

**Avaliação de Programas  
e Projetos Sociais:  
A Experiência da  
Fundação Banco do Brasil**

Ficha catalográfica

Avaliação de programas e projetos sociais: a experiência da Fundação Banco do Brasil / Organizador Artur Roman - Brasília DF : Fundação Banco do Brasil, 2013.

194 p.

ISBN: 978-85-61534-16-5

1. Avaliação. 2. Programas e projetos sociais. 3. Tecnologias sociais. 4. Fundação Banco do Brasil. I. Roman, Artur.

CDD - 360.08.81

CDU - 364-3

A reprodução do todo ou parte deste documento é permitida para fins não lucrativos, desde que citada a fonte.

Venda proibida.

Artur Roman  
Organizador

# **Avaliação de Programas e Projetos Sociais: A Experiência da Fundação Banco do Brasil**

1ª Edição

Brasília DF  
Fundação Banco do Brasil

2013



FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL

**Jorge Alfredo Streit**  
PRESIDÊNCIA

**Éder Marcelo de Melo**  
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL

**Paulo César Machado**  
DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS,  
CONTROLADORIA E LOGÍSTICA

**Alfredo Leopoldo Albano Júnior**  
SECRETARIA EXECUTIVA

**Jefferson D'Avila de Oliveira**  
GERÊNCIA DE PARCERIAS, ARTICULAÇÕES  
E TECNOLOGIA SOCIAL

**Júlio Maria de Lima Caetano**  
GERÊNCIA DE TRABALHO E RENDA

**João Bezerra Rodrigues Júnior**  
GERÊNCIA DE MONITORAMENTO E  
ASSESSORAMENTO TÉCNICO A PROJETOS

**Emerson F. M. Weiber**  
GERÊNCIA DE COMUNICAÇÃO E  
MOBILIZAÇÃO SOCIAL

**Germana Augusta de Melo Moreira Lima  
Macena**  
GERÊNCIA DE EDUCAÇÃO E CULTURA

**Claiton Mello**  
GERÊNCIA DE EDUCAÇÃO E TECNOLOGIA  
INCLUSIVA

**Fernando da Nóbrega Junior**  
GERÊNCIA DE PESSOAS E  
INFRAESTRUTURA

**José Climério Silva de Souza**  
GERÊNCIA DE FINANÇAS E  
CONTROLADORIA

**Fábio Depiné**  
GERÊNCIA DE TECNOLOGIA DA  
INFORMAÇÃO

FICHA TÉCNICA

Capa e projeto gráfico: Lado A estúdio de criação

Direção de arte: Ana Cristina Almeida

Revisão: Ângelo Edval Roman, Artur Alberto de Oliveira Roman

Finalização: Ângela Roman

Fotos: Arquivo Fundação Banco do Brasil

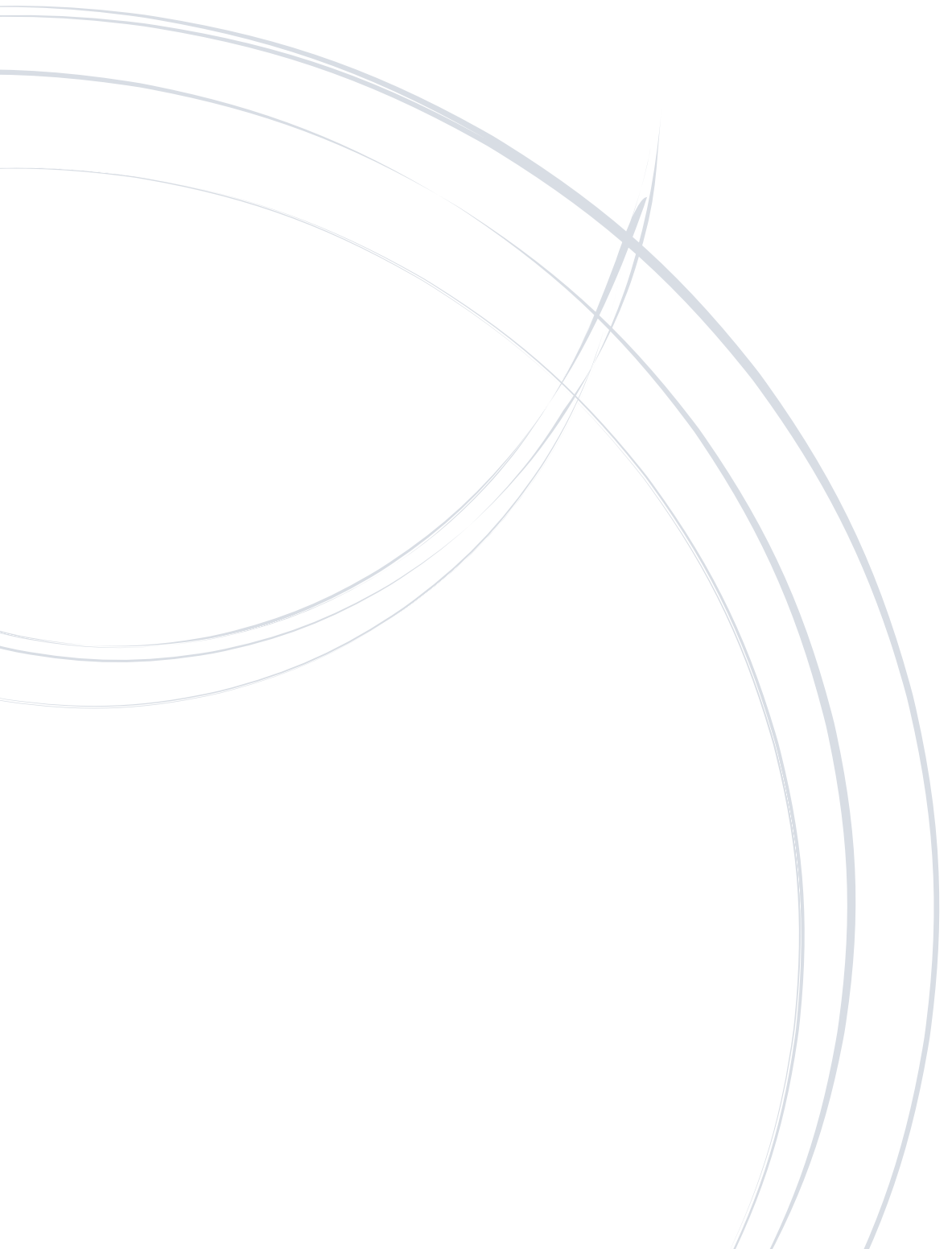
Edição: Fundação Banco do Brasil

ASSESSORIA TÉCNICA

Maria Helena Langoni Stein  
Luiz Tomaz Costa Carvalho Pereira  
Deborah Fernandes Carvalho

# Sumário

<b>Apresentação</b> .....	7
Jorge Streit	
<b>Introdução</b> .....	9
Éder Marcelo de Melo	
<b>Parte 1 – Contextualização</b>	
<i>Avaliação de programas e projetos sociais no Brasil: história, conquistas e desafios</i> .....	15
Rogério Silva	
<b>Parte 2 – Avaliação na FBB – Passado e presente</b>	
<i>Monitoramento e avaliação na Fundação Banco do Brasil: construindo um caminho</i> .....	41
Fernando da Nóbrega Junior	
<b>Parte 3 – A experiência da FBB</b>	
Apresentação de processos de avaliação externa e interna de programas e projetos sociais da FBB	
Programa Integração AABB Comunidade.....	59
Programa Inclusão Digital .....	69
Projeto Demonstrativo do P1+2 - Uma terra e duas águas.....	81
Programa Cadeias Produtivas	
Projeto da Cadeia Produtiva do Caju .....	93
Projeto da Cadeia Produtiva do Mel - CASA APIS.....	105
Projeto da Cadeia Produtiva da Mandioca no Sudoeste da Bahia .....	115
Projeto PAIS – Produção Agroecológica Integrada e Sustentável.....	125
Projeto Desenvolvimento Social e Apoio a Transferência de Tecnologia para Agricultores Familiares – ADRS.....	139
<b>Parte 4 – Os pesquisadores e a experiência com a FBB</b>	
<i>Avaliação de programas da Fundação Banco do Brasil: desafios e aprendizagens</i> .....	151
Luciana Mourão, Katia Puente-Palacios, Jacob Arie Laros	
<i>A metodologia EP<sup>2</sup>ASE e a avaliação dos projetos sociais da FBB</i> .....	167
Maria Cecília Prates Rodrigues	
<b>Parte 5 – Avaliação na FBB – Presente e futuro</b>	
<i>Monitoramento e avaliação na Fundação Banco do Brasil: novos rumos</i> .....	189
Maria Helena Langoni Stein	



# Avaliação de Programas e Projetos Sociais: A Experiência da Fundação Banco do Brasil

## Apresentação

Jorge Streit

Presidente da Fundação Banco do Brasil

**T**ransformar a vida de comunidades excluídas ou em risco de exclusão social, em todo o País. Essa tem sido a prioridade dos investimentos sociais da Fundação Banco do Brasil nos últimos 27 anos.

Ao buscar parcerias, mobilizar pessoas e multiplicar soluções - muitas delas encontradas em conjunto com as próprias comunidades -, nosso objetivo é promover a inclusão socioprodutiva de catadores de materiais recicláveis, assentados da reforma agrária, quilombolas, extrativistas e populações indígenas. As ações da Fundação Banco do Brasil com esses públicos estão, também, em sintonia com os objetivos do Plano Brasil Sem Miséria e com as políticas públicas de erradicação da pobreza do Governo Federal.

A Fundação, a partir da instituição do Núcleo de Gestão da Avaliação, intensificou sua atuação no campo avaliativo. O trabalho desenvolvido no âmbito do Núcleo permite verificar as técnicas a serem aperfeiçoadas e ampliar as soluções propostas, possibilitando que as iniciativas tenham um alcance muito maior do que já têm hoje, além de trazer subsídios para a tomada de decisões e compreensão dos fatores de sucesso.

Para isso, apoiou-se basicamente em duas metodologias: Eficácia Pública e Privada da Ação Social de Empresas – EP<sup>2</sup>ASE e Estudo de Casos. A primeira, adotada pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), apropria-se do critério da “eficácia pública”, pois permite identificar de que modo os objetivos estabelecidos estão de fato sendo alcançados. A segunda metodologia possibilita a aquisição de conhecimentos mais detalhados e aprofundados sobre ações de projetos/programas, tendo

como propósito subsidiar, complementar ou originar outros tipos de avaliações.

Este livro apresenta experiências e práticas avaliativas de programas e projetos sociais desenvolvidos pela Fundação Banco do Brasil, ou em parceria com outras entidades, ao longo de sua trajetória. Nas últimas décadas, reunimos muitas histórias. São casos de aprendizado, nos quais milhares de brasileiros tornaram-se conscientes da possibilidade de construir soluções, transformarem suas próprias vidas e de suas comunidades.

Desta forma, aferir, por meio de processos avaliativos, a efetividade dos projetos que recebem investimento social permite que a Fundação tenha convicção de estar contribuindo para o desenvolvimento sustentável do País.



# Avaliação de Programas e Projetos Sociais: A Experiência da Fundação Banco do Brasil

## Introdução

Éder Marcelo de Melo

Diretor Executivo de Desenvolvimento Social da Fundação Banco do Brasil

O tema “avaliação de resultados da ação social ou do investimento social privado” tem-se mostrado como um grande desafio para as organizações do terceiro setor. A Fundação Banco do Brasil, desde a criação do Núcleo de Gestão da Avaliação – NGA, em 2006, vem investindo no aprimoramento do sistema de avaliação de seus programas e projetos<sup>1</sup> e na difusão da cultura de avaliação na instituição como um todo. Vários programas e projetos já foram avaliados, de forma sistemática, alguns por empresas especializadas contratadas, outros pelos próprios funcionários do NGA. De lá pra cá tem sido um aprendizado constante.

Este livro foi pensado para registrar esse percurso histórico da Fundação em busca do aperfeiçoamento dos processos e ferramentas que permitam verificar o cumprimento das metas e objetivos propostos nos programas e projetos, a transformação social, econômica e ambiental ocorrida nas comunidades beneficiadas e o impacto na vida dos participantes.

A Fundação Banco do Brasil não pretende com este livro fazer uma prestação de contas de seu investimento social, tampouco divulgar resultados das pesquisas avaliativas realizadas. Isso a Fundação já o faz em instâncias mais apropriadas e com documentos mais adequados. O que se deseja, com esta publicação, é divulgar as metodologias e processos de avaliação dos programas e projetos sociais da FBB, com o objetivo de socializar o conhecimento, construído ao longo dos últimos anos, com profissionais, pesquisadores e estudantes da área.

---

<sup>1</sup> Na Fundação Banco do Brasil, um “programa” é constituído de vários “projetos” com o mesmo escopo.

O conteúdo da obra está organizado em cinco partes. Abre o livro, Rogério Silva, que gentilmente atendeu o convite para participar do trabalho, nos oferecendo um denso artigo com o histórico da avaliação de programas e projetos sociais no Brasil, enriquecido com instigantes reflexões sobre a evolução ocorrida nessa área nos últimos 40 anos, além de apresentar as perspectivas e desafios para o futuro.

Dentro desse contexto retrospectivo e reflexivo, Fernando Nóbrega Junior, funcionário da FBB, traça um histórico da experiência da Fundação na realização de avaliações. Na Parte 3, estão descritas as metodologias e os processos de avaliações, externas e internas, de oito programas e projetos sociais da Fundação, selecionados dentro das duas grandes áreas de atuação da FBB: Geração de Trabalho e Renda e Educação.

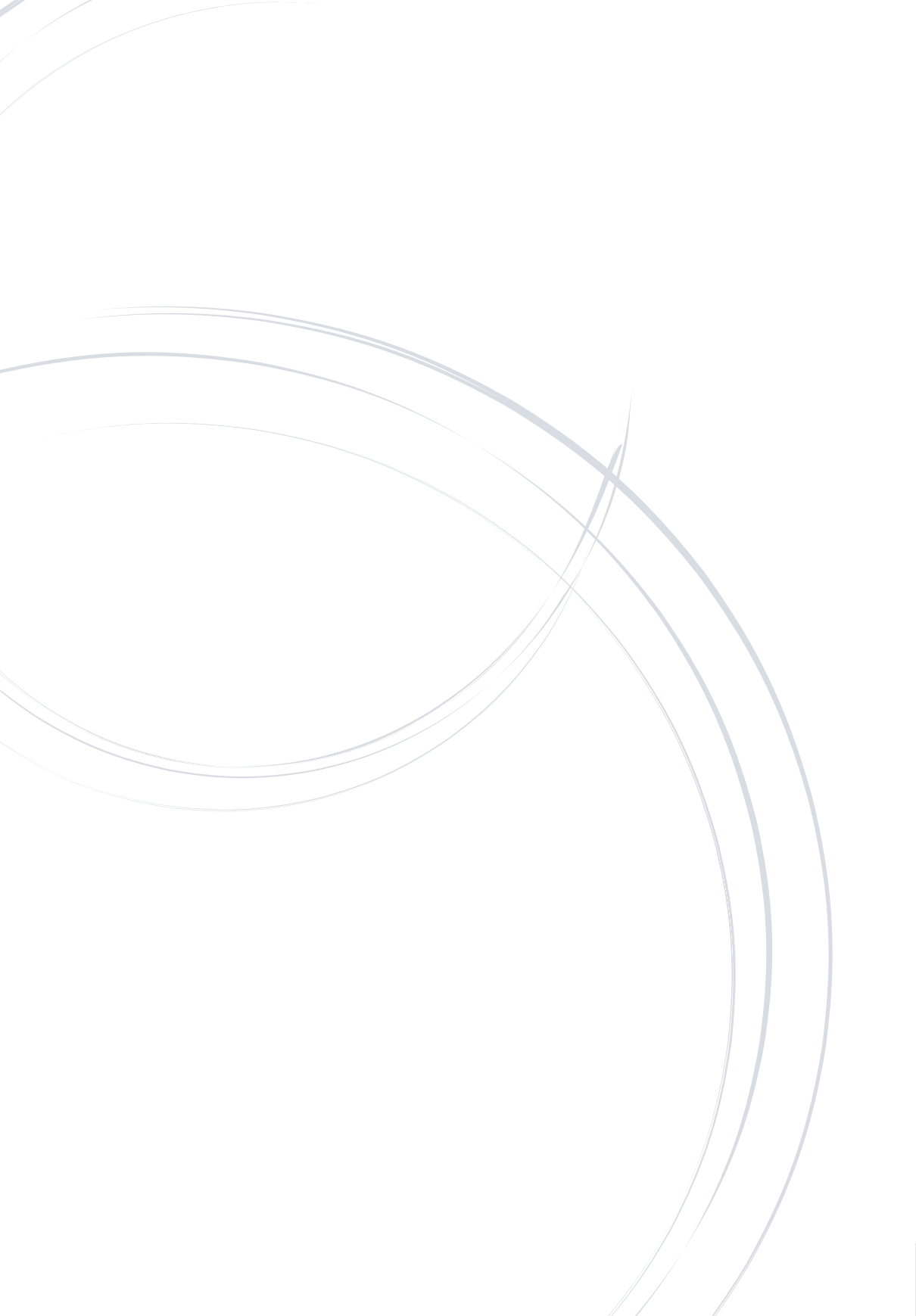
Para familiarizar o leitor com os procedimentos de uma avaliação, são descritas, sucintamente, além da metodologia aplicada, as etapas da pesquisa, amplitude, público participante, etc. Antecede cada uma das descrições, uma apresentação breve de cada programa e projeto objeto da avaliação, que fica como pano de fundo para ilustrar a experiência da Fundação.

Na Parte 4, temos artigos dos pesquisadores que desenvolveram as avaliações externas que constam do livro. Com o distanciamento do tempo, esses pesquisadores escrevem sobre suas experiências como avaliadores contratados pela Fundação.

Para concluir, Maria Helena Stein, da FBB, escreve, na Parte 5, artigo sobre os novos rumos da Fundação, em relação ao processo de monitoramento e avaliação de seus programas e projetos, diante da expectativa da implementação do novo Mapa Estratégico e da criação do Painel de Gestão, que traz uma revisão dos indicadores de avaliação.

Para a Fundação Banco do Brasil, as avaliações não têm um fim em si mesmas. Todo cuidado em aprimorar os processos de avaliação tem como objetivo buscar a melhor forma de verificar e acompanhar os resultados e impactos de seus investimentos na comunidade.

Com esta publicação, a Fundação reforça, uma vez mais, sua crença na importância dos investimentos realizados em avaliações qualificadas e confiáveis e espera que sua experiência contribua para se produzir um conhecimento no Brasil sobre avaliações de programas e projetos sociais.

