada iniciativa ou mesmo inventar outros. O importante, no fundo, é garantir que a avaliação faça parte da rotina. Que ela esteja presente no pensamento da organização, por mais simples que seja. E que o processo avaliativo seja entendido como uma ferramenta fundamental para a gestão das ações e para a tomada de decisão; para corrigir rumos, identificar acertos e erros; para verificar a realização dos objetivos propostos; para mensurar resultados junto ao público e para gerar aprendizados para ações futuras.

Em resumo, avaliar é analisar criticamente os processos reunidos em uma determinada experiência, tendo em vista a adequação das ações aos objetivos e estratégias estabelecidos anteriormente; é identificar os principais problemas e os motivos de sucesso e insucesso das atividades; é observar atentamente e permanecer de olhos abertos para os possíveis resultados não esperados de um processo; é mensurar e traçar a causalidade dos potenciais impactos da iniciativa em um certo contexto, tendo em vista os indicadores construídos; e é, sobretudo, identificar as lições aprendidas e propor recomendações para ações futuras, de modo a reforçar os acertos e, sempre que possível, ajustar, reorientar e transformar objetivos, metas e arranjos organizacionais.

⁶ O Oi Kabum! é uma escola de arte e tecnologia que atua na formação de jovens de 16 a 21 anos, estudantes ou egressos de escolas públicas. O programa é desenvolvido pelo Instituto Oi Futuro, e, em Belo Horizonte, é parte integrante do Plug Minas e tem a AIC como organização gestora.

OI KABUM! BELO HORIZONTE

No fim de cada semestre na Oi Kabum!⁶, acontece a Semana da Avaliação. Durante alguns dias, jovens e educadores participam de um processo intenso de avaliação, que reúne múltiplas visões e procedimentos. O principal objetivo é analisar, de maneira ampla e complexa, a apropriação dos conteúdos e práticas vivenciados na escola pelos jovens: detectar os principais aprendizados, apontar dificuldades e sinalizar caminhos de transformação.

Um dos procedimentos adotados pela escola nessa semana é a realização de uma banca de avaliação dos trabalhos realizados pelos jovens. A ideia que fundamenta essa prática é a de que, a partir da análise das produções e de sua apresentação para os membros da banca, seria possível avaliar uma série de parâmetros importantes para a atuação dos jovens na escola: capacidade de refletir sobre o próprio trabalho, abertura ao diálogo com os colegas e educadores, desenvolvimento de habilidades técnicas, apropriação dos conteúdos estudados, potencial estético das produções etc.





Nas últimas semanas do semestre, cada jovem tem a responsabilidade de selecionar duas produções realizadas durante o período e preparar uma apresentação, com ajuda dos educadores. Os trabalhos são, então, apresentados a uma banca formada por dois educadores de áreas artísticas diferentes, por profissionais externos (vinculados às demais áreas da AIC ou a outras instituições) e pelo educador responsável pela orientação daquele/a jovem (que tem a tarefa de registrar os principais comentários e pontos de avaliação). Após a banca, cada orientador tem a tarefa de realizar um retorno da avaliação para o/a jovem, com o objetivo de dialogar sobre o processo e estabelecer combinados para as possíveis mudanças de direção.

Para além de uma avaliação individual dos jovens – o que, em si, já tem uma importância enorme –, o interesse central da Semana da Avaliação é de que seus resultados reverberem, de forma decisiva, nos processos de gestão e tomada de decisão a respeito das práticas pedagógicas da escola. A realização das bancas permite um grande diagnóstico sobre o aprendizado dos jovens até aquele momento e sobre o estado de suas experiências com a arte na escola. A partir desse quadro desenhado por meio da avaliação, é possível direcionar a atenção para esta ou aquela área prioritária, redefinir escolhas pedagógicas, propor a mudança de práticas ou incentivar a continuidade dos bons caminhos já traçados.

⁷Em parceria com a UFMG e o Fundo Estadual de Cultura de MG, a AIC desenvolve, desde 2007, um projeto de formação e produção em mídias comunitárias no Vale do Jequitinhonha. No curso do projeto, foram implantados núcleos de produção audiovisual juvenil nos municípios de Araçuaí, Itaobim e Padre Paraíso. Durante o ano de 2011, as ações foram realizadas em parceria com o programa Polo Jequitinhonha da UFMG no município de Jequitinhonha, e ganharam o nome de Assessoria de Comunicação Colaborativa Jequitinhonha 200 anos, por conta do bicentenário da cidade.

JUVENTUDE DO JEQUI

Ao longo de 2011, no âmbito do projeto Juventude do Jequi⁷, foram criadas várias atividades avaliativas que tornaram a reflexão sobre o projeto mais complexa e abrangente. Além dos relatos avaliativos escritos pelos educadores do projeto a cada viagem à cidade de Jequitinhonha, foram construídos vários outros espaços e procedimentos de avaliação: grupos de discussão com os jovens participantes do projeto, com diferentes questões em momentos distintos do ano; visitas às escolas dos jovens e realização de entrevistas com professores durante a realização do projeto; construção de um documento processual de avaliação individual de cada jovem, a partir de indicadores comuns e das visões dos educadores e dos próprios jovens; grupos de avaliação das produções midiáticas realizadas, com a presença de pais, professores, parceiros do projeto, integrantes de



movimentos sociais e culturais do Vale e de outros jovens da cidade; observação participante durante a realização de atividades do projeto ao longo do ano; aplicação de questionários avaliativos junto aos diferentes públicos das atividades propostas, entre outros.

Entre as características que o processo avaliativo adquiriu, vale destacar o caráter processual e contínuo, com atividades realizadas em diversas ocasiões e formatos; a variedade de públicos participantes da avaliação e a reversibilidade de papéis de avaliador/avaliado; a multiplicidade dos focos de análise (apropriação das atividades pelos jovens, metodologias adotadas e sua efetividade, relações interpessoais, escolhas estéticas e políticas envolvidas nas produções midiáticas, entre outros). Com o tempo, o processo avaliativo tornou-se, simultaneamente, uma instância de resolução de conflitos, um fórum permanente de discussão metodológica e uma oportunidade constante de aprimoramento das práticas.

Além disso, como a avaliação aconteceu de maneira processual, durante todo o ano, muitas sugestões de mudança que surgiram a partir dessas práticas de avaliação foram sendo incorporadas ao processo formativo com os jovens. Por meio de diversos mecanismos – desde retornos individuais realizados com cada um dos jovens até relatórios parciais compartilhados com os

educadores e a coordenação –, os resultados da avaliação foram se transformando em novas práticas cotidianas. Ao final do processo, era possível perceber um conjunto de mudanças significativas em aspectos como a apropriação dos jovens, a qualidade das produções e o relacionamento com os parceiros.

BANGALÔ CULTURAL

Sempre que o Bangalô Cultural produz uma ação ou evento, há um processo avaliativo para que o grupo possa ter um retorno dos pontos positivos e negativos de suas atividades. A avaliação é uma etapa muito importante para o Bangalô, grupo que promove eventos culturais em Contagem e busca aproximar a comunidade das manifestações artísticas da região. O objetivo final dessas ações é fortalecer a cena da cultura independente de Contagem e a comunicação entre seus vários artistas. O site www.bangalocultural.org.br, além de concentrar a divulgação das ações que o grupo promove, possibilita também o cadastro de artistas e grupos que tenham interesse em fazer parte de uma rede de atores culturais.

Nas reuniões mensais do Bangalô, das quais participam vários agentes culturais, são programados eventos e discutidos modos de aproximar o público dos artistas. Quando o cronograma de



alguma atividade é fechado e as datas das ações já estão definidas, são dados os primeiros passos da avaliação. O início desse processo é sempre anterior à realização do evento: em um encontro, a equipe define objetivos e público esperados, a participação dos artistas, os horários e toda a logística do evento. Ou seja, explicitam em uma ata tudo o que esperam de determinada ação.

A segunda etapa do processo ocorre cerca de duas semanas após o evento. Em uma nova reunião, a equipe discute quais desses objetivos traçados anteriormente foram alcançados. É nesse momento que o grupo busca respostas para perguntas como essas: como avaliamos o evento? Alcançamos o público esperado? Quais foram os pontos positivos e negativos? Continuaremos a realizar ações como essas? Como torná-las mais produtivas?

Para ter conhecimento da avaliação feita pelo público de suas ações, o Bangalô realiza também um monitoramento nas redes sociais, buscando comentários, críticas e outros tipos de retorno do público. Os comentários feitos boca a boca também são importantes para o processo de avaliação do grupo.

MEUDEPUTADO.ORG

A Associação Democracia Ativa é uma entidade que atua desde 2006 no intuito de incentivar a participação política cidadã e de aproximar a população do poder público. Pensando nisso, o grupo realiza o projeto MeuDeputado.org, um importante trabalho que pensa a produção de informação como elemento fundamental para desconstruir a ideia de que participar da política institucional é difícil ou infrutífero. As ações de comunicação do Meudeputado.org podem ser divididas em duas principais frentes: a de web, responsável pela produção de conteúdo jornalístico e educativo para o portal www.meudeputado.org; e a de rádio, com a produção semanal do programa Dossiê Assembleia, transmitido pela Rádio UFMG Educativa (104,5 FM) e pela Elo FM (87,9 FM).

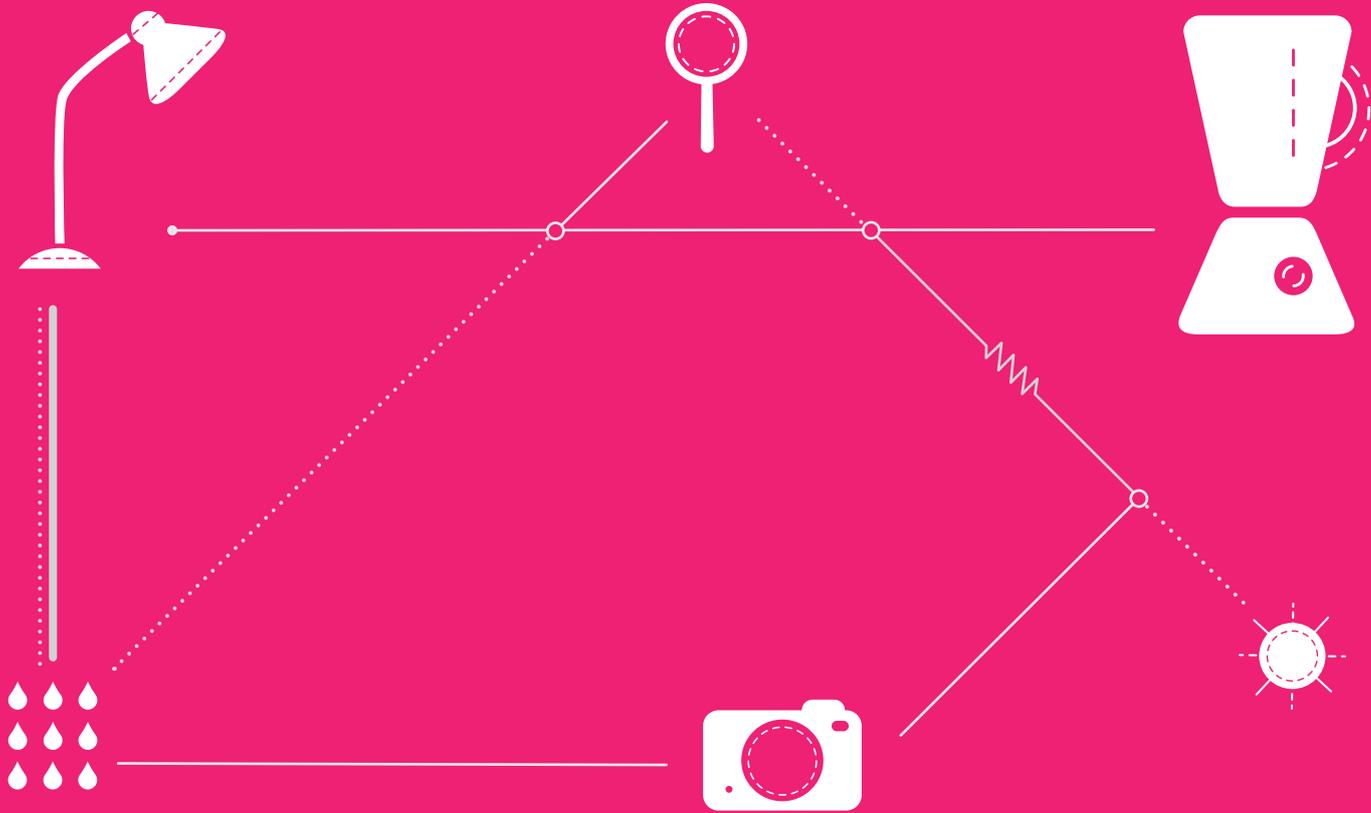
A equipe de jornalismo do Meudeputado.org é composta, principalmente, por alunos de Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), que trabalham como voluntários ou bolsistas. A rotatividade de pessoas no projeto é grande: de um ano para o outro, o grupo se renova e outros estudantes passam a integrar a equipe do MeuDeputado.org. Por isso, a equipe de coordenação achou necessário que os bolsistas produzissem um relatório de avaliação sobre as atividades realizadas ao longo do ano. Nesse documento, todas as dimensões





do trabalho podem ser contempladas, pois a ideia é que os estudantes possam apontar tanto as experiências boas quanto aquelas que não deram muito certo. Assim, no relatório de avaliação, os bolsistas discorrem sobre as dificuldades do trabalho diário; a relação com os coordenadores; os aprendizados ao longo do ano; o que funcionou e o que não funcionou na dinâmica de trabalho; os objetivos alcançados e os que não foram atingidos.

Por fim, toda a equipe se reúne para conversar sobre os relatórios. Nesse encontro, o grupo busca se aprofundar naquelas questões mais problemáticas para entender o que não foi bom ou satisfatório. A ideia é que essa avaliação possa ajudar o grupo a repensar suas práticas e a planejar as atividades do ano seguinte.