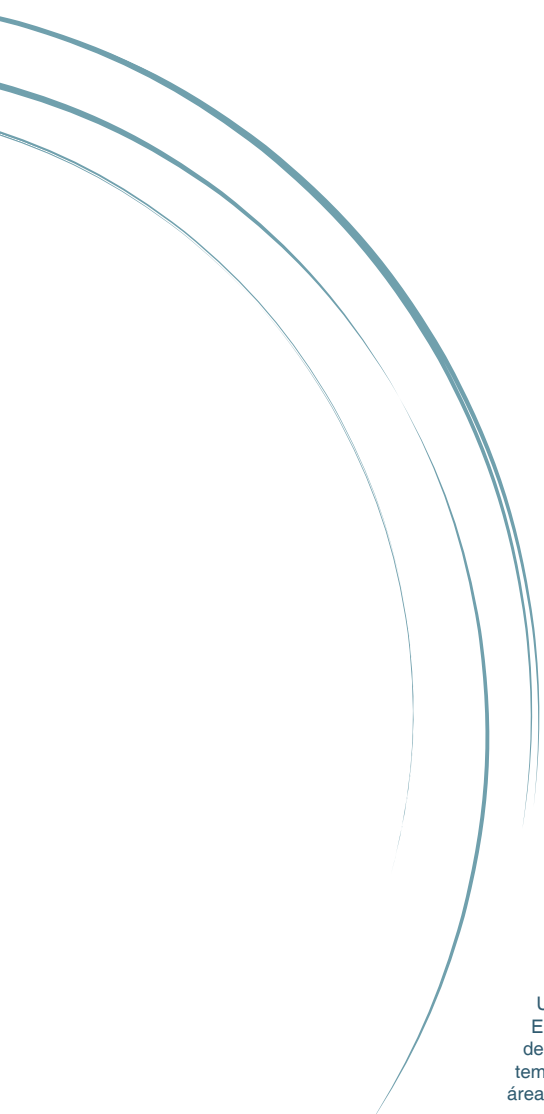


Parte 1

# Contextualização

## Avaliação de programas e projetos sociais no Brasil: história, conquistas e desafios

Rogério Silva



## Rogério Silva

Diretor de Pesquisa e Desenvolvimento da Move Avaliação e Estratégia em Desenvolvimento Social - [www.movesocial.com.br](http://www.movesocial.com.br). Doutor em saúde pública pela Universidade de São Paulo e psicanalista pelo Centro de Estudos Psicanalíticos. Há 15 anos, atua como avaliador de programas e projetos sociais. Autor de artigos sobre o tema, com ampla experiência em docência e consultoria na área.

# Avaliação de programas e projetos sociais no Brasil: história, conquistas e desafios

Rogério Silva

## 1. Prólogo

Os pensamentos e as práticas de avaliação de programas e projetos sociais no Brasil atravessam, nos últimos 40 anos, tempos de significativa riqueza técnica, política e ética. Ao lado do crescente interesse das instituições públicas e privadas por saberes e tecnologias avaliativas, são evidentes os avanços na produção intelectual dentro e fora das universidades, na oferta de serviços técnicos por profissionais autônomos e organizações especializadas, bem como a inserção da avaliação em espaços de tomada de decisão e formulação estratégica, de forma a incidir positivamente sobre a qualidade e a efetividade de projetos e programas sociais, e de políticas públicas.

### 1.1 Conquistas no plano técnico

No plano técnico, testemunhamos o desabrochar de inúmeras maneiras de pensar e fazer avaliação. Dos modelos radicalmente centrados em objetivos (SANDERS, 2004), nos quais estava exclusivamente em jogo a capacidade de alcançar ou não o planejado, derivamos para matrizes avaliativas bem mais responsivas às demandas da realidade, admitindo como ponto de comparação não apenas o resultado esperado, mas novos parâmetros emergentes da realidade, que nunca poderiam ter sido supostos nos momentos de planejamento. Expandimos tanto as possibilidades de estabelecer comparações e juízos de valor que vimos questionamentos contundentes a respeito da consistência dos modelos propostos por diferentes escolas, num saudável e difícil movimento de pluralismo ético-político.

Fomos capazes de drenar para dentro das práticas avaliativas muito da produção científica das universidades em torno dos métodos e das

técnicas de investigação da realidade. De certo fundamentalismo metodológico que advogava pela primazia dos números para retratar com precisão a realidade avaliada, um quantitativismo emblemático, avançamos para o uso da narrativa humana para enriquecer a leitura dessa mesma realidade. Com respeito às preferências culturais dos diferentes grupos de interessados, participamos da intensificação dos laços entre o quantitativo e o qualitativo, para alcançar boas condições no uso de métodos mistos.

Nos planos mais elevados da técnica, onde ela já se traduz em epistemologia, patrocinamos questionamentos fortíssimos da neutralidade científica reivindicada pelos modelos experimentais e, em particular, pelas avaliações externas. Valendo-nos das produções intelectuais nas ciências humanas e sociais, inserimos na agenda dos avaliadores a necessidade de estarem atentos aos seus próprios fantasmas, desejos e pressupostos culturais. Das posições que procuravam equivaler as práticas de avaliação às pesquisas *in vitro* e *in vivo* com cobaias em assépticos laboratórios, passamos a exigir a explicitação das posições ético-políticas e o reconhecimento da incerteza por parte dos avaliadores, diante de objetos tão complexos e inapreensíveis em sua integralidade, por meio de métodos imprecisos e parciais por natureza (MOVE, 2011). Nesse sentido, veio e virá de nossos avanços técnicos, o primeiro golpe desferido contra a soberba avaliativa que tanto caracteriza suas raízes históricas.

## 1.2 Conquistas no plano político

No plano político, os avanços não foram menores. À custa de inúmeras frentes de luta empreendidas pelo conjunto da sociedade brasileira, trouxemos os conceitos de democracia, justiça e direito ao centro da sociedade, derivando-os em miríades de direções. Fomos atores da luta para que cada sujeito particular fosse reconhecido como sujeito indissociável de seus direitos: direito de tomar parte na sociedade, de saber sobre si e sobre o mundo, de fazer para mudar a realidade, de influenciar, questionar, reivindicar, fiscalizar, exigir,



escolher e governar. Naquilo que cabe mais diretamente a este texto, sujeito que, participe de um processo qualquer, em sua escola, em seu trabalho, em sua cidade, também tomasse parte na avaliação deste mesmo objeto. De posições nas quais gerir e avaliar eram atributos sequestrados por uma pretensa *intelligentsia* hierárquica, em claro ato de alienação, forjamos a avaliação participativa como dispositivo de implicação democrática de cada sujeito ao coletivo, ao público e à sociedade, reconhecendo que a democracia forte (LEITE, 2005) é fruto de autogoverno, mas também de direito a conhecer, avaliar e escolher.

Tomamos parte ainda da multiplicação dos espaços de governo de nossa sociedade e observamos o quanto eles foram capazes de trazer força às práticas avaliativas. Os conselhos participativos em saúde, educação, assistência social, entre outros, o fortalecimento dos movimentos sociais, a multiplicação dos partidos políticos e das organizações da sociedade civil, e mesmo a ampliação dos espaços de governança corporativa, foram tributários de um caudaloso fluxo em que o direito ao questionamento dos projetos e ao embate ideológico em torno das possibilidades foram elevados a grande potência. De posições mais silenciosas (SILVA, 2012) e cerceadoras das perguntas, criamos condições bastante favoráveis ao pluralismo de ideias, fruto da miscigenação de atores que passamos a experimentar.

Ao relativizar as práticas de controle ideológico em nossa sociedade e facultar aos sujeitos e grupos a possibilidade de influenciar as agendas, passamos a questionar o uso que tradicionalmente se fazia

“Nos últimos 40 anos, são evidentes os avanços na oferta de serviços de avaliação, bem como a inserção da avaliação em espaços de tomada de decisão e formulação estratégica, incidindo positivamente sobre a qualidade e a efetividade de projetos e programas sociais.”

dos processos de avaliação: o de encontrar culpados e o de cortar cabeças. A agenda democrática e o poder descentralizado nos levaram a importar a ideia de aprendizagem para as práticas de avaliação, em movimentos que passaram a valorizar avaliações inclusivas, apreciativas e sistematizadoras das histórias institucionais, como fundamentais para o próprio amadurecimento dos sujeitos e das instituições na democracia (MEIRELLES, 2012). Assim como da técnica partiu o primeiro, vem das conquistas democráticas de nossa sociedade o segundo golpe desferido contra a soberba avaliativa.

### 1.3 Conquistas no plano ético

No plano ético, um dos principais avanços que testemunhamos foi a instalação do que defino aqui como Cultura do Direito, em lugares historicamente ocupados pela Cultura Assistencialista. As ideias assistencialistas partiam do conceito de *“fazer o bem”* com o excedente disponível, castrando o olhar para os mecanismos de produção da desigualdade e atribuindo as diferenças sociais a explicações morais e religiosas – *o sujeito tem direito porque fez por merecer*. Porém, o Estado de Direito e o conceito mesmo de Justiça Social que ancoram a Constituição Brasileira de 1988 inscrevem o sujeito numa malha de direitos fundamentais a ele outorgados de forma inalienável, sobretudo a partir do reconhecimento das desigualdades sócio-históricas produzidas no seio da sociedade. Se na ética assistencialista não cabe avaliação porque já se está fazendo além do devido, se está fazendo favor e bondade, a sociedade fundada na justiça e no direito está também ancorada no dever de assegurar o direito, dever que não apenas justifica, mas legitima e demanda toda prática avaliativa.

Tomamos parte ainda de importantes movimentos em busca de reconhecer a singularidade das experiências humanas e da vida social. Testemunhamos a escalada de valorização do vivido pelos sujeitos e grupos, do sócio-histórico e do biográfico como *loci* essenciais de transformação da sociedade. Das posições avaliativas utilitaristas, interessadas nas grandes tendências e efeitos em larga

escala, fundamos toda uma lógica de reconhecimento da experiência (BONDÍA, 2001) e de trabalho com a memória (SILVA, 2009) como fundamento de investigação da realidade. O perfeito e o infalível dos padrões gerais foram questionados pelo singular dos sujeitos e grupos sociais, com suas potências e limitações, belezas e imperfeições, perenidade e esgotamento. Se a precisão reivindicada anteriormente era precisão do instrumento técnico capaz de tudo apreender, passamos a experimentar o valor do caso particular, limitando os desejos de replicação desenfreada para investir no conceito de influência, afrouxando o de controle.

Foi também no plano ético que inscrevemos um profícuo debate a respeito da utilidade das avaliações. De posições marcadas por uma utilidade centrada na qualidade do produto avaliativo, cuja imagem do relatório com perfeita combinação de precisão descritiva e analítica confunde-se com a imagem do Grande Avaliador (SILVA, 2012), inauguramos conceitos de uma utilidade centrada no uso da avaliação pelos interessados (PATTON, 1997). Menos relatório e mais processo, menor precisão técnica e ato de maior sentido e mais oportuno, menos potencial de uso e mais uso cotidiano.

Como vimos até agora, se da técnica e da política emergiram os dois primeiros golpes, vem do abandono das posições assistencialistas, do interesse pela singularidade dos casos, do compromisso com o uso cotidiano das avaliações e do plano ético articulado nessa malha de elementos o terceiro golpe desferido contra a soberba avaliativa de um tempo a rememorar o das casas grandes.

“Por meio da compreensão, do estranhamento e da investigação, a comunidade avaliativa poderá mergulhar em novas ondas até que sejamos capazes de reconhecer ou formular, nestas terras, uma avaliação genuinamente mestiça, como aquilo que há de melhor no Brasil.”

Para concluir o prólogo, antes de inaugurar olhares mais verticais para algumas das temáticas agora apresentadas, quero sublinhar que este texto é fruto da vivência do autor tanto no campo da avaliação de projetos e programas sociais quanto neste momento histórico particular. Nesse sentido, proponho que o recebam com ares de quem se depara com um testemunho biográfico e um retrato do vivido, mas nunca um retrato do acontecido. Será fundamental que neste material se identifiquem lacunas e imprecisões, tanto quanto se compreenda sua inserção histórica e os fenômenos para os quais ele tenta dirigir atenção. É por meio da compreensão, do estranhamento e da investigação que a comunidade avaliadora poderá mergulhar em novas ondas capazes de reconhecer as matrizes ético-políticas que inspiram a avaliação que fazemos, até que sejamos capazes de reconhecer ou formular, nestas terras, uma avaliação genuinamente mestiça, como aquilo que há de melhor no Brasil.

## 2. História

Qualquer descrição histórica peca pelos excessos ou escassez. Ora faltam-lhe detalhes, ora objetividade e priorização. Outras vezes, omitem-se eventos importantes. Outras tantas, se encerra o retrato dos acontecimentos no ponto de vista hegemônico, representante das forças sócio-históricas vencedoras das batalhas. Neste recorte do texto, apesar das sabidas contraindicações, procuramos construir certa leitura dos avanços das práticas e pensamentos avaliativos nos últimos 40 anos, período que compreende o recuo das forças militares e o fim da ditadura, e a instalação dos movimentos que resultaram na reconquista da democracia, na Constituição de 1988 e na posterior reorganização da sociedade brasileira.

Em outras praias, autores de grande talento investigativo foram capazes de marcar fases (SANDERS, 2004), modelos (STUFFLEBEAM, 2001) e gerações (GUBA, 2011) avaliativas ao longo do Século XX. Em certa medida, muito daquilo que investigaram influenciou as práticas de avaliação no Brasil, tornando imprescindível que os

interessados nesse campo conheçam tais referências e suas implicações por aqui. Por outro lado, é também fundamental que possamos avançar na caracterização e na compreensão de nosso próprio processo histórico, tendo nesse aprofundamento um instrumento para formulação de pensamentos e práticas avaliativas mais orgânicas às demandas da sociedade brasileira. É preciso insistir em nossa própria gramática.

Para percorrer esse caminho analítico, a primeira tarefa diz respeito à escolha das categorias a partir das quais apreciar a história. Quando estabelecidas *a priori*, correm o risco de vexar o olhar à riqueza própria de cada fato histórico, ainda que favoreçam a aglutinação de padrões que tragam robustez e legitimidade ao estudo. Neste texto, fruto de um exercício reflexivo, da consulta a uma bibliografia especializada e aos textos e relatórios produzidos pelo autor ao longo dos últimos 15 anos, a escolha foi pelas categorias emergentes, ou seja, categorias que se manifestaram *a posteriori*, no encontro entre autor e matéria reflexiva, autor e literatura, autor e memória. Das categorias emergentes, traçamos a ideia de trabalhar o histórico da avaliação em função de diferentes ondas que impregnam o material de pesquisa. Antes, contudo, de chegar ao conteúdo propriamente dito, cabe breve definição sobre o porquê das ondas.

No exercício de produção deste artigo, nos deparamos com características que variaram de intensidade ao longo das últimas quatro décadas, mas que em nenhum momento desapareceram do cenário. Nesse sentido, qualquer apelo ao recorte temporal, um antes e depois,

“As ondas avaliativas aqui descritas continuam sendo produzidas por diferentes atores e movimentos, de forma não orquestrada e intermitente. O reconhecimento do pluralismo que formata o campo é fundamental para compreender as práticas de avaliação no Brasil.”

não sustentaria o estudo, dando a ele clara pecha de maniqueísta. Outro aspecto foi o quanto os fenômenos aqui abordados ainda influenciam-se mutuamente e seguem vivos, ora com grande sinergia em vetores de direção equivalente, ora com expressivos embates, em razão da disputa por posições de hegemonia, com perspectivas de seguir influenciando a agenda da comunidade avaliativa nos próximos anos.

A última observação diz respeito ao reconhecimento de que as ondas foram e continuam sendo produzidas por diferentes atores, diferentes movimentos, diferentes entradas no jogo, de forma não orquestrada, intermitente e, sobretudo, excêntrica. O reconhecimento do expressivo pluralismo que formata o campo é pedra fundamental para compreender os pensamentos e as práticas de avaliação no Brasil. Por fim, ao defini-las como ondas, corremos o risco de que o significante permita que certos interlocutores as remetam ao lugar de modismos e frivolidades. Considerando certa dose de paranoia, é preciso correr o risco, na confiança de que o constructo que segue será capaz de atribuir significados mais quânticos, e menos midiáticos, à palavra onda.

## **2.1 Primeira onda: avaliações autocráticas**

A primeira onda avaliativa pode ser caracterizada em um momento histórico marcado pela escassez de processos avaliativos e pela supressão de quaisquer outros mecanismos portadores de questionamentos às lógicas instituídas e hegemônicas. Por um lado, marcada por um Estado centralizador e ameaçador, e por outro por práticas sociais assistencialistas, nesta primeira onda avaliativa é possível reconhecer forte equivalência entre os significantes avaliação e controle. Em um cenário de intencional não reconhecimento dos atores sociais como sujeitos dos processos, com possibilidades de influenciar a gestão das coisas públicas, reconhecemos uma lógica de avaliação ancorada única e exclusivamente nas premissas e expectativas de quem se arrogava dono do poder.

Ainda que estejamos formulando a ideia de primeira onda a partir de um olhar para os anos de ditadura militar (1964-1984), é importante

reconhecer suas raízes em alguns dos valores fulcrais da cultura brasileira, com destaque para o patrimonialismo, o mandonismo, o coronelismo e o pensamento oligárquico. Ver-se-á que muito pouca prática avaliativa se inscreve nas instituições brasileiras antes dos anos 1990 e que boa parte dos sistemas de medida utilizados, especialmente em educação e saúde, ora respondiam às necessidades de controle para fins fiscais, ora respondiam ao desejo de manter excluídas dos direitos fundamentais à educação e à saúde enormes parcelas da população brasileira. O caso da instituição dos concursos vestibulares, no longínquo ano de 1911, como filtro avaliativo para reduzir o ingresso das camadas populares à universidade, nelas priorizando o ingresso da elite política-econômica, perfaz exemplo cabal da lógica à qual nos referimos.

Para enriquecer a análise, vale destacar a lógica que caracterizava os serviços de saúde no Brasil no modelo pré-SUS, sob gestão do Instituto Nacional de Previdência Social (INPS). Sem acesso universal aos serviços, cabia essencialmente às Santas Casas e outras organizações filantrópicas atender o cidadão não inscrito no INPS, ou seja, sem vínculo empregatício formal. Essa lógica de base assistencialista era sistematicamente acompanhada de mutirões de atendimento visando acalmar as pressões populares e a luta por direitos. Ao mesmo tempo, respalda a concepção de que um serviço gratuito oferecido no âmbito das filantrópicas não estava fundamentalmente submetido a bons padrões de qualidade, muito menos à avaliação. O advento do Sistema Único de Saúde (SUS) propôs uma lógica

“A primeira onda avaliativa se caracteriza pelo não reconhecimento dos atores sociais como sujeitos que podem influenciar a gestão das coisas públicas. Nela identificamos uma lógica de avaliação ancorada exclusivamente nas expectativas de quem se arrogava dono do poder.”

tão nova aos serviços, fundada no Direito, que fez com que conceitos como acesso e qualidade ganhassem projeção exponencial de forma imediata (SILVA, 2003). A elevação de alguns autores a patamares impressionantes de influência no pensamento de avaliação em saúde, como é o caso de Avedis Donabedian (1990 e 1992), parece derivar do fato de terem sido eles pioneiros na afirmação de algo como: *Ei! Há padrões a serem seguidos, o usuário tem direito à melhor atenção possível, o sistema precisa ser transparente, eficiente e eficaz; vocês não estão aí para brincar de médico.*

Em razão dessas características marcantes, nomeamos esta primeira onda avaliativa como a das avaliações autocráticas. Ao contrário, porém, do que se possa desejar, tais características não desapareceram e, em certa medida, foram capazes de se reinventar nas décadas seguintes, com capacidade para continuar ressoando e influenciando a maneira como fazemos avaliação atualmente. Mais do que se preocupar com métodos e sentidos, esta onda está marcada pelo uso da avaliação como instrumento de controle dos sujeitos, de manutenção do poder, de alienação do sujeito de seus direitos fundamentais e de manutenção dos padrões culturais produtores de uma sociedade tão desigual. Curiosa e arditosamente, um tipo de prática avaliativa portadora da contramensagem para não se avaliar.