SISTEMATIZAÇÃO

Uma das grandes dificuldades que perpassam o cotidiano das organizações sociais atualmente é a ausência de práticas de sistematização das experiências realizadas nos projetos e programas. Muitas vezes, existe até um esforço em relação ao desenvolvimento de atividades avaliativas, que produzem resultados práticos bastante interessantes para a instituição. No entanto, quando chega a hora de sistematizar as experiências, os obstáculos se acumulam: falta de tempo, ausência de profissionais qualificados, carência de metodologias e procedimentos.

Novamente, é preciso trazer as palavras para mais perto de nós. Embora um “palavrão” como sistematização possa parecer assustador, quando dito ou escrito assim, sem mais nem menos, as práticas que temos em mente quando falamos em sistematizar experiências não são complexas demais nem alheias ao nosso cotidiano. Como veremos adiante, tanto a AIC quanto os grupos parceiros têm desenvolvido uma série de esforços de sistematização – mais ou menos informais, mais ou menos organizados – que têm produzido resultados notáveis.

Em termos mais gerais, a sistematização pode ser definida como um processo contínuo e cumulativo de produção de conhecimento a partir das ações de intervenção na realidade social. Sistematizar é lançar um olhar organizado sobre aquilo que fizemos ou estamos fazendo, com o objetivo de tornar essas experiências partilháveis para um público mais amplo do que os

profissionais diretamente envolvidos na iniciativa. Além disso, a sistematização é fundamental para registrar os diferentes eventos ocorridos em um projeto, consolidar os principais aprendizados possibilitados pela experiência e analisar o mérito das opções metodológicas adotadas.

— A sistematização permite que o conhecimento produzido e a prática transitem do saber privado e individual para o conhecimento mais organizado e socializável.

(BERNECHEA, 2002, p. 30)

Com a correria do trabalho diário em uma organização e com as várias mudanças que ocorrem ao longo dos anos – entrada e saída de pessoas, crescimento institucional –, muitas experiências interessantes acabam se perdendo no meio de um manancial de documentos desorganizados ou são simplesmente esquecidas com o tempo. Para consolidar os aprendizados de uma experiência, não se pode confiar apenas na memória dos profissionais envolvidos: é preciso desenvolver, cada vez mais, iniciativas e movimentos constantes de sistematização.

Nesse sentido, sistematizar é sinônimo de reconstruir uma experiência, interpretá-la e tornar os resultados dessa interpretação acessíveis. Ao final de um período, quando buscamos relatar os principais eventos envolvidos em um processo, bem como as diferentes visões avaliativas sobre

essas práticas, buscamos extrair conhecimentos dessa narrativa, que podem ser reapropriados em outros contextos e situações, muitas vezes dentro do próprio grupo ou organização.

SISTEMATIZAR É FAZER ESCOLHAS

Qualquer tentativa de sistematizar uma experiência parte do pressuposto de que é impossível esgotá-la; é impraticável olhar para todos os aspectos de um processo. Nesse sentido, a sistematização sempre parte de um conjunto delimitado de perguntas iniciais: o que queremos saber sobre nossa prática? Quais aspectos dessa experiência queremos destacar? O que consideramos importante compartilhar com nossos colegas e/ou com o mundo externo? Embora essas perguntas nem sempre estejam explicitadas em nossas iniciativas de sistematização, sem elas fica inviável conduzir o processo.

Definidas as perguntas iniciais, é preciso reconstruir a experiência, tendo algumas questões como eixo condutor do olhar. Uma boa descrição das práticas reunidas em uma determinada iniciativa, segundo os aspectos escolhidos para a análise, é fundamental para torná-las compreensíveis e passíveis de serem interpretadas. A partir dessa reconstrução, é possível conduzir um processo de análise e interpretação da experiência, por meio das diferentes visões avaliativas. Nessa etapa, é fundamental explicitar tanto os conhecimentos que estavam na origem do

projeto quanto aqueles que foram gerados durante a experiência, para que se possa efetivamente produzir novos conhecimentos a partir da prática.

5 momentos para a sistematização

A pesquisadora Maria Mercedes Bernechea oferece uma sugestão de método de sistematização, baseado em cinco momentos diferentes e complementares. Com base em sua proposta, elaboramos algumas dicas para um percurso, que podem ser interessantes para instituições que desejam realizar um processo de sistematização.

1. Negociação de interesses

É o momento inicial da sistematização, quando se definem os critérios e os objetivos do processo. É importante, aqui, garantir espaços para que os diferentes interesses – de parceiros, financiadores, profissionais envolvidos na iniciativa e públicos – sejam explicitados e debatidos.

2. Desenho do projeto

Em um segundo momento, é importante definir o que será sistematizado e como esse processo será feito. É fundamental pensar bem quais questões serão abordadas, porque é impossível sistematizar tudo. Além disso, é importante definir quais pessoas estarão envolvidas no processo de sistematização, e qual será a participação de cada um (se a sistematização se torna um processo coletivo de produção de conhecimento, ela se torna mais interessante e produtiva). Por último, é necessário identificar qual será o produto da sistematização: um pequeno relatório? Um livro? Uma produção audiovisual? Um kit multimídia?

3. Reconstrução da experiência

Aqui, é preciso partir para uma descrição das experiências e práticas, mas sempre do ponto de vista do conhecimento. Sem considerar o restante da iniciativa, é importante manter o foco das questões propostas para a sistematização. Essas perguntas são o que nos ajuda a não ampliar excessivamente a descrição do vivido, mostrar o conjunto de iniciativas e interesses em jogo na experiência e não somente uma perspectiva sobre os fatos.

4. Análise e interpretação da experiência

É nessa etapa que são realmente produzidos novos conhecimentos a partir da prática. Aqui, voltamos a nos relacionar com a proposta que originou a iniciativa, embora esta nem sempre esteja claramente definida. A sistematização é fundamental para que possamos extrair aprendizados da experiência, para daí definir novos rumos. Uma das ferramentas importantes para análise é a explicitação das hipóteses de ação, dizer o que foi que nos levou a realizar essa iniciativa, porque fizemos dessa forma ou por que pretendíamos fazê-lo de determinada forma e fizemos de outra.

5. Comunicação da experiência

Nesse momento, é preciso fazer com que os conhecimentos produzidos pela sistematização sejam acessíveis a outras pessoas. A comunicação pode ser realizada junto a variados públicos e pode adquirir diversas materialidades: é possível pensar não apenas em documentos escritos (que são os mais comuns), mas também em um programa de rádio, uma produção audiovisual, ou um conjunto de produtos em várias mídias. As estratégias de sistematização podem variar bastante, dependendo das instituições envolvidas e dos públicos com os

quais se quer comunicar. É aqui que a sistematização se cruza com o processo de compartilhamento, sobre o qual falaremos a seguir.

Baseado no texto de Maria Mercedes Bernechea,
A sistematização de projetos sociais para a produção de conhecimento

No entanto, embora esse método possa nos servir de inspiração, o essencial é constatar que os procedimentos de sistematização não exigem uma pretensa virtude teórica ou especulativa, que só os especialistas seriam capazes de possuir. A sistematização não deve ser um processo isolado das demais atividades de um projeto, mas deve integrar, cada vez mais, as práticas cotidianas. Embora sejam necessários uma atenção redobrada e um olhar capaz de organizar a experiência, a ação de sistematizar pode ser realizada coletivamente, pelos próprios profissionais envolvidos em uma iniciativa.