## **2.2 Segunda onda: avaliações democráticas**

Uma segunda onda pôde também ser identificada nos estudos para o presente texto. À medida que as forças totalitárias perdiam tônus e negociavam suas posições, um grande número de atores organizados em movimentos sociais, partidos da clandestinidade, organizações da sociedade civil nacionais e internacionais, igreja e imprensa, passaram a exercer influência cada vez mais decisiva sobre os destinos da sociedade (SADER, 1995). Em certa medida, porém, ao mesmo tempo em que tais atores detinham cada vez mais força de mobilização e maior influência sobre a agenda política brasileira, não detinham instrumentos e recursos capazes de influenciar decisivamente a qualidade dos



serviços oferecidos à população. Em tempos de totalitarismo, tais instrumentos eram ainda monopólio do Estado.

Por mais ricas que fossem as formulações no campo sanitário, articuladas por intelectuais, trabalhadores e usuários do campo, tal agenda não era capaz de avançar para a operação cotidiana dos serviços. No campo da educação, tratava-se do mesmo paradoxo: movimento estudantil e docente fortalecidos em sua capacidade de formulação, mas dotados de poucos instrumentos de gestão da educação básica e superior. No campo da assistência social, o paradoxo era ainda mais gritante, à medida que o direito à assistência social estava limado das políticas de Estado e relegado às primeiras damas e às legiões de boa vontade, numa expressão bombástica do mandonismo brasileiro.

Quanto à sociedade civil organizada e às nascentes organizações não governamentais, havia mais espaço para os embates políticos e para a pressão para mudanças sistêmicas no regime de poder vigente do que para a execução de ações concretas nos campos da saúde, educação e assistência, o que viria a se apresentar mais adiante. Nesse cenário, viveu-se um período cujas práticas de avaliação ganharam essencialmente a marca da avaliação política, da análise de conjuntura (SOUZA, 2000), do uso de informações, escassas naquele momento, como instrumentos de mobilização popular e de influência da agenda da sociedade em prol do retorno ao regime democrático. Por outro lado, pela inexistência de espaços de controle social das parcas políticas sociais, inevitável e necessariamente, a luta se localizava mais no plano da redemocratização do País do que no

“As avaliações da segunda onda ganharam essencialmente a marca da avaliação política e da análise de conjuntura, se concentrando menos em projetos e programas e mais nas consequências de um Estado autoritário e carcomido pelos interesses privados.”

acesso e qualidade dos serviços.

Nesse período, foram bastante oportunas as práticas de avaliação financiadas pelos órgãos multilaterais e pelas agências internacionais, sobretudo as europeias, que procuravam fortalecer as posições dos atores que lutavam pela democracia. Avaliações que se concentraram menos em projetos e programas e mais nas consequências de um Estado autoritário e carcomido pelos interesses privados. Ainda que o período compreendido nos anos 1980 tenha sido palco de surgimento de inúmeras organizações não governamentais voltadas a preencher as enormes lacunas de oferta de serviços e de políticas públicas, a onda avaliativa que se pode reconhecer nesse período diz respeito a vincular avaliação e conquista de direitos, sendo por isso definida como onda das avaliações democráticas. Assim como marcamos anteriormente, é fundamental que essa onda seja considerada não apenas em sua emergência naquele contexto histórico, mas, sobretudo, na forma como se propagou pelas instituições brasileiras nas décadas seguintes, para não mais perder seus sentidos.

Mas não cessa o desenvolvimento, tampouco a capacidade de produção de uma sociedade em construção. O olhar para os primeiros anos pós-1988 nos apresenta um panorama bastante emblemático para pensar a avaliação de programas e projetos sociais no Brasil, como abordado em outros artigos (SILVA, 2002 e 2007), e para nos fazer reconhecer uma terceira onda avaliativa.

### **2.3 Terceira onda: avaliações pluralistas**

Como se pode constatar, à medida que os governos optaram por uma agenda fortemente liberal para a reorganização do Estado, tornando os entes federados grandes compradores de serviços oferecidos por organizações da sociedade civil, todo um novo campo de interesse por avaliação foi inaugurado e, de maneira correlata, também instituído um grande mercado sobre o tema. Ainda que não seja objeto deste artigo analisar em mais detalhes a maneira como Estado e organizações da sociedade civil regularam suas relações, cabe citar

o quanto tais organizações passaram a atuar como agentes terceirizados, e o quanto contribuíram para certo esfriamento dos movimentos e das lutas sociais à medida que se institucionalizaram como espaços prioritários de participação e de manejo de demandas sociais (GOHN, 2001; MONTAÑO, 2007; LANDIM, 1993; VARGAS, 2012).

Ao mesmo tempo, os anos 1990 foram também palco para o surgimento de um expressivo conjunto de fundações e institutos empresariais, voltados a apoiar práticas sociais segundo a lógica do investimento social privado. Tendo em vista a matriz empresarial na qual se inscrevem tais organizações, bem como a influência estratégica recebida por elas de grandes fundações internacionais já amadurecidas em suas práticas de gestão, tais como as Fundações Kellogg, Ford, Rockefeller, entre outras, a entrada desses atores significou grande injeção de recursos e espaço político para o crescimento das práticas de avaliação.

Esta terceira onda possui marcas bastante específicas, que merecem atenção. Em primeiro lugar, tratava-se da abertura para avaliações tanto voltadas a responder em que medida os objetivos de um determinado programa estavam sendo alcançados, como para melhorar a natureza das intervenções. Em certa medida, tratava-se de uma onda que parecia reconhecer a limitada capacidade de planejamento nas formulações programáticas brasileiras, bem como a escassez de tempo para a formulação de políticas mais ajustadas aos contextos sociais aos quais estavam endereçadas, atribuindo às avaliações a função de ajudar os gestores a reverem os planos e a ajustarem as intervenções. Se

“A terceira onda reconhecia a limitada capacidade de planejamento nas formulações programáticas brasileiras, atribuindo às avaliações a função de ajudar os gestores a compreenderem erros e acertos, reverem os planos e a ajustarem as intervenções no campo social.”

havia dificuldade de planejar, a agenda avaliativa parece ter ganhado força como maneira de compreender erros e acertos, e reajustar o planejamento para o futuro, em alusão ao ciclo de gerenciamento no centro das teorias de administração.

Por serem forçadas em um ambiente já democrático, tendo como objeto temas centrais à sociedade brasileira, em especial educação, saúde, geração de renda e assistência social, esta onda também nasceu marcada pelo reconhecimento de que diferentes atores deveriam compor os processos de avaliação, pelo reconhecimento de partes interessadas<sup>1</sup>, e de que os processos avaliativos ganham sentido e potência à medida que abrigam as demandas e as expectativas dessas partes. Essa nova agenda ético-política elevou as ideias de avaliação participativa (DEMO, 1988 e 2002), avaliação democrática (SOBRINHO, 2003), avaliação colaborativa (BARREIRA, 2002) e de participação em avaliação (SILVA e BRANDÃO, 2011) a lugares bastante significativos no imaginário do campo, a ponto de orientar gestores e especialistas a balizarem seus discursos e práticas nessa direção. Ainda que diferentes sentidos viessem a ser atribuídos à palavra participação, o vetor instituído estava claramente voltado nessa direção.

Ao mesmo tempo, o desejo de aproximar sujeitos e avaliação e de operar as avaliações de forma participativa gerou discursos amenos e um apelo ao conceito de aprendizagem em substituição aos estigmas do controle, derivando também para certa infantilização das reflexões teóricas sobre o tema, num movimento que ora parecia ingenuidade política, ora puro ilusionismo liberal. Se havia o desejo por mais produção científica no Brasil, pela tradução de obras clássicas de autores americanos e europeus, pela organização de artigos em revistas científicas nacionais, e pelo fomento a espaços de análises de experiências e formulação crítica, o que se viu foi a produção de guias e manuais centrados em como fazer (MARINO, 2003; CHIANCA, 2001),

---

<sup>1</sup> “Partes interessadas” ou “interessados” é a maneira como livremente traduziu-se a palavra *stakeholders*, ou seja, aqueles sujeitos ou grupos que influenciam ou podem ser influenciados pelo sucesso ou fracasso de um determinado objeto avaliado, como um programa habitacional ou educacional, por exemplo.

em passos e em metáforas avaliativas (SILVA e BRANDÃO, 2003; BRANDÃO, 2007), inclusive produzidas por este autor, num conjunto que ora tangencia, ora se esquia de qualquer debate epistemológico.

Num desejo agigantado de despir a avaliação das fantasias primárias associadas a testes e provas, notas vermelhas, reprovações em concursos e contratações, demissões e constrangimentos, esta onda avaliativa esteve marcada por certo esvaziamento dos necessários embates epistemológicos, pela fuga de contrapor novo e velho e por um acolhimento que, travestido de pluralismo técnico, terminou por abrigar sobre o mesmo teto concepções nada complementares entre interesse privado e público, gestão centralizadora e democrática, métodos quantitativos e qualitativos, entre tantas outras. Se podemos agregar breve comentário sobre o quanto as expectativas pautadas pelo investimento social privado moldaram aquilo que as organizações executoras deveriam fazer ou demonstrar a seus financiadores, vislumbramos quanto embate foi limado desse processo, em nome do que tanto pode ter sido sublime - a aproximação e apropriação dos sujeitos das práticas avaliativas -, quanto medíocre - a constatação da cordialidade que se espera nas relações dentro de nossa faraônica pirâmide social. Em razão dessas características, e fugindo da evidente marca da participação em função da fragilidade do que foi experimentado nas práticas avaliativas, esta terceira onda denominamos como das avaliações pluralistas.

“Na quarta onda avaliativa, as demandas por avaliação de programas e projetos são cada vez mais maduras e é crescente a produção intelectual sobre o tema. Pilares metodológicos foram desenvolvidos, valores ético-políticos foram decantados e novas práticas, estabelecidas.”

## 2.4 Quarta onda: avaliações responsáveis

No bojo dessa evolução, o olhar sobre a última década permite o reconhecimento de novos padrões avaliativos que merecem destaque e atenção. Pautados por um conjunto de elementos aos quais se deve dar destaque, nos encontramos em um período no qual são cada vez mais maduras as demandas por avaliação de programas e projetos sociais, e no qual são crescentes a produção intelectual e o olhar para a avaliação tanto na academia quanto fora dela.

A terceira onda avaliativa admitiu certa efervescência de tentativas, estando menos ocupada com a sua qualidade em retratar a realidade e mais com sua capacidade de mobilizar atores na direção de dialogarem e governarem as práticas avaliativas. Na quarta onda, alcançamos um novo estágio em que alguns pilares metodológicos foram estabelecidos, valores ético-políticos foram decantados e um espaço para novas práticas, pensamentos e tecnologias foi instituído.

Em primeiro lugar, é necessário destacar a evolução alcançada na garantia de direitos fundamentais, por meio de inúmeras políticas governamentais pós-2002, que reservaram o centro da agenda nacional para a redução das desigualdades e a erradicação da miséria, com resultados expressivos para o conjunto da sociedade, ainda que muito aquém dos necessários. A agenda do direito, com notados avanços em saúde, educação, trabalho, renda e assistência social, deslocou para cima a linha de base do pensamento social brasileiro, elevando os padrões de qualidade da prática social nos demais entes federados e de tantos outros agentes partícipes do campo social.

Naquilo que mais diretamente incide sobre as práticas de avaliação, assistimos a esforços robustos e eficazes de instituições como os Ministérios da Educação, Saúde e Desenvolvimento e Assistência Social, para destinar recursos e sustentar espaço político para as práticas de avaliação. O volume de editais publicados pelos ministérios para contratar avaliações tem sido algumas vezes maior que a oferta de serviços de qualidade, bem como maior que a própria capacidade dessas instituições de processar tamanho volume de informação.

Curioso paradoxo quando o comparamos à parca força avaliativa dos anos 1980 e à modesta encomenda governamental nos anos 1990. A própria presença maciça de técnicos da área governamental na Rede Brasileira de Monitoramento e Avaliação e na Associação Brasileira de Avaliação Educacional não deixa de ser emblemática do crescimento do interesse estatal pelas práticas de avaliação.

A elevação da linha de base do pensamento social brasileiro foi um fenômeno centralmente desencadeado pelas ações governamentais pós-2002, mas também bastante enriquecido pelas ações no âmbito do investimento social privado. Principalmente agremiados no âmbito do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, mais de uma centena de instituições dessa natureza têm realizado investimentos significativos no Brasil, bastante concentrados em educação, produzindo experiências voltadas a alavancar a potência das políticas públicas, a influenciar as agendas municipais de desenvolvimento, a qualificar a prática de técnicos e gestores e a ampliar os espaços de governança da coisa pública.

Dando ênfase a ações que associam planejamento participativo, apoio técnico-financeiro e avaliação colaborativa, institutos, fundações e empresas realizaram importantes investimentos no campo da avaliação nos últimos anos. Em pesquisa publicada pelo Instituto Fonte (2008), 75% de 211 organizações financiadoras ouvidas informaram que realizavam avaliações periodicamente de seus investimentos sociais. Oitenta por cento delas afirmavam que as avaliações ou estavam

“Ações governamentais pós-2002, enriquecidas pelo investimento social privado, têm produzido inúmeras experiências voltadas a influenciar políticas públicas e agendas municipais de desenvolvimento, e a ampliar os espaços de governança da coisa pública.”

relacionadas a aprimorar seus investimentos em projetos e programas, ou a melhor conhecer os resultados de suas intervenções. Nessa mesma pesquisa, nota-se o quanto as práticas de avaliação estavam sendo cada vez mais levadas em conta para embasar as escolhas estratégicas das organizações, e quão desafiadoras eram as escolhas sobre que métodos avaliativos utilizar nesses processos.

Em pesquisa complementar publicada pelo mesmo Instituto Fonte (2009), entre 363 organizações da sociedade civil entrevistadas, excluindo-se dessa amostra institutos e fundações financiadoras, as práticas de avaliação localizavam-se entre os principais desafios institucionais, juntas a sempre central mobilização de recursos, relações com governos e planejamento estratégico. Questionadas diretamente sobre as práticas de avaliação, 96% delas desejavam realizar avaliação de seus projetos nos próximos anos, e esperavam que esse investimento colaborasse fortemente com seus processos de tomada de decisões estratégicas. Avanços na apropriação de métodos avaliativos era também uma de suas principais demandas para o futuro.

Para complementar esse cenário, é preciso dar destaque à maneira como a academia procurou responder às demandas por avaliação nos últimos anos. Ao lado da tradução e da publicação de bibliografia de boa qualidade, revistas passaram a encomendar artigos nessa temática, e algumas experiências de pós-graduação foram iniciadas, com especial destaque à avaliação educacional e à avaliação de políticas públicas. Para que se tenha melhor noção do trabalho da academia, outra pesquisa do Instituto Fonte (2009a), com base na análise do Banco de Teses da CAPES e da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações, identificou 577 estudos relevantes sobre práticas de avaliação no Brasil, com forte ênfase em políticas públicas e no trabalho de organizações da sociedade civil.

Como se pode depreender desse cenário, é possível identificar um significativo adensamento do campo da avaliação e um evidente amadurecimento tanto da demanda por avaliações quanto por métodos de investigação da realidade e pelo uso estratégico dos resultados. Em



razão dessas características, que parecem costurar uma gramática avaliativa mais profunda e precisa, articular os binômios técnico-político e uso-sentido, além de se ancorar num crescimento da própria comunidade avaliativa, denominamos esta onda a das avaliações responsáveis.

Mais do que responsivas às demandas deste ou daquele ator, mais do que comprometidas em anunciar este ou aquele resultado, em apontar esta ou aquela falha, nos deparamos com a tentativa de produzir avaliações aptas a equilibrar demandas de diferentes atores e associar o melhor método disponível e viável para produzir saberes capazes de favorecer pensamentos e decisões estratégicas aos diferentes interessados. Em certa medida, trata-se de uma onda na qual também se reconhece a comunidade avaliativa, em seus diferentes fóruns, como um legitimador de práticas, num veio que tende também a alimentar o interesse por estudos de meta-avaliação.

### **3. Desafios anunciados**

É possível que, neste início de 2013, estejamos atravessados por mais uma onda avaliativa que toma corpo no horizonte e que tende a ter forte influência sobre o campo nos próximos anos. Fruto tanto do interesse cada vez mais ampliado sobre os melhores métodos quantitativos e qualitativos para investigar a realidade, quanto do desejo de nos certificarmos das relações causais entre intervenção e resultado, é possível que a quinta onda avaliativa que se avizinha se defina como a das avaliações tecnicistas.

“É possível que, em 2013, atravessemos uma onda avaliativa econométrica e tecnicista, que poderá trazer retrocessos. É importante dialogar a respeito, para que não arremessemos as práticas avaliativas a um campo de cientistas, afastando-as do cotidiano das organizações.”

Diante desse movimento, que poderá incorrer em retrocessos em relação ao que foi conquistado pelas forças democráticas e pluralistas anteriormente descritas, será oportuno ampliar os campos de diálogo a respeito da temática da causalidade, arejando e enriquecendo gestores e profissionais especializados com produções de vanguarda nesse campo, tanto nas áreas derivadas da matemática, quanto naquelas da física quântica e das ciências sociais. Será a partir dos acúmulos nesses campos que seremos capazes de articular práticas que inscrevam a causalidade em um registro possível e viável ética, política, técnica e financeiramente, para que não arremessemos as práticas avaliativas a um campo de cientistas, outra vez as afastando do cotidiano das organizações e legitimando ideais autocráticos.

Essa possível onda tecnicista parece nascer marcada pelo desejo de avaliações econométricas e pelo uso do modelo experimental como um tipo de avaliação de alto nível, *“the gold standard”*, como ousam denominá-la mundo afora, exigente quanto a seus custos e sua lógica técnica. Mais do que nunca, ampliar a qualidade do trabalho nos modelos quase-experimentais (BAMBERGUER, 2006) e naturalistas (MOVE, 2011), e construir posições capazes de demonstrar sua apropriação à realidade, será um ponto de alavanca para que aquilo que nasce como onda não se torne avalanche ideológica e prática proibitiva. Atacados por sua imprecisão e não neutralidade, os modelos quase-experimentais e, sobretudo os naturalistas, estarão na berlinda das críticas e merecerão firmes defesas.

No plano mais geral, continuaremos em busca de espaços para formação de profissionais de avaliação, que tanto acolham e abriguem aqueles que querem aprofundar suas práticas por meio da supervisão e dos estudos de caso, quanto aqueles que querem dedicar-se ao estudo sistemático em diferentes formas de pós-graduação. A oferta de mestrados, por exemplo, pode ser de grande importância para trazer mais consistência às práticas, para engrossar a produção intelectual e para nutrir uma comunidade de profissionais avaliadores capazes de responder às demandas da sociedade e atuar ativamente no desenvolvimento do campo.