Além disso, uma boa sistematização é essencial para que os conhecimentos produzidos dentro de uma instituição circulem entre as áreas e os projetos, ou mesmo para que estejam disponíveis em diferentes momentos históricos. Sistematizar, nesse sentido, é garantir que os conhecimentos produzidos cotidianamente não se percam; é impulsionar a mudança constante da instituição, a partir do aprendizado que acontece todos os dias.

A SISTEMATIZAÇÃO E A DISSEMINAÇÃO DAS PRÁTICAS DE MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS DA AIC

Assim como a grande maioria das ONGs, a Associação Imagem Comunitária tem como um de seus desafios mais expressivos a mobilização de recursos para a sustentabilidade. Desde o início da instituição, os participantes têm buscado respostas cada vez mais complexas para este desafio.

Um importante elemento aprendido nessa caminhada foi a ideia de que mobilizar recursos é algo que vai muito além da captação de recursos financeiros. Para viabilizar a própria existência e os projetos da instituição, há que se pensar em parcerias as mais diversas. Grupos e movimentos sociais e culturais nos ajudam a construir o sentido das ações no dia a dia, instituições como centros de pesquisa e universidades dão um importante suporte no desenvolvimento de metodologias de trabalho, órgãos nacionais e internacionais chancelam a atuação da entidade, patrocinadores, apoiadores e clientes aportam recursos e permitem que a AIC leve sua proposta de trabalho ao contexto empresarial.

O próprio conceito de mobilização de recursos – ao invés de captação de recursos financeiros – foi um aprendizado que a AIC consolidou em três anos de parceria com o Programa de



Desenvolvimento Institucional do Instituto C&A. O principal legado deixado por essa parceria, no ponto de vista da AIC, refere-se à relevância dos processos de reflexão e construção de conhecimentos para gerar perspectivas efetivas de fortalecimento da instituição em suas variadas dimensões.

Todo esse aprendizado é um patrimônio precioso da nossa ONG. No convívio com centenas de pequenos grupos e instituições participantes de nossos projetos, fomos percebendo o quanto essas lições que íamos aprendendo aos poucos poderiam ser valiosas também para tais entidades. Daí nasceu a ideia de, no contexto das ações realizadas pela Diretoria Institucional da AIC, sistematizar e disseminar conhecimentos sobre mobilização de recursos.

Assim, a equipe da Diretoria passou a organizar os conhecimentos acumulados nesse campo e a disseminá-los em materiais educativos (textos, cartilhas, boletins, páginas de sites) e em breves oficinas. O processo de sistematização envolveu conversas entre os profissionais da área, o levantamento de exemplos de ações e de casos que exemplificavam como a instituição vinha buscando a sustentabilidade, a elaboração de uma espécie de "banco de projetos" e o esforço de redação dos materiais informativos. É interessante notar que o próprio desafio de redigir textos



"didáticos", claros e objetivos acabou levando a uma prática de sistematização que talvez tivesse sido protelada, caso não houvesse uma demanda de atuação muito concreta movendo e direcionando o trabalho da equipe.

Desde 2008, as oficinas vêm sendo multiplicadas e aperfeiçoadas, em um esforço de incrementar a própria sistematização dos princípios e das práticas de mobilização de recursos que ocorrem na AIC. A sistematização sempre acontece de forma combinada à formatação de peças informativas e de atividades de formação a serem empreendidas junto a públicos variados.

Dessa forma, hoje, a AIC sempre publica materiais sobre o tema e projetos bastante diversos da entidade, como a Agência de Comunicação Solidária, o festival Estação da Música Jovem (EMJ) e a Rede Juventude de Atitude (RJA)⁸ têm, entre suas atividades, oficinas sobre mobilização de recursos para a sustentabilidade.

⁸ Os dois projetos são iniciativas realizadas pela AIC no interior de Minas e no Espírito Santo com o patrocínio da Vale. O EMJ valoriza e difunde o trabalho de jovens músicos, além de buscar o incremento das possibilidades de sustentabilidade dos grupos musicais e culturais. Já a RJA promove a formação de agentes culturais juvenis e fomenta projetos culturais intersetoriais nas localidades.

MÍDIAS COMUNITÁRIAS, JUVENTUDE E CIDADANIA

Durante os anos de 2003 e 2004, a AIC viveu um conjunto de experiências fundamentais para a sua história. Os momentos iniciais da Rede Jovem de Cidadania – que, naquela época, envolvia ações em TV, rádio, internet, jornal impresso e agência de notícias – foram recheados de atividades por toda a cidade, de uma forte mobilização social nas comunidades, além de um intenso debate teórico e metodológico entre os profissionais envolvidos no projeto. Tudo isso acabou por consolidar grande parte do pensamento da AIC sobre alguns temas-chave. Mas toda essa experiência dificilmente continuaria a inspirar nossas práticas – e as de muitas outras instituições brasileiras – se não tivesse sido objeto de um amplo e cuidadoso processo de sistematização.

Em parceria com a editora Autêntica, a AIC lançou, em 2006, o livro *Mídias comunitárias, juventude e cidadania*, que traz um conjunto de artigos que sistematizam e discutem múltiplos aspectos dos primeiros anos da Rede. O livro reúne relatos das experiências, discussões teóricas realizadas por especialistas parceiros e, principalmente, um denso pensamento metodológico que se tornou referência para o debate sobre comunicação comunitária no Brasil (dentro e fora da academia). Desde que foi lançado, o livro vem sendo apropriado das mais diversas formas e em espaços dos mais variados País afora: é referência para disciplinas em universidades, mas também alimenta discussões em muitas organizações da sociedade civil.





Por outro lado, para os profissionais que trabalham atualmente na instituição, essa sistematização não é apenas um documento histórico sobre a AIC. O livro é uma reunião fundamental de diretrizes, métodos e processos inspiradores para as práticas presentes, que podem ser retomados sempre que necessário. A publicação tem um papel importantíssimo na formação dos profissionais que iniciam sua trajetória na Associação e é sempre lembrada como um exemplo de consolidação de metodologias e experiências.

PROPOSTA POLÍTICO-PEDAGÓGICA DA CRECHE ELIZABETH SANTOS

Desde 2002, a Creche Elizabeth Santos atualiza anualmente um documento chamado *Proposta político-pedagógica*. Ele atende às resoluções do Conselho Municipal de Educação de Belo Horizonte (CME/BH), órgão que rege todas as instituições educacionais da cidade, e é produzido conforme as exigências formais do CME. A experiência de escrita da proposta pedagógica, mais que um encargo burocrático, tornou-se para a equipe um instrumento de sistematização das ações, valores e trabalhos realizados pela entidade.

O documento é resultado de um processo de reflexão coletiva que acontece ao longo dos meses nas reuniões pedagógicas e durante o ano letivo com a participação de toda a comunidade escolar. Ele acumula, ordena e traduz as experiências de planejamento e avaliação da Creche,

pensa seus resultados e atualiza o entendimento que a instituição tem acerca de suas práticas e valores. Em outras palavras, ele é um retrato detalhado, feito a partir de uma visada retrospectiva, que conjuga as várias dimensões da atuação da Creche na realidade social.