Ao mesmo tempo, será de grande relevância ampliar a qualidade dos fóruns e seminários que periodicamente reúnem profissionais especialistas, gestores e docentes para olhar para o pensamento e as práticas avaliativas nacionais e internacionais. O trabalho da Rede Brasileira de Monitoramento e Avaliação e da Associação Brasileira de Avaliação Educacional, envolvendo organizações como a Associação Brasileira de Saúde Coletiva, em particular seu grupo de trabalho em avaliação de políticas públicas, a Rede de Pesquisadores em Gestão Social e o próprio Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, será determinante para moldar a agenda avaliativa da próxima década, o que abre oportunidades significativas para maior interlocução e colaboração entre esses atores. A sinergia entre esses atores será uma variável de grande influência no amadurecimento das práticas avaliativas no Brasil em diferentes direções.

Uma última observação deve ser feita a respeito da penetração das práticas avaliativas no Poder Legislativo brasileiro. É notável o quanto a agenda do campo foi sustentada até aqui pelo Poder Executivo e pelas organizações da sociedade civil, nacionais e internacionais. É possível que vejamos nascer, na próxima década, maior interesse das assembleias legislativas e câmaras municipais por avaliações de políticas públicas, mas, sobretudo, espera-se que o Congresso Nacional passe a demandar avaliações, em apoio a uma de suas funções primordiais: o acompanhamento criterioso e cuidadoso das mudanças na sociedade, a fim de favorecer seu desenvolvimento. O desdobramento nessa direção poderá representar um novo estágio na apropriação que nossa sociedade faz das práticas avaliativas, hoje escassas no Poder Legislativo, quando não sequestradas pelos jogos eleitorais menos

“Espera-se que as práticas avaliativas não sejam tratadas como um fim em si mesmo, mas como meio de aprimorar as ações que visam a construção de uma sociedade com melhores padrões de justiça, equidade e cidadania.”

nobres. As estratégias, contudo, para favorecer essa penetração no Legislativo, não estão traçadas pelos principais atores do campo; é possível que a hora tenha chegado.

Finalmente, espera-se que as práticas avaliativas continuem merecendo atenção da sociedade, com o cuidado de que não sejam tratadas como um fim em si mesmo, mas como meio singular e importante de aprimorar as ações que visam a construção de uma sociedade com melhores padrões de justiça, equidade e cidadania. Espero que este singular olhar histórico possa alimentar debates sobre as evoluções da avaliação no Brasil e contribuir para que o horizonte seja sempre mais desejável do que aquilo que deixamos para trás. As águas são caudalosas e as ondas que produzimos não as permitirão repousar. Por elas, navegamos.

---

#### Referências bibliográficas

BAMBERGUER, Michael; RUGH, J; MABRY, L. **Real World Evaluation. Working under budget, time, data and political constraints.** Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2006.

BARREIRA, Maria C. R. Nobre. **Avaliação Participativa de Programas Sociais.** 2ª Ed. São Paulo/Lisboa: Veras Editora – CPIHTS, 2002.

BONDÍA, Jorge Larrosa. **Notas sobre a experiência e o saber de experiência.** Conferência proferida no I Seminário Internacional de Educação de Campinas. Campinas: Rede Municipal de Educação de Campinas/FUMEC, 2001. Disponível na Internet.

BRANDÃO, Daniel B.; et al. **Avaliação como prática de renovação.** CONVIBRA - Congresso Virtual Brasileiro de Administração 2007. CD-ROM. Disponível na Internet.

CHIANCA Thomaz K.; MARINO Eduardo; SCHIESARI Laura. **Desenvolvendo a cultura de avaliação em organizações da sociedade civil.** Coleção Gestão e Sustentabilidade. São Paulo: Instituto Fonte/Editora Global, 2001.

DEMO, P. **Avaliação Qualitativa,** 2ª edição, S.Paulo, Cortez Editora, 1988.

\_\_\_\_\_. **Mitologias da Avaliação,** 2ª edição, S.Paulo, Ed. Autores Associados, 2002.

DONABEDIAN, Avedis. **The seven pillars of quality.** Archives of Pathology Y Laboratory Medicine. Chicago, v114, n.11, p.1115-1118, nov. 1990.

\_\_\_\_\_. **The role of outcomes in quality assessment and assurance.** QRB Qual Rev Bull, 18:356-60, 1992.

GOHN, Maria da Glória. **Conselhos gestores e participação sociopolítica.** São Paulo: Cortez, 2001.

- GUBA, Egon G.; LINCOLN, Yvonna S. **Avaliação de quarta geração**. Campinas: Editora da UNICAMP, 2011.
- INSTITUTO FONTE. **A avaliação de investimentos sociais no setor privado. Um Estudo do Instituto Fonte e da Fundação Itaú Social para o fortalecimento da avaliação de programas e projetos sociais no Brasil**. Relatório de Pesquisa. São Paulo: Instituto Fonte, 2008. Disponível na Internet.
- \_\_\_\_\_. **A avaliação de projetos e programas sociais de ONGs no Brasil**. Relatório de Pesquisa produzida em parceria com Fundação Itaú Social, Instituto Paulo Montenegro IBOPE Inteligência. São Paulo: Instituto Fonte, 2009. Disponível na Internet.
- \_\_\_\_\_. **Identificação e análise da produção acadêmica brasileira sobre avaliação de projetos sociais**. Relatório de Pesquisa. São Paulo: Instituto Fonte, 2009a.
- LANDIM, Leilah. **A invenção das ONGs: do serviço invisível à profissão impossível**. Tese de Doutorado. Museu Nacional e Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1993.
- LEITE, Denise. **Reformas universitárias: avaliação institucional participativa**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2005.
- MARINO, E. **Manual de Avaliação de Projetos Sociais**. 2ª Ed. São Paulo. Ed. Saraiva, 2003.
- MEIRELLES, Cristina. Avaliação e sistematização de experiências. In. OTERO, Martina R. (ORG). **Um panorama da avaliação de programas sociais no Brasil**. São Paulo: Instituto Fonte/Peirópolis, 2012.
- MONTAÑO, Carlos. **Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. 4e ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- MOVE. Avaliação e Estratégia em Desenvolvimento Social. **Causalidade e Avaliação**. Nota Técnica 01/2011. São Paulo: Move, 2011. Disponível na Internet.
- PATTON MQ. **Utilization-focused evaluation: the new century text**. 3ª ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1997.
- SADER, E. **Quando novos personagens entraram em cena: experiências e lutas dos trabalhadores da grande São Paulo: 1970 - 1980**. 2ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 1995.
- SANDERS, J.; FITZPATRICK, J.; WORTHEN, B. **Uma introdução à avaliação de Programas. Conceitos e Práticas**. São Paulo: Editora Gente/EDUSP/Instituto Fonte/IAS, 2004.
- SILVA, Rogério R. **Acreditação de farmácias: a construção de um modelo**. Tese de Doutorado. Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, 2003.
- \_\_\_\_\_. Os grupos sociais: essas máquinas de memoriar. In: **Brasil Memória em Rede: Sistematização da Experiência**. São Paulo: Museu da Pessoa, 2009.
- \_\_\_\_\_. Avaliação e Desenvolvimento Organizacional. In: OTERO, Martina R. (ORG). **Um panorama da avaliação de programas sociais no Brasil**. São Paulo: Instituto Fonte/Peirópolis, 2012.
- SILVA, Rogério R.; BRANDÃO Daniel B. Nas Rodas da Avaliação Educadora. In: CAMPOS, Rosana O.; FURTADO, Juarez P. (ORG). **Novas tendências e questões emergentes: os desafios da avaliação de programas e serviços em saúde**. Campinas: UNICAMP, 2011.
- \_\_\_\_\_. **Os quatro elementos da avaliação**. Olho Mágico, abr./jun. v. 10, n. 2, p. 59-66, 2003.
- SILVA, Rogério R; et al. **Rede Brasileira de Avaliação: primeiros movimentos**. São Paulo: Instituto Fonte, 2002. Disponível na Internet.

\_\_\_\_\_. Brazil: The Brazilian Evaluation Network. In: SEGONE, M.; OCAMPO, A. **Creating and Developing Evaluation Organizations**. Lessons learned from Africa, Americas, Asia, Australasia and Europe. Lima (Peru): IOCE/DESCO,pg. 64-69, 2007. Disponível na Internet.

SOBRINHO, J. D. **Avaliação. Políticas educacionais e reformas da educação superior**. Cortez Editora: São Paulo, 2003.

SOUZA, H. J. (Betinho). **Como se faz análise de conjuntura**. 21ª ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

STUFFLEBEAM, Daniel L. **Evaluation Models. New Directions for Evaluation**. San Francisco: Jossey Bass, V. 89, p. 7 – 98, 2001.

VARGAS, Ana C. C. **A problemática da participação no âmbito institucional das organizações não governamentais: uma perspectiva psicanalítica de sujeito, grupos e instituições**. Dissertação de Mestrado. Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, 2012.

Parte 2

## **Avaliação na FBB – Passado e presente**

### **Monitoramento e avaliação na Fundação Banco do Brasil: construindo um caminho**

Fernando da Nóbrega Junior



## Fernando da Nóbrega Junior

Funcionário do Banco do Brasil desde 1983, desenvolve atividades na Fundação Banco do Brasil desde 2002. Responsável pela Gerência de Gestão de Pessoas e Infraestrutura da Fundação. Tem experiência em docência nas áreas de administração e alfabetização de jovens e adultos. Também possui competências em avaliação de projetos sociais, cadeias produtivas e economia solidária. Graduado em Psicologia e Química pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Graduado e Mestre em Administração pela Universidade de Brasília.



# Monitoramento e avaliação na Fundação Banco do Brasil: construindo um caminho<sup>1</sup>

Fernando da Nóbrega Junior

## 1. Introdução

**H**á muitas razões para as organizações se envolverem com questões sociais e ambientais, e essas dificilmente são as mesmas de uma organização para outra. No entanto, as instituições se deparam com um problema em comum: a finitude de recursos para solução de problemas nesses campos. Por isso, todo investimento nessas áreas deveria ser mais bem acompanhado em relação aos seus resultados, uma vez que recursos finitos requerem mecanismos de controle e avaliação para que sejam aplicados com eficiência, eficácia e efetividade.

Apesar de a prática de avaliação ser observada desde o século XVII, a sistematização do processo avaliativo de intervenções e investimentos sociais é relativamente nova. Sua aplicação em escala começou somente após a Segunda Guerra Mundial, principalmente nos países industrializados como os Estados Unidos e os da Europa. A necessidade do “conhecimento dos resultados” das ações sociais voltadas para a saúde, urbanização e educação direcionou para a prática avaliativa. O conhecimento de métodos científicos, inclusive a aplicação de amostras estatísticas, e o advento de novas tecnologias, como o computador, contribuíram, também, para o desenvolvimento da avaliação na pesquisa social.

No Brasil, a prática de avaliação de projetos ou programas sociais ainda é incipiente. Mas é possível observar, entre empresas brasileiras, que o crescimento de investimentos em práticas sociais é acompanhado

---

<sup>1</sup> Contribuiu com a elaboração deste artigo João B. Rodrigues Júnior, funcionário da Fundação Banco do Brasil.

da preocupação com os resultados alcançados. Quando essa demanda por resultados torna-se uma voz mais presente, vincula-se essa temática automaticamente à dimensão avaliativa. Sobre isso, pode-se afirmar que a avaliação do trabalho social é uma questão bastante debatida e uma atividade pouco praticada. Perguntas surgem: Que projetos e programas estão dando certo? Quais deles não estão? Quais os custos e benefícios relativos de cada um deles?

Geralmente, a avaliação de projetos sociais é realizada por exigência das empresas financiadoras que desejam mensurar a efetividade dos recursos aplicados e oferecer respostas positivas aos acionistas. Em muitos desses casos, a avaliação acaba sendo utilizada apenas para controlar os apoios e financiamentos ou, até mesmo, como mero suporte de preciosismo, não tendo a eficiência necessária no dia a dia das ações sociais.

Não há dúvidas, porém, de que projetos e políticas sociais recomendam e justificam monitoramento e avaliações permanentes de amplo espectro, não se limitando apenas à dimensão econômica dos investimentos.

O presente artigo abrange os sistemas de monitoramento e avaliação utilizados pela Fundação Banco do Brasil, trazendo um breve histórico da experiência da instituição com avaliação de programas e projetos sociais.

## **2. Sobre a Fundação Banco do Brasil**

A Fundação Banco do Brasil (FBB) se apresenta com mais de um quarto de século de existência na sociedade brasileira, atuando em prol do desenvolvimento sustentável, com ênfase na redução das desigualdades sociais e na promoção da cidadania. A FBB se apropria da concepção de que qualquer processo de desenvolvimento deve promover a superação da pobreza com liberdade, com respeito aos direitos humanos e sociais, e com a conservação e uso sustentável dos recursos naturais. Adota como missão identificar e mobilizar diferentes

atores sociais na busca por soluções efetivas para aspectos estruturantes do desenvolvimento sustentável de comunidades e regiões. Atua embasada em quatro grandes pilares: cuidado ambiental, protagonismo social, solidariedade econômica e respeito às culturas. O investimento social dessa instituição atualmente é direcionado para programas próprios e estruturados nas áreas de educação e geração de trabalho e renda, fundamentados em tecnologias sociais.

Na última década, e com grande vigor nestes últimos anos, a Fundação tem revelado como diferentes comunidades participantes de seus programas sociais avançaram na área de geração de trabalho e renda, seja no processo produtivo, seja na organização social ou na comercialização de seus produtos. Porém, muito ainda se tem a caminhar para consolidar um modelo sustentável e afirmar a concepção solidária de economia, partindo da construção de organizações participativas e democráticas, com capacidade de articulação de parcerias múltiplas, como forma de viabilizar negócios solidários e o fortalecimento da cidadania.

### **3. Histórico dos processos de monitoramento e avaliação na FBB**

Até 2006, a FBB não dispunha de uma estrutura específica que tivesse um foco exclusivo em monitoramento e avaliação. A partir desse ano, porém, a FBB passou a desenvolver um esforço sistematizado no sentido de tornar suas estruturas de monitoramento e avaliação bem dimensionadas para atender o anseio dos seus *stakeholders*, como veremos no breve histórico a seguir.

“No Brasil, a avaliação de projetos ou programas sociais ainda é incipiente. Apesar da preocupação crescente com os resultados dos investimentos sociais, a avaliação do trabalho social é ainda uma questão muito debatida, mas uma atividade pouco praticada.”

A FBB foi criada em 1986, mas só iniciou suas operações em fevereiro de 1988. Até 2006, os processos de avaliação ocorriam de forma não sistemática, embora algumas avaliações tenham sido realizadas, principalmente a partir de 2002, quando a Fundação passou a atuar por meio de programas estruturados. Nos anos iniciais de atuação, a Fundação atendia demanda de terceiros e projetos apresentados por instituições da sociedade civil. Provavelmente por serem numerosos, de naturezas distintas, e de atuação em campos múltiplos e difusos, tornava-se difícil uma visão avaliativa dos projetos apoiados.

A reestruturação organizacional da Fundação Banco do Brasil, aprovada em março de 2006, apresentou, como proposta de adequação de sua estrutura e forma de funcionamento, a migração do seu modelo orientado por função para uma gestão orientada por processos. Para que ocorresse a implantação dessa nova modelagem, foi composta uma “equipe de transição”, constituída por consultoria contratada e integrantes do corpo funcional da Fundação.

A aprovação do novo modelo foi embasada em três grandes pilares: prospecção, operação e avaliação. As gerências de Geração de Trabalho e Renda (Renda) e Educação e Cultura (Educa) deram origem ao pilar operação, ficando sob suas responsabilidades as atividades de análise, implantação e monitoramento de projetos e programas. Nessa reestruturação, foi prevista a criação de três Núcleos de Monitoramento de Programas e Projetos Sociais, um na Educa e dois outros na Renda. Foi estabelecida a criação de um Núcleo de Gestão da Avaliação (NGA), localizado na Secretaria Executiva – Secex, direcionado à medição da efetividade dos projetos e convênios celebrados. O NGA foi constituído em 02.10.2006 e, atualmente, está vinculado à Diretoria de Desenvolvimento Social (Dides).

No bojo das mudanças em curso nesse ano de 2006, alguns membros da “equipe de transição” desenvolveram um documento denominado Base Conceitual para o Sistema de Monitoramento e Avaliação (FBB, 2006), com o objetivo de subsidiar a sistematização do

modelo de monitoramento e de avaliação de programas e projetos sociais a serem implantados, além de propor e definir conceitos para utilização no âmbito interno. Em sua elaboração, buscou-se amparo na literatura e, também, uma aproximação com o repertório de conceitos utilizados pelos órgãos de controle, especialmente o Tribunal de Contas da União, Controladoria-Geral da União, e Secretaria Federal de Controles Internos.

Em 2009, ocorreu um novo ajuste na estrutura, instituindo-se a Gerência de Monitoramento e Assessoramento a Projetos (Gemap), com atribuições de realizar o monitoramento técnico dos programas e projetos das duas gerências existentes naquela ocasião – Renda e Educa –, além do assessoramento aos projetos da Renda. Atualmente, pela razão de o Programa de Inclusão Digital ter migrado para uma nova gerência, a Gerência de Educação e Tecnologia Inclusiva (Edtec), a Gemap também passou a monitorar os programas e projetos relativos a essa gerência.

“Em 2006, a FBB desenvolveu a Base Conceitual para o Sistema de Monitoramento e Avaliação, documento para subsidiar a sistematização do modelo a ser implantado na instituição, além de definir conceitos para utilização no âmbito interno.”

#### **4. O sistema de monitoramento e avaliação da FBB**

Algumas premissas foram observadas para o desenvolvimento do sistema de monitoramento e avaliação da Fundação Banco do Brasil. Entre elas:

- a) Baixo custo e maior abrangência.
- b) Transparência das informações para a sociedade.
- c) Retroalimentação para tomada de decisões gerenciais.
- d) Quadro de pessoal capacitado e bem dimensionado.
- e) Informações confiáveis.

## 4.1 Monitoramento

**Monitoramento** - Processo de acompanhamento contínuo e permanente que permite registrar, compilar, medir, analisar o andamento de um projeto ou programa, observando os critérios, parâmetros, procedimentos regulares e planos de ação previamente estabelecidos, visando assegurar o cumprimento dos objetivos, dentro dos prazos e orçamentos pactuados (FBB - Base Conceitual, 2006).

Os projetos das Gerências de Operações (Renda, Educa e Edtec) da Fundação, depois de formalizados, são monitorados nas dimensões administrativa e/ou técnica. A segmentação da atividade de monitoramento nesses dois subprocessos distintos, que se desenvolvem, no entanto, de forma integrada, tem como objetivo atender as particularidades funcionais da Fundação, conforme abaixo:

a) **Monitoramento Administrativo:** relaciona-se com a gestão de processos e diz respeito ao acompanhamento físico-financeiro das ações, com base na proposta aprovada, nas cláusulas acordadas no convênio e nos normativos vigentes.

b) **Monitoramento Técnico:** relaciona-se com a promoção de soluções técnico-gerenciais para o aperfeiçoamento e a correta condução dos projetos/programas, por meio de acompanhamento e intervenções nas agências e entidades parceiras, quando necessárias, para correção de rumos.

## 4.2 Avaliação

**Avaliação** – Conjunto de atividades que visa à comparação de resultados entre o planejado e o alcançado. Fundamenta um juízo de valor sobre diferentes componentes de um projeto ou programa. Subsidiaria uma base para tomada de

decisões racionais com o objetivo de solucionar problemas ou entender fatores de sucessos/fracassos relativos aos resultados, considerando as dimensões de eficácia, eficiência e efetividade (FBB – Base Conceitual, 2006).