É na proposta pedagógica que se cruzam, por exemplo, o plano de ações anual da Creche, o planejamento das aulas que os professores elaboram semanalmente e um relato de como as atividades foram desenvolvidas ao longo do ano e se elas atingiram os resultados esperados. Dessas observações, desdobra-se também um entendimento renovado sobre a concepção de criança e sobre as melhores maneiras de trabalhar as múltiplas linguagens com os alunos da Creche.

REDE PARABOLINÓICA DE ARTE E LOUCURA

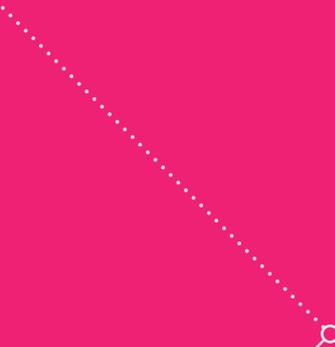
Há uma série de preconceitos sobre a relação entre os usuários do serviço de saúde mental e a arte. Muitas vezes, a arte nas práticas de saúde mental é entendida apenas sob a perspectiva da inclusão social, como um recurso de “terapia ocupacional” e cura. O que a Rede Parabolínica de Arte e Loucura se propõe a fazer é desconstruir esses preconceitos e articular uma rede de artistas e atores culturais com experiência psiquiátrica. No entendimento do grupo, o caráter transformador e transgressor da arte faz dela “louca” por natureza e, por meio dela, os usuários podem expressar seus pontos de vista, contribuindo para a construção de novas representações e novos lugares para os loucos e a loucura.

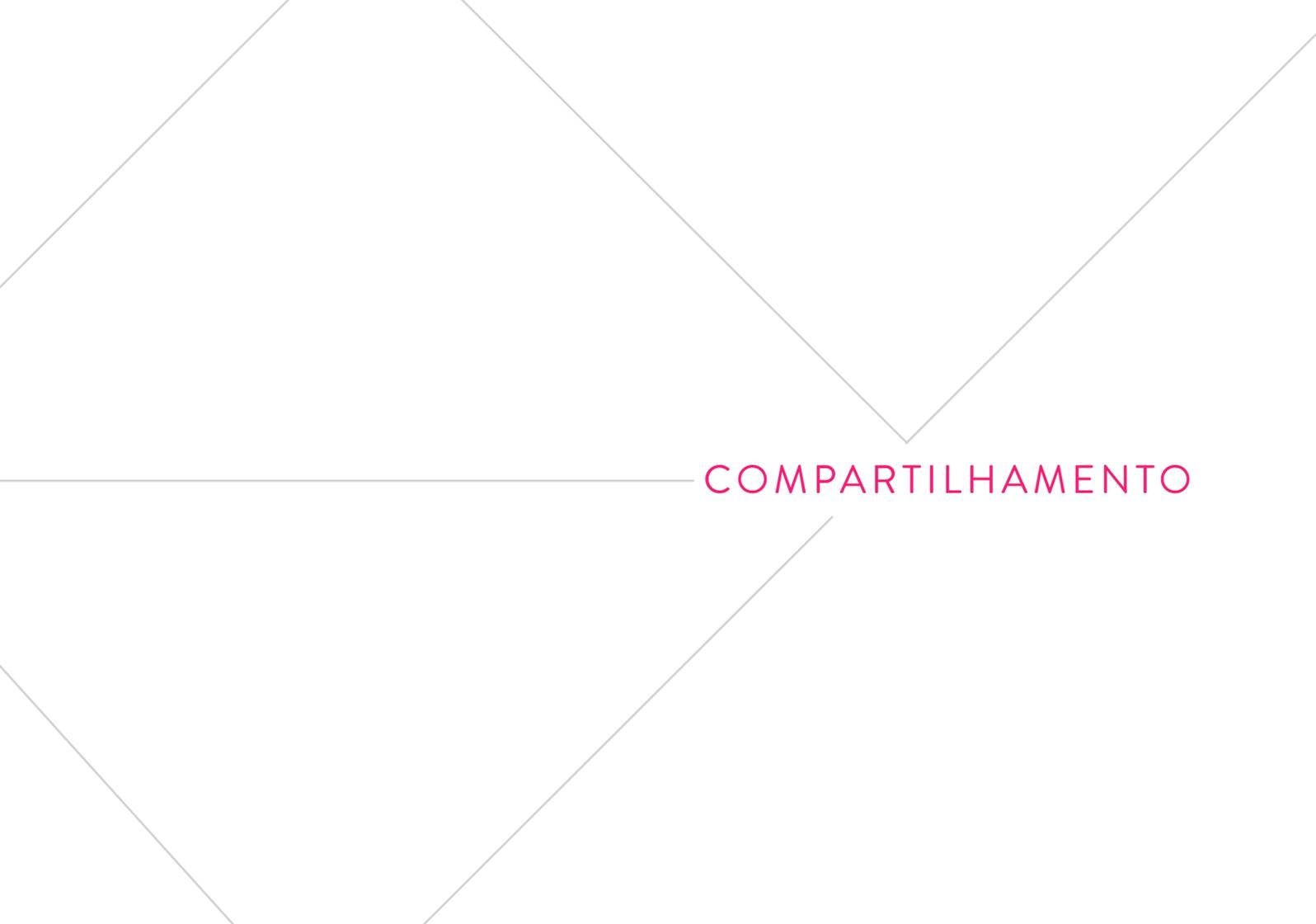




Os trabalhos da Parabolínica concentram-se na utilização das mídias para comunicar e difundir o debate sobre a Reforma Psiquiátrica e a relação entre arte e loucura. Para o grupo, sua contribuição para transformar a realidade social que estigmatiza a loucura está melhor alicerçada no próprio fazer artístico que em uma aproximação da política formal e institucional. É por isso que o site do grupo, o www.redeparabolinoica.org, traz discussões, artigos e textos sobre arte e loucura, mas também apresenta artistas loucos e suas obras, conformando-se como um local que concentra e é referência para quem procura informações sobre o tema.

Podemos considerar o portal da Parabolínica como um mecanismo de sistematização dos projetos e ações da entidade, porque nele convergem e estão dispostos os vários produtos e reflexões decorrentes da atuação do grupo. Além da divulgação do trabalho de integrantes da rede, imagens de diferentes ações da Parabolínica, como oficinas e mostras, podem ser encontradas no site. Lá estão disponíveis pesquisas acadêmicas que discutem as noções de arte e loucura, e também materiais produzidos pelos próprios atores envolvidos na Parabolínica, como artigos para simpósios e pesquisas biográficas de vários artistas loucos. Dessa maneira, o portal é construído como um modo de organizar o conhecimento produzido pelo grupo e torna-se um espaço de divulgação de trabalhos, mas também de reflexão e pesquisa.





COMPARTILHAMENTO

Promover o acesso público sempre foi – e continua sendo – um dos princípios que orientam as ações da AIC, em todas as iniciativas realizadas cotidianamente nos diferentes projetos da instituição. E esse também é um fundamento importante para muitos dos grupos e organizações que atuam em rede com a AIC. No entanto, embora essa diretriz esteja fortemente materializada nas práticas de acesso público que desenvolvemos todos os dias, é fundamental que consigamos garantir também o acesso das pessoas aos conhecimentos produzidos por nós. O direito à comunicação precisa também ser exercido por meio do compartilhamento ou da disseminação constante de experiências e metodologias desenvolvidas em nossas iniciativas.