**Avaliação de impacto** – É a análise das mudanças duradouras ou significativas, previstas ou não, na vida dos indivíduos, grupos familiares ou comunidades, ocasionadas por determinada ação ou série de ações, decorrente de uma política, projeto ou programa social (FBB – Base Conceitual, 2006).

A avaliação de um projeto, que não deve ser confundida com o monitoramento, representa um esforço de reflexão crítica sobre o processo, resultados, impactos e efeitos de um projeto social na vida dos beneficiados diretos, levando em conta suas necessidades e especificidades.

O processo de avaliação é executado por uma equipe diferente da que desenvolve a atividade de monitoramento do projeto. Essa segregação de funções está de acordo com a literatura sobre avaliações de programas e projetos sociais. A orientação é que se busque, em processos avaliativos, a participação de instituições externas com experiência na área. Assim, as conclusões e recomendações ficam descoladas de envolvimento maiores com os projetos, prevalecendo um ambiente de isenção, imparcialidade e neutralidade de juízo de valor.

O Núcleo de Gestão da Avaliação da FBB (NGA) vinha trabalhando nessa perspectiva, contudo, a partir de 2009, passou também a desenvolver estudos avaliativos internos de recortes menores, utilizando-se de análise qualitativa sobre alguns projetos priorizados pela diretoria da Fundação.

## 5. Metodologias utilizadas nos processos avaliativos da FBB

É importante observar que uma só metodologia de avaliação não atende a demanda da FBB, em função da pluralidade e diversidade do universo de projetos existentes no portfólio da instituição. A seguir, descrevemos sinteticamente as metodologias utilizadas pela Fundação.

### 5.1 Metodologia base para Cadeias Produtivas

A metodologia de avaliação para cadeias produtivas é baseada na metodologia EP<sup>2</sup>ASE (Eficácia Pública e Eficácia Privada da Ação Social de Empresas)<sup>2</sup>, sistemática desenvolvida pela Fundação Getúlio Vargas e incorporada pela Fundação em 2006. O modelo apropriado do critério da “eficácia pública” para identificar de que modo os objetivos de impactos estabelecidos pela Fundação Banco do Brasil para as comunidades-alvo das Cadeias Produtivas estão de fato sendo alcançadas.

A EP<sup>2</sup>ASE adapta complexos modelos estatísticos e econométricos de avaliação de impacto, adotando uma “lógica experimental”, que busca manter o rigor metodológico para a construção do experimento, porém utilizando procedimentos mais parcimoniosos para análise de resultados.

Etapas da lógica experimental:

a) Identificação da teoria do Programa - Constitui a “lógica” ou o plano de atuação do programa ou projeto. Na avaliação baseada na teoria do Programa, o avaliador deve construir um modelo conceitual (ou representação) sobre como se espera que o programa vá atuar e quais são as relações entre as várias atividades. Nessa fase, normalmente, são utilizadas técnicas de análise documental, entrevistas em profundidade e utilização de grupos focais.

b) Desenho do experimento - Compreende a definição das condições básicas para realização do experimento (ou pesquisa experimental), que são: (i) composição do grupo do experimento; (ii) composição do grupo

---

<sup>2</sup> Sobre a Metodologia EP<sup>2</sup>ASE, ver artigo na página 167 deste livro.



de controle; (iii) elaboração do instrumento de pesquisa a ser aplicado.

c) Realização de pesquisa de campo - A pesquisa de campo deve ser realizada em pelo menos dois momentos: antes do início da intervenção social, denominado de momento zero, ou marco zero ( $M_0$ ); e depois de haver transcorrido tempo suficiente para se avaliar os seus efeitos, denominado de momento um ou marco um ( $M_1$ ). Nesse momento um ( $M_1$ ) se volta aos mesmos entrevistados do momento zero ( $M_0$ ) e se aplica novamente o instrumento de avaliação utilizado em  $M_0$ . Com isso, o que se pretende é verificar se as variações (melhoras) observadas entre  $M_0$  e  $M_1$ , para o grupo do experimento, foram significativamente maiores (melhores) do que as variações observadas para o grupo de controle.

d) Análise de resultados - Em  $M_1$  e/ou momentos subsequentes, a análise dos resultados deverá ter por base a utilização de testes paramétricos para estimar se a evolução dos resultados para o grupo do experimento em relação a cada uma das variáveis/constructos dependentes pode ser considerada significativamente melhor do que a evolução dos resultados obtidos para o grupo de controle (FGV, 2006).

É importante se ter clareza de que os projetos envolvendo cadeias produtivas estejam baseados numa mesma “teoria do programa” ou que guardem similaridade. Evidentemente, alguns ajustes se tornam necessários para a adaptação às especificidades dos projetos, tendo em vista que os indicadores são específicos de cada um deles.

“A avaliação, que não deve ser confundida com o monitoramento, representa um esforço de reflexão crítica sobre o processo, resultados, impactos e efeitos de um projeto social na vida dos beneficiados diretos, levando em conta suas necessidades e especificidades.”

## 5.2 Estudo de Caso

O estudo de caso é uma categoria de pesquisa, também utilizada nos processos avaliativos da Fundação Banco do Brasil, que tem como objeto de análise uma unidade específica e, como propósito, o seu conhecimento aprofundado. É uma abordagem que permite a aquisição de conhecimentos mais detalhados e aprofundados sobre ações de Projetos/Programas, tendo como propósito subsidiar, complementar ou originar outro tipo de avaliação. São utilizadas como técnica as análises de discurso e de conteúdo. A primeira valoriza o contexto de interação na interpretação do discurso. A análise de conteúdo implica uma “quantificação” do dado qualitativo, através da localização de palavras-chave, expressões e conceitos (léxicos) que permitam observar “regularidades” contidas no discurso, que se tornam a base da análise.

## 6. Desafios

A insuficiência de entidades técnicas operacionalmente qualificadas para realização de avaliações e a limitação orçamentária parecem constituir hoje os principais dificultadores para a realização dos processos avaliativos. Aqui se apresenta ainda um grave problema: os órgãos governamentais de controle praticamente obrigam as entidades com vínculos com o Estado a se valerem dos processos de licitação, descaracterizando a contratação via inexigibilidade ou dispensa. Assim, muitas vezes, as instituições vencedoras do processo licitatório, na execução da avaliação, não apresentam as competências almejadas. Sabe-se que, quando a avaliação é realizada por instituições especializadas na temática em questão, os produtos apresentados são de melhor qualidade.

Um outro grande desafio que se apresenta quando de uma avaliação de impacto social é a inexistência de uma avaliação diagnóstica ou de marco zero ( $M_0$ ), que deveria ser realizada antes do projeto ser implantado. Muitas vezes, quando as equipes de avaliação conseguem ir a campo, os projetos já estão em desenvolvimento há algum tempo, o que prejudica a metodologia.

Agregue-se a isso o fato de ser muito difícil fazer avaliações seriadas sobre um mesmo projeto, tendo em vista a escassez dos recursos e a existência de um grande número de projetos passíveis de serem avaliados, mas que não são alvos de priorização. Também se acrescenta a necessidade de um melhor aproveitamento das recomendações e sugestões explicitadas nos produtos avaliativos. Ações corretivas recomendadas nos relatórios de avaliação, mesmo quando pertinentes e viáveis, nem sempre são executadas com a tempestividade necessária pelas áreas operacionais.

## 7. Considerações finais

O tema avaliação ganha importância em todo o mundo, com considerável expansão dos mecanismos metodológicos, pois há dados que demonstram a importância do processo de monitoramento e avaliação no êxito de programas e projetos, seja para correção de desvios, seja para a aferição de resultados. No Brasil, a cultura de avaliação está se consolidando. Apesar das dificuldades e desafios, a avaliação é hoje considerada fundamental para qualquer projeto social e tida como obrigatória, principalmente quando envolve recursos públicos.

A FBB vem aprimorando seus processos de avaliação e monitoramento, pois acredita que essa é a forma de saber se seus investimentos sociais estão realmente direcionados para cumprir a sua missão, que é contribuir para a construção de uma sociedade mais justa, generosa, inclusiva, sustentável e capaz de romper com a lógica concentradora e excludente, que produz enormes desigualdades sociais e regionais.

**“A insuficiência de entidades técnicas operacionalmente qualificadas para realização de avaliações e a limitação orçamentária parecem constituir hoje os principais dificultadores para a realização dos processos avaliativos de investimentos sociais.”**

A Fundação reconhece que está distante ainda de um estágio ideal, mas acredita na importância desse caminhar, pois nesse trajeto está vivenciando um exercício constante de construção de novas ideias, animada pelos versos do poeta Antônio Machado:

Caminhante,  
Não há caminho  
Se faz caminho  
Ao andar.  
Ao andar  
Se faz caminho.

---

#### Referências bibliográficas

AGUILAR M. J.; ANDER-EGG, E. **Avaliação de serviços e programas sociais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

COHEN, E.; FRANCO R. **Avaliação de projetos sociais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1993.

FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL. **Base conceitual para o sistema de monitoramento e avaliação**. Brasília, 2006.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Programa Cadeias Produtivas - Metodologia para avaliação dos resultados**: Manual de Avaliação. Rio de Janeiro, 2006.

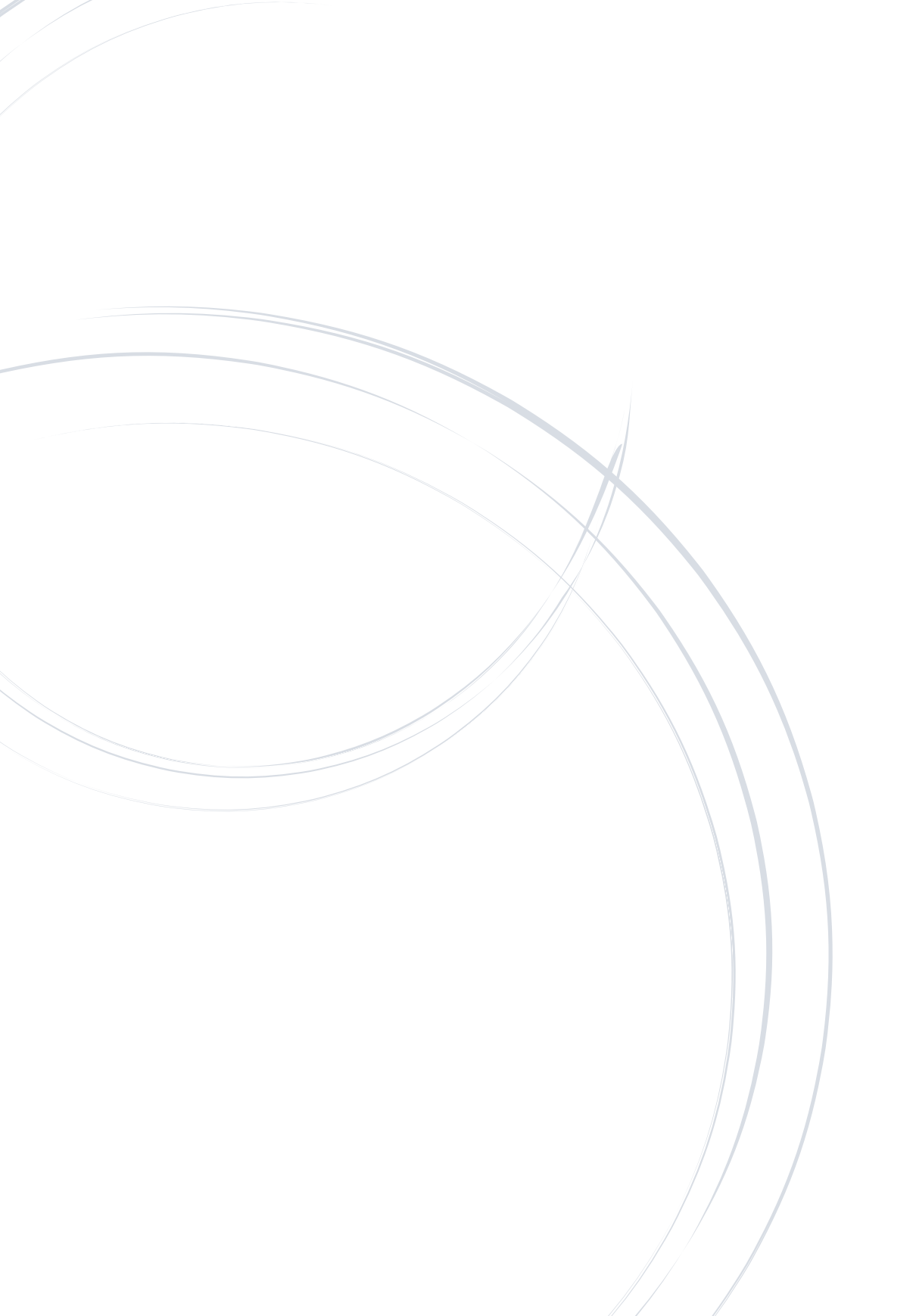
ROCHE, C. **Avaliação de impacto dos trabalhos de Ongs**: aprendendo a valorizar as mudanças. São Paulo: Cortez, 2002.

RODRIGUES, M. C. P. **Ação social das empresas privadas**: como avaliar resultados. A metodologia EP<sup>2</sup>ASE. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

WORTHEN, B. R.; SANDERS, J. R.; FITZPATRICK, J. L. **Avaliação de programas**: concepções e práticas. São Paulo: Gente, 2004.

## Anexo 1 – Histórico de avaliação da FBB

<b>Áreas Educação e Cultura, e Educação e Tecnologia Inclusiva</b>			
<b>Programa/Projeto</b>	<b>Natureza</b>	<b>Modalidade de Avaliação</b>	<b>Executora – Ano de execução</b>
Projeto Memória	Qualitativa	Processo e resultados	Produtora Mercado Cultural – 2002
	Quantitativa		Produtora Mercado Cultural – 2004
BB Educar	Qualitativa e quantitativa	Processo	FUBRA – FUBRA/UnB 2003
BB Educar – Acompanhamento Regional	Qualitativa e quantitativa	Processo e resultados	FUBRA – 2005 e 2006
Banco na Escola	Qualitativa e quantitativa	Processo e resultados	UnB – 2005
Escola Campeã	Qualitativa e quantitativa	Processo (formativa)	Fundação Carlos Chagas e Fundação Cesgranrio – 2001 a 2004
AABB Comunidade	Qualitativa e quantitativa	Resultados	UnB – 2004
AABB Comunidade	Qualitativa e quantitativa	Resultados	Hoje Consulting – 2007/08
Inclusão Digital	Qualitativa e quantitativa	Processo (formativa)	Programando o Futuro – 2006
Inclusão Digital	Qualitativa e quantitativa	Resultados	Hoje Consulting – 2008/09
Educação para o Mundo do Trabalho	Qualitativa	Processo e resultados	Interna (NGA) - 2010
<b>Área Trabalho e Renda</b>			
<b>Programa/Projeto</b>	<b>Natureza</b>	<b>Modalidade de Avaliação</b>	<b>Executora</b>
Projeto Mandala	Qualitativa	Processo	Elo Consultoria – 2003
Programa Berimbau	Qualitativa	Processo	Elo consultoria – 2005
TS - Saneamento Básico na Área Rural	Qualitativa e quantitativa	Processo e resultados	Ecoideia – 2006/07
Cadeia do Caju	Qualitativa e quantitativa	Marco Zero	FGV Rio – 2006
Produção Agroecológica Integrada Sustentável	Qualitativa e quantitativa	Processo e resultados	FGV Rio – 2007
Cadeia do Mel – Casa Apis	Qualitativa e quantitativa	Marco Zero e processo	FGV Rio – 2007/08
Desenvolvimento Territorial – Vale do Uruçuia	Qualitativa e quantitativa	Marco Zero	IADH – Instituto de Assessoria para o Des. Humano - 2008
Tecnologia Social P1+2 – Uma Terra e duas Águas	Qualitativa e quantitativa	Marco Zero e processo	FGV Rio – 2008/09
Cadeia da Mandioca – Sudoeste da Bahia	Qualitativa e quantitativa	Marco zero e processo	FGV Rio – 2008/09
ADRS	Qualitativa	Processo e resultados	Interna (NGA) – 2010
COOPERFORTE	Qualitativa e quantitativa	Resultados	RRN Informe – 2011
Produção Agroecológica Integrada Sustentável	Qualitativa	Marco 1	Interna (NGA) – 2011
PAIS Suape (540)	Qualitativa e quantitativa	Processo e resultados	Datamétrica – Em andamento
Projeto Gorutuba	Qualitativa	Resultados	Interna (NGA) – Em andamento



Parte 3

## **A experiência da FBB**

### **Apresentação de processos de avaliação externa e interna de programas e projetos sociais da FBB**

Programa Integração AABB Comunidade

Programa Inclusão Digital

Projeto Demonstrativo do P1+2 - Uma terra e duas águas

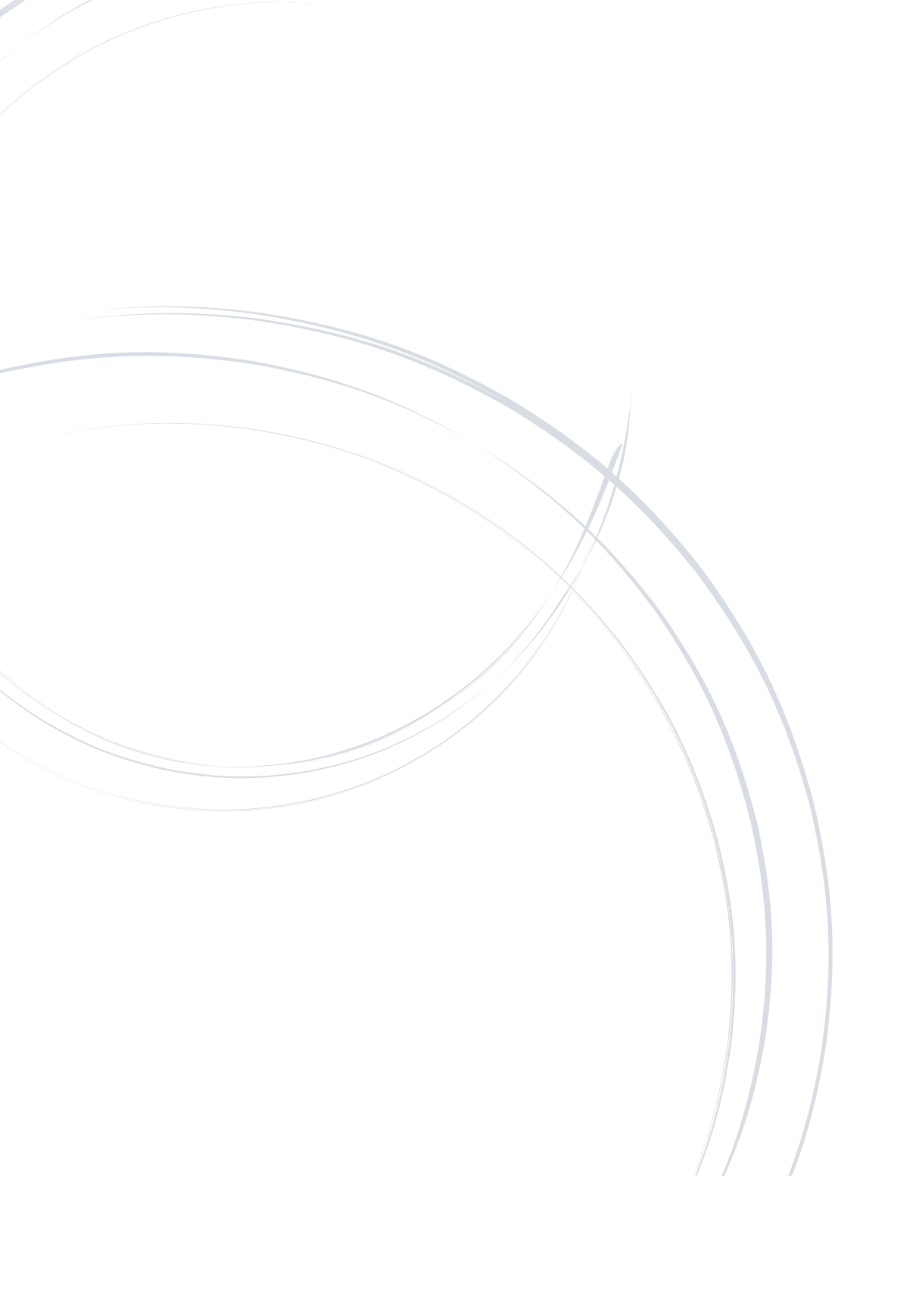
Projeto da Cadeia Produtiva do Caju

Projeto da Cadeia Produtiva do Mel - CASA APIS

Projeto da Cadeia Produtiva da Mandioca no Sudoeste da Bahia

Projeto PAIS - Produção Agroecológica Integrada e Sustentável

Projeto Desenvolvimento Social e Apoio a Transferência de  
Tecnologia para Agricultores Familiares - ADRS





## A experiência da FBB

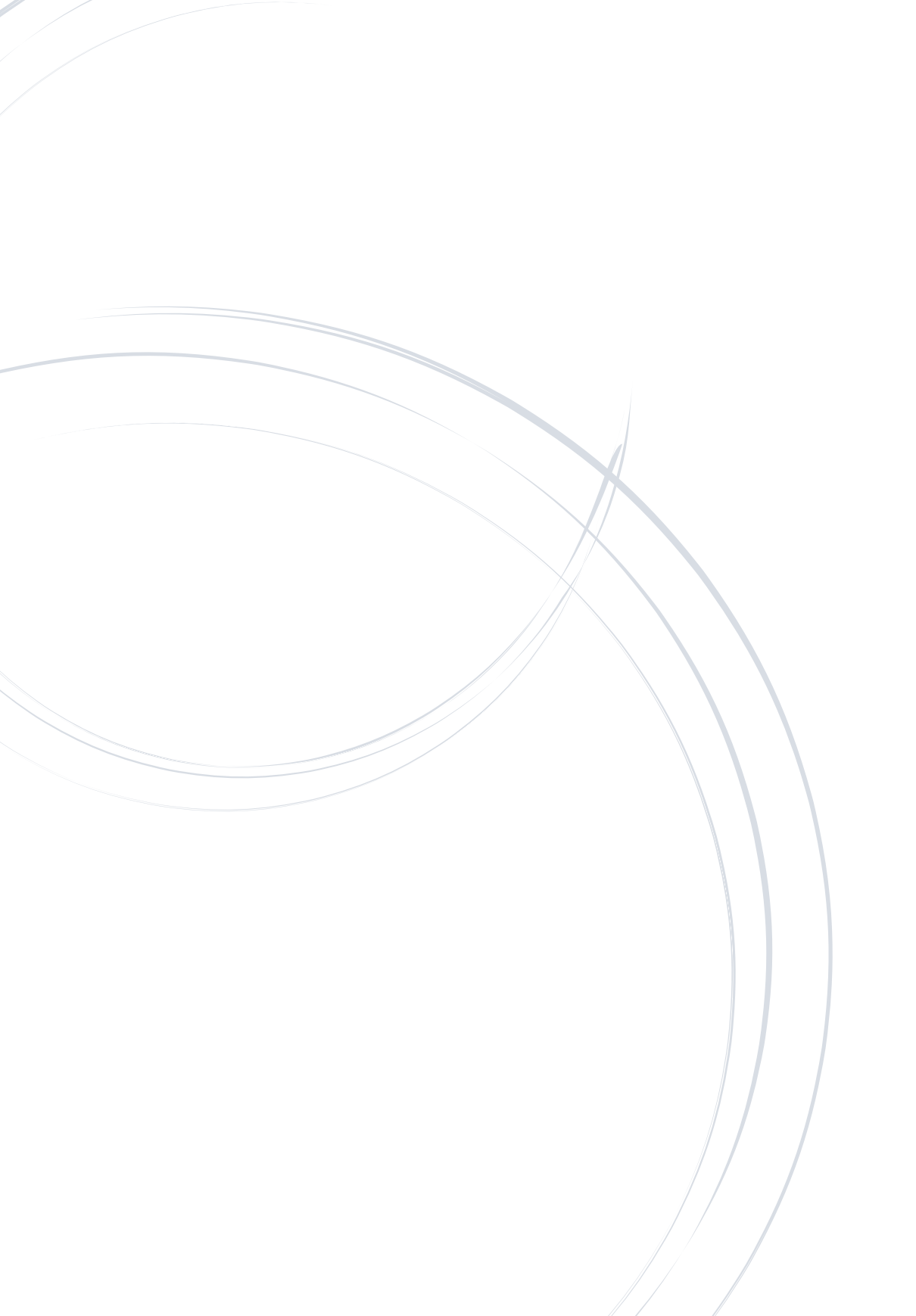
### Apresentação de processos de avaliação externa e interna de programas e projetos sociais da FBB

**N**esta Parte 3, estão descritos os processos de avaliação de oito programas e projetos da Fundação, sendo seis avaliações externas e duas internas. Antecede a apresentação de cada avaliação uma breve apresentação do programa ou projeto respectivo.

As avaliações internas são realizadas pelos funcionários do Núcleo de Gestão da Avaliação (NGA) da Fundação Banco do Brasil. Geralmente são avaliações de projetos que envolvem uma área de abrangência menor e que não demandam uma grande equipe de pesquisadores.

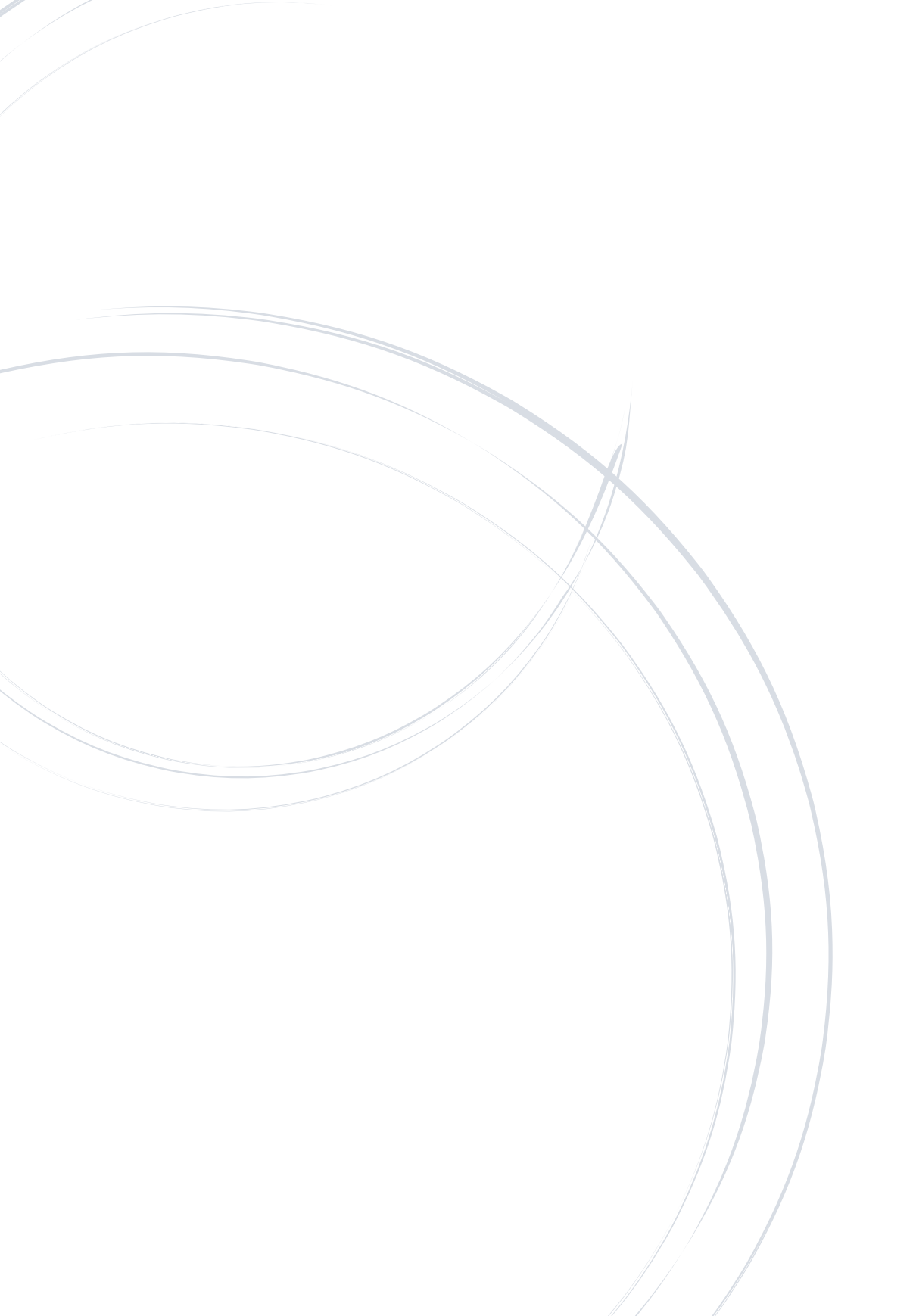
A contratação de empresas especializadas em avaliação de programas e projetos sociais para avaliações externas deve-se, principalmente, à impossibilidade da Fundação de realizar todas as avaliações (pesquisas quantitativas e qualitativas).

Além disso, espera-se que empresas especializadas possam conferir, por seu rigor metodológico, isenção e imparcialidade, densidade e profundidade às pesquisas, e maior alcance aos resultados da avaliação, orientando o processo de tomada de decisão e potencializando as transformações sociais desejadas.



# Programa Integração AABB Comunidade





# Programa Integração AABB Comunidade

## Apresentação do Programa

O Programa Integração AABB Comunidade foi concebido em novembro de 1986, pela Federação Nacional das Associações Atlético-Banco do Brasil (FENABB) e o Banco do Brasil. O Programa propunha a abertura das sedes sociais das AABBs para as comunidades locais, por intermédio de dois focos de ação: inclusão de pessoas da comunidade como sócias das AABBs e disponibilização das instalações para crianças e adolescentes de famílias de baixa renda, para desenvolvimento de atividades lúdicas e pedagógicas.

Em agosto de 1987, foi autorizada a implantação do Programa. Em 1996, a Fundação Banco do Brasil (FBB) aliou-se à FENABB. Essa parceria levou à expansão progressiva do Programa para todo o País, e possibilitou, ainda, o aprimoramento pedagógico e administrativo de sua gestão.

O Programa oferece complementação educacional no contraturno escolar, por meio de atividades lúdico-pedagógicas e esportivas, em torno de áreas como saúde e higiene, esporte e linguagens artísticas, além de palestras sobre temas presentes na vida dos educandos, como sexualidade, drogas e violência. As atividades são planejadas pelos coordenadores pedagógicos (um em cada AABB) e orientadas por educadores sociais.

Os educandos participam ainda de projetos transversais como o Vozes do Brasil (criação de corais), Olhos N'Água (preservação dos recursos hídricos), Alimentação Sustentável (comida nutritiva e de baixo custo), Jogos Cooperativos (estímulo a práticas de cooperação), AABB em Tela (prática pedagógica com auxílio de novas tecnologias), Educação para o Trabalho (discussão do futuro profissional dos adolescentes), entre outras ações.

## Objetivo geral

Contribuir para a inclusão social, a permanência na escola e o desenvolvimento de crianças e adolescentes de famílias em situação de vulnerabilidade social, por meio de atividades socioeducativas, culturais, artísticas, esportivas e de saúde, integrando os três pilares básicos da formação da consciência cidadã: a família, a escola e a comunidade.

## Objetivos específicos

- Incentivar a inserção na escola dos participantes do Programa que não estão matriculados.
- Contribuir para a permanência na escola dos participantes do Programa.
- Propiciar atividades culturais, esportivas e de saúde para os participantes do Programa.
- Fortalecer a consciência cidadã, a autoestima e autoconfiança dos participantes do Programa.
- Estimular o envolvimento das famílias em ações relacionadas com o desenvolvimento integral dos participantes do Programa.
- Contribuir para a formulação de políticas sociais e outras ações relativas ao atendimento integral de crianças e adolescentes.

## Público-alvo

Crianças e adolescentes na faixa etária entre 6 e 18 anos incompletos, em situação de vulnerabilidade social.

## Operacionalização

A metodologia do Programa AABB Comunidade foi desenvolvida, em 1997, pelo Núcleo de Trabalhos Comunitários da Pontifícia Universidade Católica (NTC-PUC/SP). Fundamenta-se na Pedagogia dos Direitos, no

pensamento de Paulo Freire e no Estatuto da Criança e do Adolescente, e vem se consolidando com contribuições dos educadores sociais de todo o País. A formação dos coordenadores e educadores sociais é feita por educadores do NTC-PUC/SP e outros profissionais e instituições.

A carga horária exigida é de pelo menos 12 horas semanais, isto é, o participante deve frequentar a AABB no mínimo três vezes por semana, quatro horas diárias, dez meses por ano.

A FENABB e a FBB contam, nas localidades onde o Programa funciona, com a parceria de instituições públicas e privadas, sem fins lucrativos, e com o apoio de representantes do Banco do Brasil, das AABBs, das escolas e dos pais dos educandos. Essas parcerias possibilitam aos educandos alimentação, transporte, exames médicos e odontológicos, kits com uniformes, objetos de uso pessoal e material cultural e esportivo para o desenvolvimento das atividades. Os coordenadores e educadores sociais também recebem kits com uniformes e material pedagógico para o planejamento das oficinas.

Para a gestão local do Programa, é criado, em cada AABB, um Conselho Deliberativo Participativo (CDP), que conta com a atuação do gerente do Banco do Brasil, do presidente da AABB, do coordenador pedagógico e de representantes dos educandos, educadores, pais e professores das escolas das crianças e adolescentes.

## **Apresentação da Avaliação Externa**

A avaliação do Programa AABB Comunidade foi realizada em 2007/2008, pela Hoje/EMP Consulting, com a coordenação acadêmica de Jacob Arie Laros e Katia Punte-Palacios, e a coordenação técnica de Luciana Mourão e Rossana Pavanelli.

### **Objetivo geral da avaliação**

Verificar o impacto social do Programa AABB Comunidade em termos de resultados no desempenho escolar e inserção no mundo do trabalho.

## Objetivos específicos da avaliação

Investigar e verificar:

- De que maneira o Programa influencia nos resultados de desempenho e comportamento na escola, dos participantes do Programa AABB Comunidade.
- O melhoramento do rendimento escolar dos participantes do Programa AABB Comunidade em relação a si mesmos e grupo de controle.
- Se, a partir da participação no Programa, houve mudança na percepção dos participantes quanto à importância da escola e da educação.
- Os índices de repetência e evasão escolar dos participantes do Programa AABB Comunidade nos estabelecimentos de ensino, em comparação a alunos não participantes do Programa.
- Se a participação no Programa favoreceu a continuidade na escolarização dos participantes egressos.
- Se houve, após a participação no Programa (participantes egressos no limite de idade – 18 anos), uma melhor absorção desses indivíduos pelo mercado de trabalho.

## Objetivos adicionais

Investigar:

- A percepção de desenvolvimento da autoestima, autoconfiança, esperança no futuro, consciência cidadã, comunitária e de preservação do meio ambiente, além de cuidados com a alimentação, higiene pessoal e saúde dos participantes.
- A percepção que os parceiros têm do Programa e se coordenadores e diretores de escolas e coordenadores pedagógicos identificam que o programa tem contribuído para o desempenho escolar dos participantes.



## Metodologia da pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida por meio de estudos de caso, com uma amostra composta por dez projetos do AABB Comunidade.

### Amostra da pesquisa

Para definição da amostragem, foram ponderados os seguintes aspectos:

- Por região: quantidade de unidades do Programa, número de participantes e montante do investimento da FBB.
- Por estado: quantidade de AABBs com o Programa e número de participantes atendidos em cada uma.
- Por município: características de funcionamento do Programa e especificidades relativas aos participantes e aos sujeitos membros do grupo de controle.

Os dez municípios, de sete estados, selecionados como amostra foram os seguintes: Arapiraca (AL), Betim (MG), Cascavel (CE), Castanhal (PA), Itabuna (BA), Juazeiro do Norte (CE), Marau (RS), Paracatu (MG), Piracanjuba (GO), Restinga Seca (RS).

Cada município foi analisado pela Fundação Banco do Brasil, buscando verificar se atendia aos pré-requisitos mínimos para a avaliação: (a) acesso às escolas onde estudam os participantes do programa; (b) registro de egressos, incluindo endereços; (c) número razoável de egressos e de crianças que estejam há três anos ou mais no Programa; (d) não estar o Programa atrelado a algum outro que pudesse contribuir para os resultados de desempenho escolar e/ou inserção no mundo do trabalho.

### Público participante da pesquisa

- 541 participantes do Programa. Adolescentes beneficiados pelo Programa, com três anos de participação ou mais.

- 542 estudantes não participantes do Programa – Grupo controle. Foram pesquisadas as notas escolares de 541 participantes do Programa e de 542 colegas de sala não participantes (grupo controle), com paridade de gênero, para ver se participar do AABB Comunidade gerava algum ganho em termos de desempenho escolar.
- 278 egressos: jovens que participaram do Programa e que saíram dele por terem atingido o limite de idade e que permaneceram por, pelo menos, dois anos no Programa .
- 276 jovens da comunidade - Grupo espelho. Foi feita uma comparação entre 278 egressos e 276 jovens que não haviam participado do Programa, da mesma faixa etária, residindo na mesma comunidade, com paridade de gênero e perfil demográfico e socioeconômico similar (grupo espelho), com o objetivo de verificar se havia diferença em termos de continuidade dos estudos e de estarem ou não empregados.
- 13 Coordenadores Pedagógicos das AABBs.
- 69 coordenadores ou diretores das escolas onde os participantes do Programa estudam.
- 23 representantes do parceiro local. Em todos os municípios, o parceiro local era a Prefeitura. Em alguns casos, o Programa ficava sob a responsabilidade da Secretaria de Ação Social e em outros sob a responsabilidade da Secretaria de Educação.
- 4 funcionários da FBB, FENABB e PUC-NTC, instituidores do Programa, na fase preliminar, para aprofundar o conhecimento do Programa e colher subsídios à construção dos instrumentos de coleta de dados

Total de participantes da pesquisa: 1746

## **Etapas da pesquisa**

O processo avaliativo se deu em quatro etapas e, conforme previsto, durante o processo foram realizadas diversas reuniões técnicas e de

controle entre a equipe da FBB, da FENABB e a equipe contratada para a avaliação externa.