Muitas organizações e projetos costumam circunscrever suas possibilidades de intervenção na realidade social às ações concretas que realizam no dia a dia, junto aos grupos com os quais atuam diretamente. Com isso, tendem a considerar baixo o impacto real de suas atividades, porque essa influência estaria restrita a certas comunidades geograficamente localizadas e a certo conjunto de pessoas atendidas. O que uma postura como essa – bastante comum, diga-se de passagem – parece negligenciar é que a possibilidade de abrangência das ações de uma instituição pode ser muito maior, desde que existam práticas consolidadas de sistematização das experiências e de compartilhamento das ações, diretrizes e metodologias inventadas cotidianamente pela organização.

CONHECIMENTO SOCIAL

Uma frase atribuída ao engenheiro norte-americano Frederick Taylor nos diz que é preciso “transformar a experiência em conhecimento, transformar o conhecimento em método e transformar o método em informação”. Essa reflexão nos parece interessante para descrever o caminho necessário para a produção e a disseminação de conhecimento em uma organização social: é fundamental que as experiências vivenciadas nos programas e projetos sejam sistematizadas e se tornem métodos de trabalho; mas também é essencial que esses métodos se tornem informação passível de ser disseminada e compartilhada amplamente na sociedade. Como aponta o pensador colombiano Bernardo Toro, “não basta a existência do conhecimento. É preciso que o conhecimento seja transformado em conhecimento social” (TORO, 2002, p. 68).

As reflexões que surgem a partir da experiência em programas e projetos sociais são de grande valia para outras instituições que trabalham com públicos semelhantes ou buscam desenvolver práticas similares. Para uma organização ou projeto em fase de formação, por exemplo, é essencial contar com a experiência já acumulada em determinado campo de atuação. Se há relatos e discussões sobre outras iniciativas disponíveis, é possível comparar diferentes metodologias, além de buscar inspiração em diretrizes e práticas já colocadas em movimento em outros contextos.

Mas, para que esse compartilhamento de metodologias e experiências seja ainda mais efetivo e possa gerar transformações em uma escala mais ampla, é essencial que as organizações busquem traçar formas de disseminação e compartilhamento em rede, a partir de trocas e articulações institucionais. Por vezes, disseminar o conhecimento produzido individualmente por uma organização pode ser muito difícil e custoso. Ao articular o compartilhamento em rede, não é apenas plausível que esse conhecimento seja mais consistente (já que foi discutido, sistematizado e distribuído coletivamente), mas é também provável que sua distribuição seja mais efetiva – porque pode se apropriar das redes já constituídas pelas diferentes organizações e da capacidade de influência adquirida historicamente pelas entidades.

As ONGs devem, regionalmente, buscar sistemas de acordo e de consenso, pensados a partir de pontos fortes comuns. Esta experiência está acontecendo na Colômbia com excelentes resultados. Foi feito um estudo entre as ONGs que concluiu que grande parte delas é muito forte na área da saúde bem como na capacidade de implementação de políticas públicas em âmbito local. Hoje, contratadas pelo Estado colombiano, elas têm maior capacidade e possibilidade

para trabalhar, disseminar e auto-sustentar-se. Assim, se nos organizarmos em redes e valorizarmos nossos saberes, podemos oferecê-los (...) coletivamente, ampliando o crescimento social de nossos serviços.

(TORO, 2002, p. 76)

Além disso, desde que contem com um processo efetivo de compartilhamento, essas reflexões podem se tornar referência até mesmo para a construção de políticas públicas. Vários estudos ao redor do mundo têm apontado a existência de políticas – em áreas como saúde, educação, juventude etc. – que foram diretamente inspiradas em práticas desenvolvidas em projetos de organizações sociais. Isso sem contar o fato de que, quando começam a ganhar penetração e consistência no debate público, essas experiências podem influenciar de maneira decisiva as discussões que precedem a implantação das políticas ou aquelas que dizem respeito à sua aplicação nos mais diferentes contextos.

Cada vez mais, é importante também que as organizações comecem a atribuir valor ao conhecimento que produzem. Não falamos apenas de um valor ético – que é, sem dúvida, fundamental –, mas de enxergar esse conhecimento como uma possível oportunidade de obtenção de recursos para a realização de outros projetos e programas. Não se trata de transformá-lo em

bem de consumo à venda, mas de levar em consideração que essa produção de conhecimento pode e deve ser recompensada, tanto por organizações de fomento quanto por governos. Uma tarefa importante para as organizações atualmente é a de buscar financiamento específico para o compartilhamento de metodologias e conhecimentos, seja como parte de um determinado projeto, seja de forma isolada.

Na AIC, as iniciativas de compartilhamento das experiências desenvolvidas na instituição sempre tiveram um lugar central. O livro *Mídias comunitárias, juventude e cidadania*, já citado, pode ser considerado uma prática tanto de sistematização quanto de compartilhamento. Distribuído para várias instituições, bibliotecas e pesquisadores de todo o Brasil, o livro vem se tornando, com o tempo, uma referência importante para a produção em mídias comunitárias no País, bem como para o debate (dentro e fora das universidades) sobre o acesso público à comunicação.

Outras iniciativas, como a série de encontros de formação *Mais Diálogo*, que começou a ser realizada em 2011, também seguem a trilha do compartilhamento. Nesses eventos, profissionais de todas as áreas da instituição se reúnem para dialogar sobre temas centrais para o trabalho da AIC, geralmente com a mediação de convidados externos. Além de contribuir à formação

da equipe, essas trocas pontuais acabam por impulsionar um intercâmbio mais frequente de experiências e conhecimentos, não apenas entre os membros da instituição, mas também com outros públicos interessados no debate.

TROCANDO IDEIA

Durante o ano de 2010, o projeto Rede Jovem de Cidadania propôs a realização de uma iniciativa que envolveu a participação de profissionais de todas as áreas da AIC: a publicação de um kit educativo sobre direito à comunicação, que recebeu o nome *Trocando Ideia*. O material, constituído por vídeos, programas de rádio e cartas-verbete, tem o objetivo de consolidar e coletivizar uma discussão densa sobre um conjunto de temas fundamentais para o trabalho da instituição ao longo desses anos: palavras-chave como cidadania, diversidade, acesso público à mídia, produção colaborativa e mobilização social foram intensamente debatidas e pensadas coletivamente, durante vários meses de trabalho.

No entanto, o interesse da instituição era de não restringir a discussão aos profissionais da própria AIC: por isso, a elaboração do kit contou com a participação de mais de uma centena de pesquisadores, integrantes de grupos culturais, participantes de coletivos juvenis e outras pessoas interessadas em discutir cada um dos temas. As cartas-verbete, por exemplo, contaram com um processo de elaboração que, em si, já se constitui como uma prática qualificada de compartilhamento de conhecimentos: a partir de uma lista de palavras que perpassam a história, os projetos e as ações cotidianas da instituição, vários grupos que fazem parte da rede de parceiros da AIC foram convidados a participar de encontros de debate sobre cada um dos temas. Partindo das anotações e do registro do áudio dos debates, sempre mediados por pessoas



que atuam/pesquisam em cada área, os verbetes foram sistematizados e passaram a constituir um conjunto de cartas – como em um jogo – que podem ser lidas separadamente, combinadas entre si ou embaralhadas de diversas maneiras.