### **Etapa 1: Metodologia**

- a) Identificação das bases teóricas em que o Programa AABB Comunidade se sustenta.
- b) Identificação do público-alvo da avaliação.

As principais fontes de informação utilizadas foram:

- Documentos e materiais relativos ao Programa AABB Comunidade.
- Entrevistas em profundidade com os parceiros locais e com os instituidores do Programa.
- Visitas *in loco* e observação das várias circunstâncias de funcionamento do Projeto em duas localidades: Piracanjuba (GO) e Juazeiro do Norte (CE).
- Levantamento de dados e informações para caracterizar a evasão escolar, repetência e rendimento escolar; utilização de dados primários, obtidos em organizações locais, e dados secundários, colhidos do IBGE, entre outras fontes.

Como resultado dessa fase, um produto foi entregue contendo a contextualização preliminar do Projeto, subsidiado por um relatório das entrevistas em profundidade.

### **Etapa 2: Roteiros de entrevista**

- Construção de roteiros de entrevista.
- Construção dos questionários aplicados na pesquisa de campo (participantes egressos), elaborados pela equipe de avaliação e aprovados após discussão com a FBB.
- Definição dos indicadores relevantes utilizados para a avaliação dos resultados.

- Seleção do público-alvo da pesquisa.

### **Etapa 3: Pesquisa de campo**

- Realização da pesquisa de campo.
- Tabulação e organização de banco de dados.
- Análise e interpretação de dados.

### **Etapa 4: Relatório final**

- Elaboração do relatório final com os resultados encontrados, contemplando o grau de impactos sociais produzidos pelo Programa, as razões dos êxitos e dificuldades ocorridos, as modificações e recomendações necessárias para melhorar os resultados do Programa.
- Disponibilização para a FBB da metodologia utilizada.
- Realização de seminário na FBB para apresentação do relatório final.

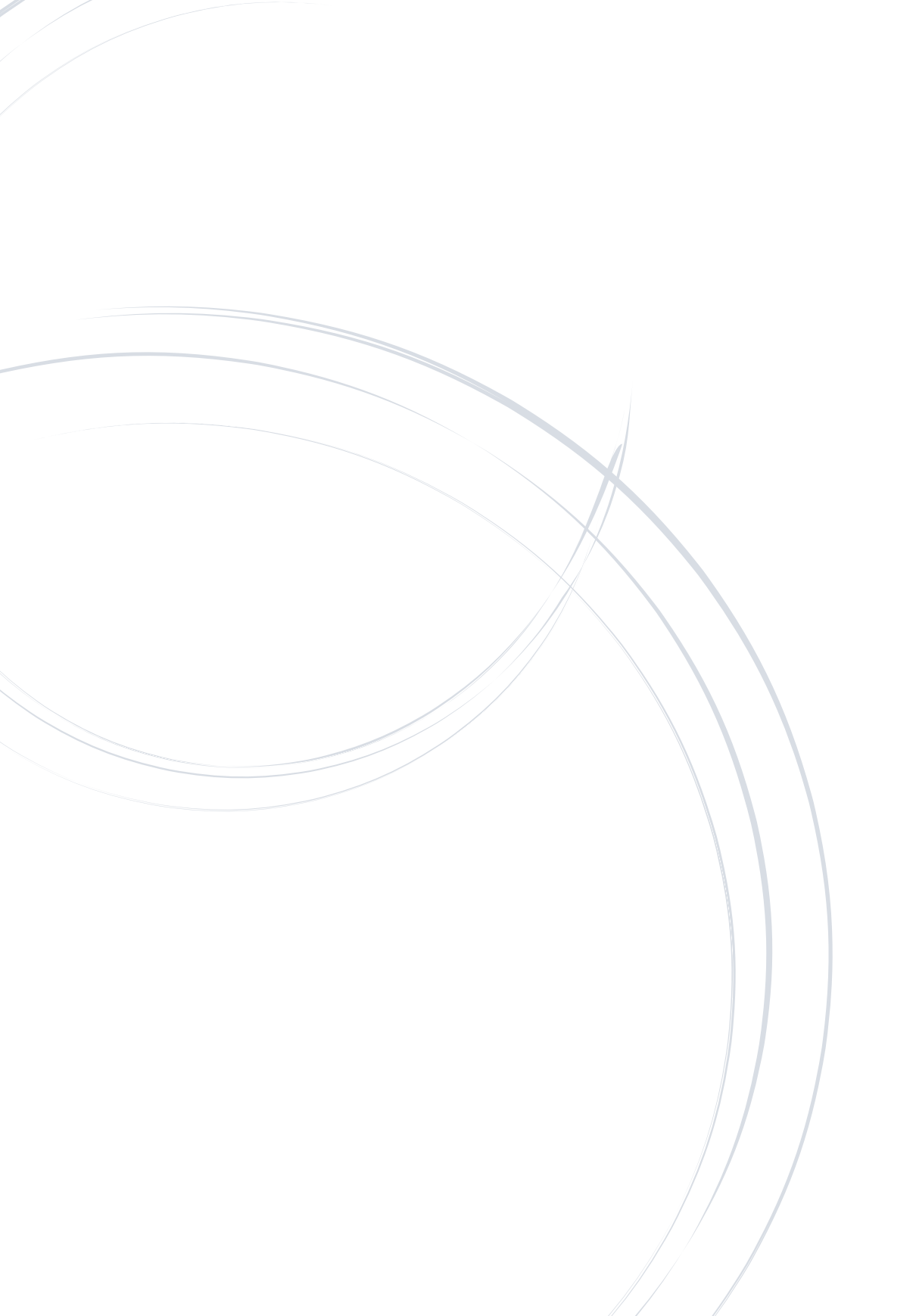
### **Como está hoje o Programa AABB Comunidade**

O AABB Comunidade está presente hoje nas AABBs de aproximadamente 400 municípios de 25 estados brasileiros e no Distrito Federal. São cerca de 53 mil crianças e adolescentes atendidos ao ano, sob a orientação de 400 coordenadores pedagógicos e mais de 3.500 educadores sociais.

O Programa está constantemente sendo revisto pelas instituidoras FBB e FENABB, com o objetivo de melhor adequá-lo aos seus objetivos e, especialmente, às demandas do público atendido. As conclusões e sugestões da avaliação aqui apresentada e também os diagnósticos e acompanhamento realizados internamente pela FBB embasaram a reestruturação realizada no Programa a partir de 2008, que envolveu, entre outras mudanças, a criação, em 2009, do Projeto Educação para o Trabalho, com o objetivo de desenvolver ações que permitam a inserção no mundo do trabalho dos egressos do Programa.

# Programa Inclusão Digital





# Programa Inclusão Digital

## Apresentação do Programa

O Programa Inclusão Digital da Fundação Banco do Brasil iniciou-se em 2004 e consiste na implantação de Estações Digitais, com computadores e acesso à internet, em comunidades desprovidas de tais tecnologias. As Estações Digitais são centros de formação cidadã onde os membros da comunidade são orientados por um educador social quanto às possibilidades oportunizadas pelo acesso à informação digital.

### Objetivo geral

- Contribuir para a melhoria das condições econômicas, sociais, culturais e políticas das comunidades por meio do acesso às tecnologias de informação e comunicação.
- Estimular o empreendedorismo e o trabalho social comunitário, propiciando formação e qualificação para o trabalho às comunidades atendidas de forma a minimizar a exclusão social existente na sociedade brasileira.

### Objetivos específicos

- Reduzir o índice de exclusão digital nas comunidades atendidas pelo Programa.
- Promover a iniciação à informática de populações de baixa renda.
- Propiciar formação e qualificação para o trabalho.
- Permitir o acesso aos serviços do Governo Eletrônico.
- Permitir o acesso a cursos a distância.

- Contribuir para a melhoria no processo de aprendizagem na escola pública.
- Sensibilizar educadores, alunos e comunidade sobre a importância do trabalho comunitário.
- Estimular a organização e mobilização autônoma da comunidade local, integrando-a com outras organizações locais e com os parceiros institucionais.
- Fortalecer as redes comunitárias de inclusão digital.
- Fortalecer as ações das organizações da sociedade civil a partir de uma ótica participativa e comunitária.

### **Público-alvo**

- População urbana e rural sem acesso às novas tecnologias de informação e comunicação.
- População beneficiada por outros programas sociais desenvolvidos pela FBB, com vistas a explorar sinergias e potencializar possíveis ações da Fundação.
- População em situação de exclusão bancária.

### **Operacionalização**

A abertura das Estações Digitais ocorre após a verificação da necessidade de implementação de ações de inclusão digital em uma comunidade específica. Um representante do parceiro local (normalmente a prefeitura) deve apresentar um projeto onde constará, dentre outras informações, o local onde a Estação irá funcionar.

A implantação é feita a partir de um planejamento e compreende a sensibilização e a mobilização da comunidade e de suas lideranças, buscando-se parceria com organizações da sociedade civil sem fins lucrativos ou instituições públicas. A proposta é que a comunidade se aproprie da ideia e passe a entender a Estação e a inclusão digital como



direitos que devem ser mantidos e preservados pela própria comunidade.

A FBB é responsável pelo investimento em computadores, pela adequação do espaço físico para o funcionamento da Estação, pelo custeio das despesas com internet por seis meses e alimentação e transporte de dois educadores sociais por 12 meses. Em contrapartida, a entidade local parceira deve fornecer o espaço físico e se comprometer a desenvolver um plano de sustentabilidade para a Estação Digital. Os computadores destinados à Estação Digital são recondicionados, oriundos da renovação do parque tecnológico do Banco do Brasil.

Cada estação deve contar com dois educadores sociais com conhecimentos básicos de informática, percepção sociocultural da comunidade e com capacidade de agregar pessoas, estimulando vínculos comunitários. Os educadores sociais passam por uma capacitação desenvolvida pela FBB, cujo conteúdo envolve metodologia, proposta político-pedagógica, liderança, gestão para telecentros, comunicação comunitária, desenvolvimento local e sustentabilidade.

Um dos educadores sociais exerce as funções de coordenador da Estação. Assim, o seu papel se sustenta num tripé de atuação didático-pedagógica, técnica e de gestão. Além do educador social e do coordenador, as Estações possuem ainda o chamado “dirigente da Estação Digital”, responsável pela administração da unidade, que pode ser o próprio coordenador. Como a participação da comunidade é fator essencial para o sucesso da Estação Digital, para ajudar na gestão, é instituído um Conselho Gestor composto por representantes da comunidade e dos parceiros envolvidos.

## **Apresentação da Avaliação Externa**

A avaliação do Programa Inclusão Digital foi realizada em 2008/2009, pela Hoje/EMP Consulting, com a coordenação geral de Katia Puente-Palacios e Luciana Mourão.

## Objetivos da avaliação

- Estabelecer o perfil das Estações Digitais, conforme variáveis: acessos aos computadores por mês, velocidade e tipo de conexão, máquinas em funcionamento, equipamentos com software livre e participantes certificados pela Estação.
- Estabelecer o perfil dos usuários das Estações Digitais, conforme variáveis: idade, escolaridade, origem de estabelecimento de ensino (público ou privado), renda familiar, nível de escolaridade dos membros familiares; e, somente para os educadores, o nível de conhecimentos nas questões de associativismo, cooperativismo, ambientalismo e empreendedorismo solidário e o volume de horas dedicado ao Programa.
- Avaliar relação dos educadores com o gestor institucional local e parceiros, a relação educador-educando, identificando as necessidades e os problemas existentes nessas relações.
- Identificar a relação entre a configuração dos equipamentos e necessidades apresentadas pelas estações em relação à tecnologia digital, verificando que estratégias utilizam para fazer frente às demandas dos participantes.
- Levantar o número de pessoas que trabalham como voluntários na Estação Digital, identificando o volume de horas dedicado e a importância, segundo a sua visão, das atividades desenvolvidas pelo Programa.
- Verificar a capacidade de organização, articulação e mobilização da comunidade com relação à Estação Digital.
- Verificar as principais iniciativas da Estação Digital voltadas para a sua sustentação econômica.
- Verificar as formas de utilização das tecnologias da informação, após a capacitação fornecida pelas Estações Digitais, a fim de identificar a contribuição do Programa para a inserção digital.
- Verificar a satisfação dos participantes com o Programa.

- Verificar as oportunidades e expectativas de inserção no mercado de trabalho, do público-alvo atendido pelo Programa.
- Verificar a existência de projetos relacionados à educação ambiental, apontando o impacto deles na sociedade; a disseminação das práticas na comunidade e o nível de apropriação observado.

## **Metodologia da pesquisa**

O processo avaliativo ocorreu em duas vertentes: a) um estudo multicase, de natureza qualitativa e quantitativa, em dez unidades do Programa Inclusão Digital, acrescentando-se mais duas unidades com fins de pré-testes e piloto; b) uma pesquisa quantitativa, com aplicação de questionários (via eletrônica) para todo o universo das Estações Digitais.

## **Amostra para estudo multicase**

De um total de 185 Estações implantadas nos anos de 2004 a 2006, foi selecionada uma amostra de dez unidades, situadas nos municípios de Arinos/Sagarana (MG), Belo Horizonte (MG), Candeias (BA), Crateús (CE), Cristalina (GO), Pacajus (CE), Poções (BA), Porto Franco (MA), Porto Velho (RO) e Santa Quitéria do Maranhão (MA).

As Estações foram escolhidas pela FBB observando-se critérios como diversidade de localizações geográficas, disponibilidade de informações, antiguidade (mínimo de dois anos) e especificidade do negócio, como Arinos (MG), que atua cooperando com programas da cadeia de produção.

## **Público participante da pesquisa**

- 524 egressos/participantes dos cursos. Questionários aplicados presencialmente.
- 556 usuários das Estações Digitais. Questionários aplicados

presencialmente e por meio eletrônico.

- 174 educadores do Programa. Questionários aplicados presencialmente, por correio, por meio eletrônico e por telefone.
- 10 gerentes do Banco do Brasil. Entrevistas assistemáticas.
- 10 parceiros locais. Entrevistas em profundidade, gravadas e transcritas.
- 153 dirigentes das Estações Digitais. Questionários aplicados presencialmente, por correio, por meio eletrônico e por telefone.
- 16 instituidores, parceiros, especialistas, mobilizadores sociais, executores. Entrevistas em profundidade, gravadas e transcritas.

Total de participantes da pesquisa: 1443

## **Etapas da pesquisa**

Foram estas as etapas do processo avaliativo.

### **Etapa 1: Identificação do Programa**

- Identificação das bases teóricas do Programa, público-alvo, seu perfil, necessidades e potencialidades.
- Levantamento de dados secundários ligados aos aspectos sociais, educacionais, econômicos e de exclusão digital das localidades visitadas.
- Descrição das ações que estão sendo realizadas pelo Programa para promover a integração, a mobilização autônoma e a participação no trabalho comunitário.
- Identificação de como essas ações estão sendo percebidas pelos principais *stakeholders* envolvidos (instituidores, órgãos representativos, público-alvo, comunidades envolvidas).

As principais fontes de informação utilizadas foram:

- Documentos e materiais relativos ao Programa Inclusão Digital.

- Entrevistas em profundidade, presenciais, com os principais *stakeholders*, totalizando 10 entrevistas.
- Visitas *in loco*, coleta dos documentos e informações (primárias e secundárias), evidências fotográficas e observação das várias circunstâncias de funcionamento do Programa.
- Relatórios parciais do Programa.

## **Etapa 2: Preparação da pesquisa**

- Construção dos roteiros de entrevistas para a fase qualitativa com um representante do parceiro local, um gerente da agência do Banco do Brasil ou funcionário responsável, o coordenador da Estação e dois usuários, contemplando as dimensões de empregabilidade, de articulação de parcerias e ambiental.
- Realização do pré-teste e piloto (qualitativa).
- Construção dos instrumentos de pesquisa a serem aplicados nos diversos públicos (questionários).
- Construção dos instrumentos de pesquisa censitária (questionário) a serem enviados por e-mail às Estações Digitais.
- Definição dos indicadores a serem utilizados para a avaliação dos resultados.
- Definição das Estações a serem pesquisadas.

## **Etapa 3: Execução da pesquisa**

- Pesquisa de campo (qualitativa e quantitativa). Estudo multicase, com visita *in loco* a dez Estações Digitais (entrevistas e questionários aplicados a egressos, usuários, educadores, dirigentes das estações, gerente das agências do Banco do Brasil e parceiros locais).
- Pesquisa quantitativa (*survey*) com usuários, dirigentes e educadores de todo o universo de Estações Digitais.

- Tabulação e organização de banco de dados.
- Análise e interpretação dos dados.

No Programa Inclusão Digital não se tem a figura clássica do egresso, que é aquele que participou do curso e não está mais ligado ao programa. As Estações oferecem, além dos cursos, oportunidades de acesso gratuito a computadores e à internet. Portanto, mesmo após terminar o curso, é comum que os egressos voltem para continuar utilizando os recursos da Estação ou mesmo para fazer outros cursos. Considerando que uma das expectativas em relação às Estações é que elas se constituam em polos que contribuam para o desenvolvimento local, é esperado que os egressos continuem participando de outras atividades não necessariamente relacionadas à informática e à internet.

#### **Etapa 4: Relatório final**

- Elaboração do relatório final com os resultados encontrados.
- Disponibilização para a FBB da metodologia utilizada.
- Realização de seminário na FBB para apresentação do relatório final.

#### **Como está hoje o Programa Inclusão Digital: Inclusão Socioprodutiva e Cultura Digital**

Atualmente, a Fundação Banco do Brasil conta com 365 Estações Digitais próprias e assume a responsabilidade de outras 2.680 oriundas do Banco do Brasil (1.209) e do Governo Federal (1.471).

A partir da avaliação realizada e baseada em uma estratégia de integração entre as ações de educação e cultura e as de geração de trabalho e renda, a FBB ampliou o escopo do Programa Inclusão Digital incorporando em seu nome e em sua atuação a Inclusão Socioprodutiva e Cultura Digital. O Programa atualmente contempla vários projetos, dentre os quais destacamos:

## **Estação de Articulação Regional**

As Estações de Articulação Regional são uma importante ferramenta de revitalização, acompanhamento, formação de educadores e suporte das Estações Digitais. O objetivo é contribuir para a elevação do índice de inclusão digital das comunidades atendidas pelo Programa Inclusão Digital por meio do fortalecimento dos Educadores Sociais e da sua atuação em rede. Atualmente, são quatro Estações de Articulação Regional, instaladas nas cidades de Valparaíso (GO), São Paulo (SP), Paracatu (MG), Fortaleza (CE).

## **Estação Digital MIDEP**

O Modelo de Inclusão Digital para Empreendimentos Produtivos (MIDEP) propõe uma estratégia de atuação em que as tecnologias da informação e da comunicação (TIC) são utilizadas para auxiliar na gestão dos empreendimentos de economia solidária de geração de trabalho e renda.

O MIDEP é focado na participação dos cidadãos, principalmente dos jovens, nos empreendimentos e está estruturado em três ambientes: uma Estação Digital; uma Estação Multiuso destinada a capacitações, reuniões e à realização de iniciativas socioculturais; e uma Estação Administrativa, que é um ambiente projetado para atender as necessidades da utilização dos recursos das TIC nos empreendimentos. Atualmente, são cinco Estações Digitais MIDEP, instaladas nas cidades de Apodi (RN), João Pinheiro (MG), Ribeira do Pombal (BA), Santa Luzia do Paruá (MA) e Vitória da Conquista (BA).

## **Estação de Metarreciclagem**

A Estação de Metarreciclagem tem o objetivo de coletar, reparar e recondicionar computadores descartados e doados por governos, empresas e cidadãos comuns, e distribuí-los para escolas públicas, bibliotecas, Telecentros, Estações Digitais, centros comunitários e entidades do terceiro setor.

## Estação Cultural

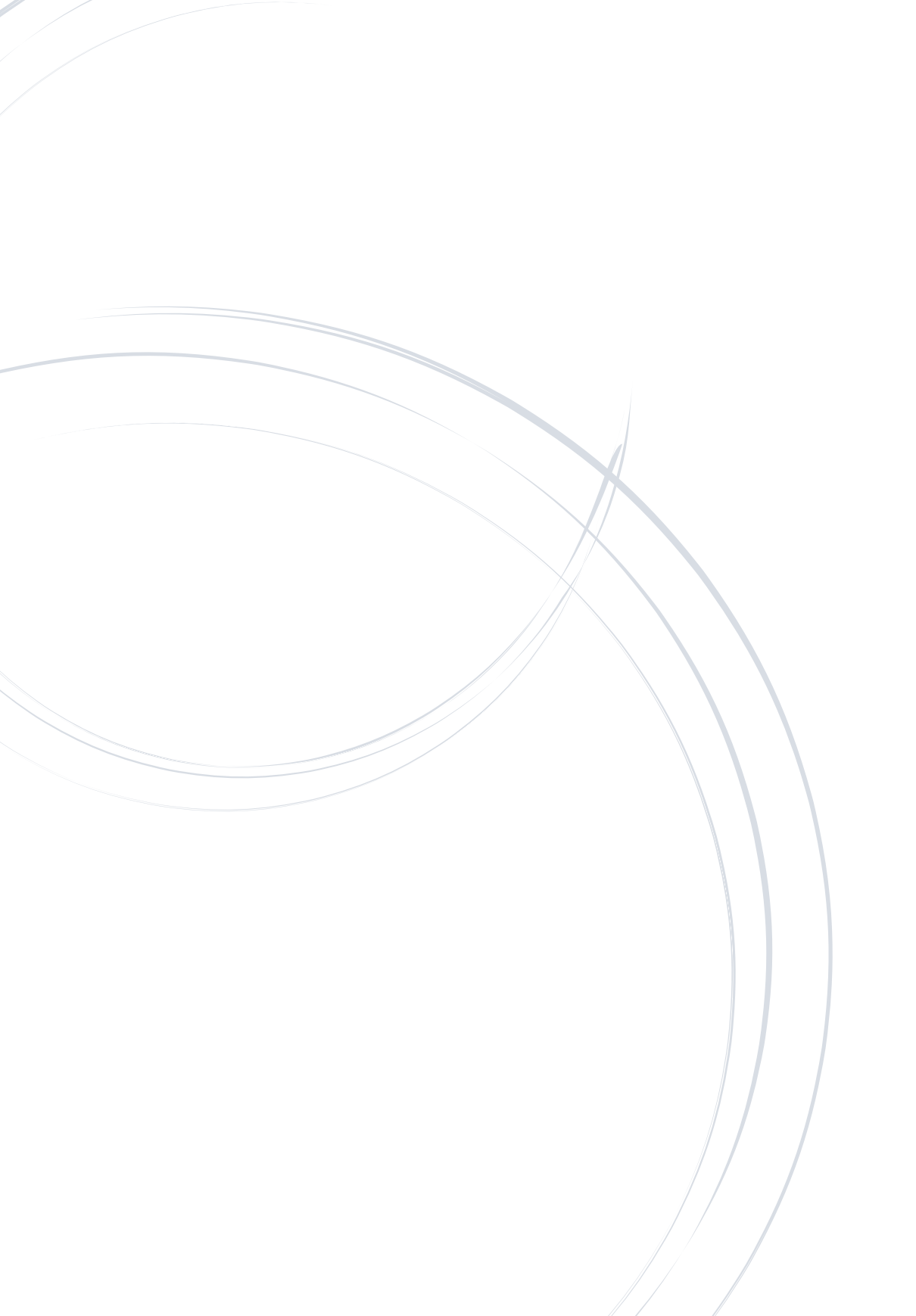
O Projeto é desenvolvido em Brasília (DF), em parceria com o Açougue Cultural T-Bone, e tem por objetivo estimular e ampliar o acesso à cultura, informação e comunicação. O Projeto tem duas vertentes: Paradas Culturais e Estações Culturais.

As Paradas Culturais consistem em bibliotecas instaladas em alguns pontos de ônibus, localizados ao longo da Avenida W3 Norte, em Brasília, com livros disponíveis a qualquer cidadão, que ficam acondicionados em armários-estante. O usuário escolhe um livro, leva-o, e depois pode devolvê-lo em qualquer outra Parada Cultural, simplesmente recolocando-o no armário-estante. As Estações Culturais são pontos em locais de grande fluxo de pessoas, com totens multimídia com acesso à internet. O usuário pode, de forma gratuita, acessar desde e-mail e redes sociais até oportunidades de trabalho e serviços públicos disponibilizados online.



# Projeto Demonstrativo do P1+2 - Uma terra e duas águas





# Projeto Demonstrativo do P1+2 - Uma terra e duas águas

## Apresentação do Projeto

O Projeto Demonstrativo do P1+2 - Uma terra e duas águas surgiu de debates no interior da Articulação no Semiárido Brasileiro (ASA), rede formada por mil organizações da sociedade civil que atuam na gestão e no desenvolvimento de políticas de convivência com a região semiárida brasileira<sup>1</sup>.

A ASA propõe uma lógica de desenvolvimento rural para a região, a partir da utilização sustentável da terra e do manejo adequado dos recursos hídricos apropriados às condições climáticas e à realidade dos produtores, e baseada na valorização das experiências locais.

A experiência que teve maior visibilidade e escala nesse sentido foi o Programa de Formação e Mobilização Social para a Convivência com o Semiárido: Um Milhão de Cisternas Rurais - P1MC, desenvolvido pela ASA e iniciado em julho de 2003. Esse programa tem como propósito garantir o acesso à água de qualidade para consumo humano, por meio da captação da água de chuva dos telhados das casas e armazenamento em cisternas de placas. O P1MC, como ficou conhecido, além de ter o apoio de diversas organizações não governamentais, já se consolidou como uma política pública.

O Projeto P1+2 é um desdobramento do P1MC e teve como referência as experiências de outros países cujas condições climáticas são similares às do semiárido brasileiro, especialmente a China. O número “1” representa uma terra, o “2” representa dois tipos de água: a primeira água, para consumo humano, que provém das cisternas do

---

<sup>1</sup> O semiárido brasileiro compreende 1.133 municípios de nove estados: AL, BA, CE, MG, PB, PE, PI, RN, SE. [www.asabrasil.org.br](http://www.asabrasil.org.br). Acesso em 17/11/12.

P1MC, e a segunda água, para produção agrícola e criação de animais, que garante a segurança alimentar e a geração de renda das famílias de produtores.

Essas tecnologias de captação de água de chuva para produção buscam propiciar disponibilidade de água durante o período da seca, seja pelo seu armazenamento em estruturas físicas construídas, ou conservando a água no subsolo e a umidade em determinada área destinada à lavoura/plantio.

Ao longo dos anos de 2005 e 2006, o Projeto foi articulado na Rede de Tecnologias Sociais (RTS), que reúne diversas instituições que promovem o desenvolvimento social a partir da difusão e reaplicação de tecnologias sociais<sup>2</sup>. Segundo os parceiros, Petrobras e FBB, integrantes da RTS, havia um grande interesse da Rede em ampliar o leque de tecnologias sociais que pudessem ser difundidas. O Projeto Demonstrativo do P1+2 representou essa possibilidade.

Iniciado em março de 2007, em dez estados da Federação (nove estados que compõem o semiárido mais o Maranhão), o P1+2 foi proposto e gerido pela Articulação do Semiárido Brasileiro (ASA), com financiamento da Fundação Banco do Brasil e Petrobras.

## Objetivos

- Criar condições demonstrativas para implantação, generalização e consolidação do “Programa de Formação e Mobilização Social para a Convivência com o Semiárido Brasileiro”.
- Contribuir para a segurança alimentar e geração de renda de famílias agricultoras do semiárido brasileiro, por meio da sistematização, intercâmbio e implementação de tecnologias sociais de captação de água de chuva e produção de alimentos.
- Ser o demonstrativo de uma experiência que pudesse ser ampliada e

---

<sup>2</sup> Tecnologia Social compreende produtos, técnicas ou metodologias desenvolvidas na interação com a comunidade e que devem representar efetivas soluções de transformação social. [www.rts.org.br](http://www.rts.org.br). Acesso em 29/11/12.

consolidada como política pública.

### **Público-alvo**

Oitocentas e dezoito famílias agricultoras dos nove estados do semiárido brasileiro mais o Maranhão, selecionadas pela ASA, a partir dos seguintes critérios:

- Já ter recebido a “primeira água” do programa P1MC.
- Ter características de um “produtor experimentador”, se dispondo a fazer experiências em tecnologias sociais e multiplicá-las para a comunidade.
- Ser um membro atuante e participante na comunidade.
- Possuir um terreno com características físicas adequadas às tecnologias a serem aplicadas.

### **Operacionalização**

A experiência de formação e capacitação dos produtores e a implementação das tecnologias sociais e de um novo modelo de gestão descentralizado são os pilares do Projeto P1+2 Uma terra e duas águas, que tinha como meta a aplicação de 144 tecnologias sociais: 65 barragens subterrâneas, três barreiros trincheira, cinco tanques de pedra e 71 cisternas adaptadas.

A formação busca construir um novo paradigma de desenvolvimento para o semiárido, baseado na agroecologia como princípio técnico e metodológico. Espera-se que as famílias de produtores sejam estimuladas e se mobilizem para participar do Programa, assim como aprendam formas de manejo sustentáveis da terra e tecnologias sociais. As atividades formativas propostas foram intercâmbios, sistematização de experiências e oficinas.

Os intercâmbios pressupõem a troca de experiências e conhecimento entre produtores por meio de visitas a propriedades em que há tecnologias sociais e formas de manejo para serem vistas e apreendidas. A sistematização das experiências é o

registro, no boletim informativo “O Candeeiro”, das histórias de vida de famílias de produtores e suas experiências de manejo e uso sustentável da terra e dos recursos hídricos. A oficina é um evento de caráter técnico e educativo, centrado na construção do conhecimento por meio de práticas já consolidadas.

A proposta de um modelo de gestão descentralizado está baseada nas redes sociais e comunidades já mobilizadas pela ASA. O Projeto P1+2 possui uma coordenação nacional responsável pelo monitoramento das atividades nos diversos estados. Em cada estado há uma entidade integrante da ASA, chamada de Unidade Gestora Estadual, responsável pela coordenação do Projeto e pelo estabelecimento do convênio com as duas entidades parceiras financiadoras, Petrobras e FBB, e pelo acompanhamento e administração do Projeto, tanto financeiro como técnico.

Em nível local, a Unidade Executora Territorial é a organização ou instituição que assume a responsabilidade pelo Projeto no que diz respeito à mobilização das famílias, promoção de reuniões, encontros e acompanhamento da implementação das tecnologias sociais. As Unidades Executoras Territoriais articulam diversas entidades como ONGs, paróquias, e organizações de produtores e trabalhadores rurais, conforme a dinâmica social local.

## **Apresentação da Avaliação Externa**

A avaliação do Projeto P1+2 foi realizada em 2008/2009 pelo Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea e do Brasil da Fundação Getúlio Vargas FGV/CPDOC, com a coordenação técnica de Olavo Brandão Carneiro e consultoria *ad hoc* de Maria Cecília Prates Rodrigues.

### **Objetivos da avaliação**

- Avaliar o processo de implementação do Projeto.

- Analisar a situação presente ( $M_1$ ) do público beneficiário do Projeto, considerado o ano de 2009.

Não seria possível uma avaliação de marco zero do Projeto, ou seja, a verificação da situação do público-alvo antes do início do processo de intervenção social, pois as tecnologias foram implementadas em 2007 e o trabalho de coleta de dados foi realizado em 2009. Por outro lado, a avaliação de resultado também se tornou inviável pelo pouco tempo de implantação do Projeto.

A principal contribuição desta pesquisa consiste na sistematização dos resultados positivos e negativos do processo de implementação do Projeto, para que, a partir desse diagnóstico, sejam aperfeiçoadas as futuras iniciativas de replicação da tecnologia.

### **Metodologia da pesquisa**

A avaliação teve por base a metodologia EP<sup>2</sup>ASE (Eficácia Pública e Eficácia Privada da Ação Social da Empresa)<sup>3</sup>, desenvolvida pela FGV/CPDOC, em 2006, e que consta do Manual de Avaliação de Resultados para o Programa de Cadeias Produtivas da FBB. Essa abordagem prevê a realização de pesquisa qualitativa, seguida de pesquisa quantitativa.

### **Objetivos da pesquisa qualitativa**

- Identificar a teoria do programa, entendida como a lógica esperada para a atuação do Projeto, e como ele tem sido percebido na prática por seus principais atores: unidades gestoras, instituições parceiras e produtores.
- Subsidiar a elaboração do instrumento de pesquisa (questionário) a ser construído para a segunda etapa da pesquisa de avaliação.

---

<sup>3</sup> Sobre a Metodologia EP<sup>2</sup>ASE, ver artigo na página 167 deste livro.

## **Público-alvo da pesquisa qualitativa**

Na pesquisa qualitativa, foram realizadas 17 entrevistas em profundidade: três entrevistas com entidades financiadoras do Projeto; quatro com entidades unidades gestoras do Projeto; duas com Unidades Executoras Territoriais; duas com técnicos que acompanharam a implantação das tecnologias; cinco com produtores beneficiários; e uma entrevista com representante de associação de produtores local.

Além da realização das entrevistas em profundidade e da coleta de documentos e registros, foram visitadas 10 tecnologias sociais implantadas em propriedades de produtores familiares ou áreas coletivas. Também foram realizadas visitas às sedes das unidades gestoras do Projeto e das unidades executoras.

## **Objetivos da pesquisa quantitativa**

- Identificar os resultados do Projeto P1+2, ou seja, as transformações ocorridas na vida dos produtores beneficiados e suas famílias nos três estados selecionados (BA, PB, PE).
- Identificar a situação atual dos beneficiários (março de 2009) e a percepção que eles têm dos impactos gerados pelo Projeto.

Como não houve avaliação de marco zero, buscou-se também recuperar, com base na memória dos produtores entrevistados, alguns aspectos relacionados à sua situação inicial no momento que antecedeu à implantação do Projeto.

## **Público-alvo da pesquisa quantitativa**

De uma base de 72 famílias que participam do Projeto nos três estados participantes da pesquisa, foi organizada uma amostra de 57 famílias: 19 da Bahia; 24 da Paraíba e 14 de Pernambuco.

O tipo de entrevista foi a presencial domiciliar e também por telefone. A equipe de pesquisa foi composta por três profissionais: dois



pesquisadores mestres e um assistente de pesquisa. O trabalho de supervisão foi realizado todo *in loco* por profissionais com experiência de trabalho em áreas rurais.

O questionário contemplava indicadores organizados nas seguintes dimensões: caracterização do produtor e da propriedade; dimensão econômica (produção, renda, investimentos e financiamentos, transferência de tecnologia, implantação das tecnologias); dimensão social; dimensão ambiental; e conhecimento sobre o Projeto.

O trabalho de campo ocorreu no período de 27 de abril a 15 de junho de 2009. Como a data de implantação das tecnologias pode ter variado de um beneficiário para outro, o foco da análise foi o mês anterior à realização da pesquisa (março de 2009). Para recuperar a situação pré-projeto, algumas questões foram referenciadas ao mês imediatamente anterior à sua implantação.

### **Relatório final**

O relatório final da avaliação do Projeto P1+2 entregue pela FGV à FBB contém: metodologia utilizada nas etapas qualitativa e quantitativa; teoria do programa, com os objetivos e público-alvo do Projeto; análise da lógica do Projeto; avaliação da situação atual dos produtores participantes do Projeto (M<sub>1</sub>); recomendações para o aperfeiçoamento do Projeto P1+2, a partir do aprendizado em todas as etapas da pesquisa.

### **Como está hoje o Projeto Demonstrativo do P1+2 - Uma terra e duas águas**

A partir de 2011, a Fundação Banco do Brasil passou a dar ênfase, no Projeto, à primeira água, destinada ao consumo humano, em aderência ao Programa Água para Todos lançado pelo Governo Federal naquele ano, com o objetivo de universalizar o acesso à água potável no País.

A Fundação assumiu o compromisso de reaplicar a tecnologia social

cisterna de placas para armazenamento da água de chuva para famílias moradoras do semiárido brasileiro que estão em situação de insegurança hídrica. Serão atendidas, até 2014, 60 mil famílias de 88 municípios de oito estados. Trata-se, portanto, de um programa com objetivo semelhante ao P1+2 e que atende o mesmo público e da mesma região.

O Programa Água para Todos acontece em etapas, que envolvem a capacitação da comissão municipal, mobilização e orientação sobre a metodologia e a gestão de recursos hídricos das famílias que construirão a cisterna, até a sua construção. São 40 entidades executoras do Programa credenciadas pela FBB. Até dezembro de 2012, já haviam sido entregues 30.649 cisternas.

# Programa Cadeias Produtivas

## Apresentação do Programa

**E**m 2003, o Governo Federal lançou o Programa Fome Zero, que trazia como uma de suas estratégias o fortalecimento da agricultura familiar para o combate à fome e à pobreza. Com o propósito de atuar em sintonia com essas diretrizes, a FBB, em conjunto com Banco do Brasil, Sebrae e Rede Interuniversitária de Estudos e Pesquisas sobre o Trabalho (Unitrabalho), desenvolveu o Referencial Metodológico para Atuação em Cadeias Produtivas Envolvendo Populações Pobres, uma estratégia conjunta de intervenção, desenvolvimento e apoio a projetos relacionados a cadeias produtivas, com foco na geração de trabalho e renda.

O Referencial Metodológico orienta a atuação nas diversas cadeias produtivas em que a FBB desenvolve projetos, como reciclagem do lixo, produção de algodão orgânico, fruticultura, caprino-ovinocultura, piscicultura, mandiocultura, cajucultura e apicultura.

### Objetivos

- Promover a consolidação de forma sustentável dos empreendimentos econômicos solidários envolvendo populações pobres.
- Contribuir para a geração de trabalho e renda, melhoria das condições gerais de vida e acesso à cidadania.

### Elementos orientadores do Programa

- Desenvolvimento sustentável e solidário, integrando os valores econômicos, sociais e ambientais.
- Empreendimentos econômicos solidários, com prioridade para a

organização em formas associativas como cooperativas, central de cooperativas e associações produtivas.

- Atuação em cadeias produtivas, envolvendo a produção da matéria-prima, industrialização, comercialização – em especial a exportação.
- Autonomia dos empreendimentos, no sentido de que os atores dos empreendimentos devem ser os protagonistas, não cabendo aos parceiros qualquer tipo de tutela.
- Parceria com multiatores, de modo a propiciar apoio técnico e financeiro para a potencialização do sucesso dos empreendimentos.
- Sistematização das experiências, visando a construção de conhecimento.