O resultado final não contém apenas o que a AIC tem a dizer sobre diversos temas relevantes relacionados ao direito à comunicação, mas expressa também um pensamento e uma escrita realizados coletivamente. Lançado em 2011 e distribuído a partir de então, o kit educativo pode ser apropriado criativamente por instituições, professores, indivíduos e grupos diversos que tenham interesse nos assuntos tematizados nos materiais.

ENCONTROS DE DIÁLOGO

Foi também apostando nesse potencial da conversa para a produção coletiva de conhecimentos que a *Oi Kabum! Escola de Arte e Tecnologia* realizou, ao longo de 2009, uma série de encontros de diálogo. Os debates, que reuniram acadêmicos, artistas, jovens, educadores, profissionais e egressos de outras escolas Oi Kabum! de várias partes do Brasil, tinham o propósito inicial de contribuir para o planejamento e a implantação da escola em Belo Horizonte, discutindo alguns eixos orientadores da proposta: as relações da arte com a educação, a política, a tecnologia, a juventude e o trabalho foram intensamente debatidos durante o ano, a partir de uma metodologia de produção compartilhada de conhecimento baseada na ideia de proposição.



No entanto, à medida que as conversas foram sendo realizadas, percebeu-se a riqueza que as reflexões poderiam trazer, também, para arte/educadores que atuam em escolas e em ONGs de todo o país, bem como para diversos públicos interessados nos temas discutidos. Surgiu então a ideia da publicação e distribuição de uma revista que reunisse e desse um tratamento mais ordenado às discussões. Os textos publicados na revista *Encontros de Diálogo* sistematizam os eventos, apresentando as proposições realizadas e a produção coletiva de conhecimento desencadeada.

O formato do lançamento da revista foi pensado de maneira a realimentar um ciclo de conversas e produção de conhecimento em torno das complexas interfaces entre a arte, a política, a tecnologia, a educação, a juventude e o trabalho. Por meio da parceria entre a rádio UFMG Educativa, a Diretoria de Metodologia e Pesquisa e a Diretoria de Projetos Educacionais da AIC, foram gravados quatro programas de rádio temáticos, que colocaram em diálogo artistas, educadores, pesquisadores e jovens formados pela Oi Kabum!. Os programas trouxeram os mesmos temas dos Encontros de Diálogo de 2009, porém, com novos enfoques e participantes. Além disso, houve a presença de plateia em cada um dos programas, que interagiu com perguntas para os convidados e compartilhava pontos de vista, conhecimentos e experiências. Os programas de rádio foram gravados em espaços diversos da cidade, como a Praça de

Serviços da Universidade Federal de Minas Gerais, a Oi Kabum!/Plug Minas, a Escola Guignard da Universidade do Estado de Minas Gerais e o Multiespaço do Museu das Telecomunicações.

5 PALAVRÕES

Para encontrarmos práticas interessantes de compartilhamento, não precisamos ir muito longe. Este documento que você tem em mãos é uma tentativa da AIC de refletir sobre experiências recentes da instituição e de grupos que integram a rede da qual participamos, buscando sistematizar e compartilhar boas práticas de planejamento, monitoramento, avaliação, sistematização e compartilhamento (PMASC). Os 5 *palavrões* são uma forma de contribuir com o debate e o pensamento sobre a gestão e a produção de conhecimento em iniciativas sociais e têm o objetivo de fazer circular iniciativas interessantes e inspirar novas práticas.

A ideia do documento surgiu da necessidade de conhecer melhor as experiências de PMASC que acontecem cotidianamente nas diferentes áreas da AIC e nos grupos parceiros, e também do desejo de repensar nossos entendimentos sobre o significado e a importância de cada uma dessas práticas. Esses objetivos fazem parte do trabalho que vem sendo proposto pela Diretoria de Metodologia e Pesquisa da AIC no sentido de sistematizar um conjunto de referências sobre campos de interesse da instituição, além de realizar processos de formação continuada das



equipes e de qualificação das atividades realizadas. Com a parceria da CESE e do Instituto C&A, pudemos viabilizar a realização de um extenso trabalho de pesquisa, apuração e redação.

Desde novembro de 2011, trabalhamos em uma ampla pesquisa bibliográfica, com o objetivo de reunir referências importantes no campo da gestão e da produção de conhecimento em organizações e projetos sociais. Nesse percurso, descobrimos um rico conjunto de pesquisas, desenvolvidas por competentes especialistas e organizações no Brasil e ao redor do mundo. Essas referências foram fundamentais não apenas para compreender as principais questões da área, mas para construir um olhar mais informado e atento sobre as experiências de PMASC que já realizávamos. Paralelamente, empreendemos um longo processo de apuração, constituído por análises de documentos e entrevistas com profissionais das diversas áreas da AIC e lideranças dos grupos parceiros, que foram acessadas a partir do trabalho desenvolvido pela Agência de Comunicação Solidária.

Mas o trabalho não para por aqui. Nosso objetivo agora é realizar um amplo seminário sobre o tema, além de iniciar um processo de reconfiguração das práticas de PMASC das áreas da AIC junto aos profissionais da instituição. Na medida das possibilidades e do interesse dos grupos parceiros, temos o desejo de estender esse processo às demais organizações da rede.

SEMINÁRIO INTERNACIONAL: DIREITOS SEXUAIS, FEMINISMOS, LESBIANIDADES – OLHARES DIVERSOS

Para uma entidade que combate as diversas formas de violência contra as mulheres e qualquer tipo de discriminação dirigida às lésbicas, é fundamental fortalecer e atualizar sua discussão sobre diversidade sexual. No caso da Associação Lésbica de Minas (ALEM), essa sempre foi uma preocupação constante. No histórico de ações do grupo, além da participação e organização de paradas, marchas e atos públicos, a ALEM sempre empregou esforços na produção de eventos formativos e seminários.

O mais representativo desses eventos foi o *Seminário Internacional: Direitos Sexuais, Feminismos, Lesbianidades - Olhares Diversos*, que aconteceu em novembro de 2010, em Belo Horizonte. A ALEM já havia organizado seminários anteriormente, mas sempre em nível municipal ou regional. A investida em um seminário internacional visava tanto refinar os debates que atravessam o dia a dia da entidade quanto dar visibilidade ao grupo e a uma postura política em favor dos direitos das mulheres e da comunidade LGBT.

Para a realização do *Olhares Diversos*, a ALEM firmou parceria com várias entidades e movimentos envolvidos com causas semelhantes. Além disso, articulou sua equipe para a formatação



de um projeto para a mobilização de recursos, o que permitiu que o evento acontecesse. Entre as diversas mesas e oficinas do Seminário, foram discutidos temas como sexualidade, gênero, lesbianidade, feminismo, violência e direitos sexuais. Foi realizado também o Ato Pelo Fim da Violência Contra a Mulher, na Praça Sete, no centro de Belo Horizonte, com o intuito de extrapolar a dimensão institucional do evento.

Como forma de sistematização do conhecimento produzido ao longo dos três dias do *Olhares Diversos*, a ALEM preparou um livro com a publicação das discussões mais importantes que aconteceram ao longo do seminário. Para saber mais sobre o seminário, a entidade e suas ações, acesse o site da ALEM: www.alem.org.br.

SABICANDO

Já há algum tempo, a Sabic BH – Associação dos Amigos das Bibliotecas Comunitárias da Região Metropolitana de Belo Horizonte – levantou a questão de como compartilhar informações sobre o cotidiano das bibliotecas que fazem parte de sua rede. O interesse em um instrumento que pudesse circular entre todas as trinta entidades que compõem a Sabic era diverso: por um lado, ele deveria dar visibilidade às ações das bibliotecas comunitárias da Grande





BH, difundir suas práticas e divulgar suas diferentes ações. Por outro, o instrumento deveria também aproximar essas bibliotecas e servir como espaço de fortalecimento institucional para todas elas.

Foi pensando nisso que a entidade lançou, em janeiro de 2012, o boletim digital *Sabicando*. O processo de elaboração do material passou por diferentes etapas: primeiro, foi montada uma equipe de pessoas ligadas à Sobic que pudessem contribuir para a criação e manutenção do informativo. Além de pensar o formato da publicação (número de páginas, seções, linguagem), a equipe deveria definir quem ficaria responsável por essa ou aquela atividade. São várias as funções que alguém pode ocupar na produção de um jornal e, para que o *Sabicando* pudesse ser lançado, foram elencados os responsáveis para cada uma das fases de produção: diagramação do jornal, elaboração das capas, busca por informações e eventos das bibliotecas parceiras, realização de entrevistas, redação das matérias e do editorial e revisão final.

Definidas as funções de cada membro da equipe, a Sobic foi atrás do conteúdo do boletim, que comporta informações relacionadas ao campo da leitura e às instituições que fazem parte da rede da Sobic. São matérias que buscam sensibilizar os leitores sobre o potencial mobilizador da arte, da

cultura e da palavra, e que mostram como a literatura e as práticas relacionadas a ela podem ser divertidas e prazerosas. O *Sabicando* possui ainda matérias sobre políticas públicas direcionadas às bibliotecas comunitárias e ao incentivo à leitura.

O retorno das primeiras edições do boletim foi bastante positivo. O *Sabicando*, ao compartilhar informações relativas ao universo da leitura e das bibliotecas comunitárias, cria um elo que fortalece a articulação entre várias bibliotecas da Grande BH. Versões impressas das duas primeiras edições de 2012 do boletim foram distribuídas durante a Bienal do Livro de Minas, que aconteceu em maio de 2012. Os boletins também podem ser vistos no site <http://issuu.com/sabicbh>.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARMANI, Domingos. *Monitorando e avaliando mudanças*. Revista Eletrônica Portas, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 10-17, jun. 2008. Disponível em: <http://www.acicate.com.br/portas/monitorando.pdf>. Acesso em 29 de junho de 2012.
- BANCO MUNDIAL. *Monitorização e avaliação: algumas ferramentas, métodos e abordagens*, 2004. Disponível em: <http://lnweb90.worldbank.org/oed/oeddoelib.nsf/InterLandingPagesByUNID/7BCBD707EDDD449885256F02006323BE>. Acesso em 02 de abril de 2012.
- BERNECHEA, Maria Mercedes. *A sistematização de projetos sociais para a produção de conhecimento*. In: *Palestras e debates: 1º Seminário Internacional sobre Avaliação, Sistematização e Disseminação de Projetos Sociais*. São Paulo: Fundação Abrinq, 2002.
- BUVINICH, Manuel Rojas. *Ferramentas para o monitoramento e avaliação de projetos*. Cadernos de Políticas Sociais (CSD), n° 10, Brasília: 1999, Unicef, Brasil.
- CAMARGOS, Malco Braga; ANJOS, Isabel dos. *O monitoramento e avaliação e o desafio da gestão para a melhoria dos resultados sociais. Anais do IV Seminário de Extensão Universitária*. Belo Horizonte: PUC Minas, 2009. Disponível em: <http://www1.pucminas.br/proex/arquivos/criancaesperancamonitora.pdf>. Acesso em 21 de março de 2012.
- CHIANCA, Thomaz; MARINO, Eduardo; SCHIESARI, Laura. *Desenvolvendo a cultura de avaliação em organizações da sociedade civil*. São Paulo: Global, 2001.
- CAMPOS; ABEGÃO; DELAMARO. *O Planejamento de Projetos Sociais: dicas, técnicas e metodologias*. Disponível em: www.abdl.org.br/.../O%20Planejamento%20de%20Projetos%20Sociais. Acesso em 25 de novembro de 2011.
- COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. *Avaliação de projetos sociais*. Petrópolis: Vozes, 2008.

INSTITUTO FONTE; FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL. *Avaliação de Projetos e Programas Sociais de ONGs no Brasil*, 2010. Disponível em: <http://institutofonte.org.br/avalia%C3%A7%C3%A3o-de-projetos-e-programas-sociais-de-ongs-no-brasil>. Acesso em 10 de maio de 2012.

LANG, Jillian; PATTERSON, Pandora; MAYS, Shaun. *Approaches, Frameworks and Tools for Monitoring and Evaluating Psychosocial Programs for Young People: A Scoping Study*. Can Teen Australia, 2008. Disponível em: <http://www.canteen.org.au/docs/ScopingReportFinalPDF1.pdf>. Acesso em 10 de maio de 2012.

MADEIRA, Felícia Reicher. *A improvisação na concepção de programas sociais: muitas convicções, poucas constatações: o caso do primeiro emprego*. São Paulo: São Paulo em Perspectiva, 18(2), pp. 78-9, 2004.

MARINO, Eduardo. *Manual de avaliação de projetos sociais*. São Paulo: Instituto Ayrton Senna, 2003.

MOKATE, Karen M. *Convertiendo el "monstruo" en aliado: la evaluación como herramienta de la gerencia social*. Banco Interamericano de Desarrollo – BID/Instituto Interamericano para el Desarrollo Social – INDES. Abril de 2000. Disponível em: <http://preval.org/documentos/2080.pdf>. Acesso em 29 de março de 2012.

RODRIGUES, Maria Cecília Prates. *Avaliação de projetos sociais*. Cartilha do programa Parceria com Organizações Sociais (POS). Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2012.

SILVA, Rogério Renato; BRANDÃO, Daniel. “Os quatro elementos da avaliação”. Instituto Fonte, 2003. Disponível em: <http://institutofonte.org.br/conteudo/os-quatro-elementos-da-avaliacao>. Acesso em 03 de maio de 2012.

TORO, Bernardo. *Reedição, diálogo e disseminação de saberes*. In: *Palestras e debates: 1º Seminário Internacional sobre Avaliação, Sistematização e Disseminação de Projetos Sociais*. São Paulo: Fundação Abrinq, 2002.

USAID. *Performance monitoring and evaluation TIPS*. Center for Development Information and Evaluation, 1996. Disponível em: http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNABS539.pdf. Acesso em 03 de maio de 2012.

VASCONCELLOS, C. S. *Planejamento: plano de ensino-aprendizagem e projeto educativo*. São Paulo: Libertad, 1995.

REALIZAÇÃO:



APOIO:



PARCERIA:

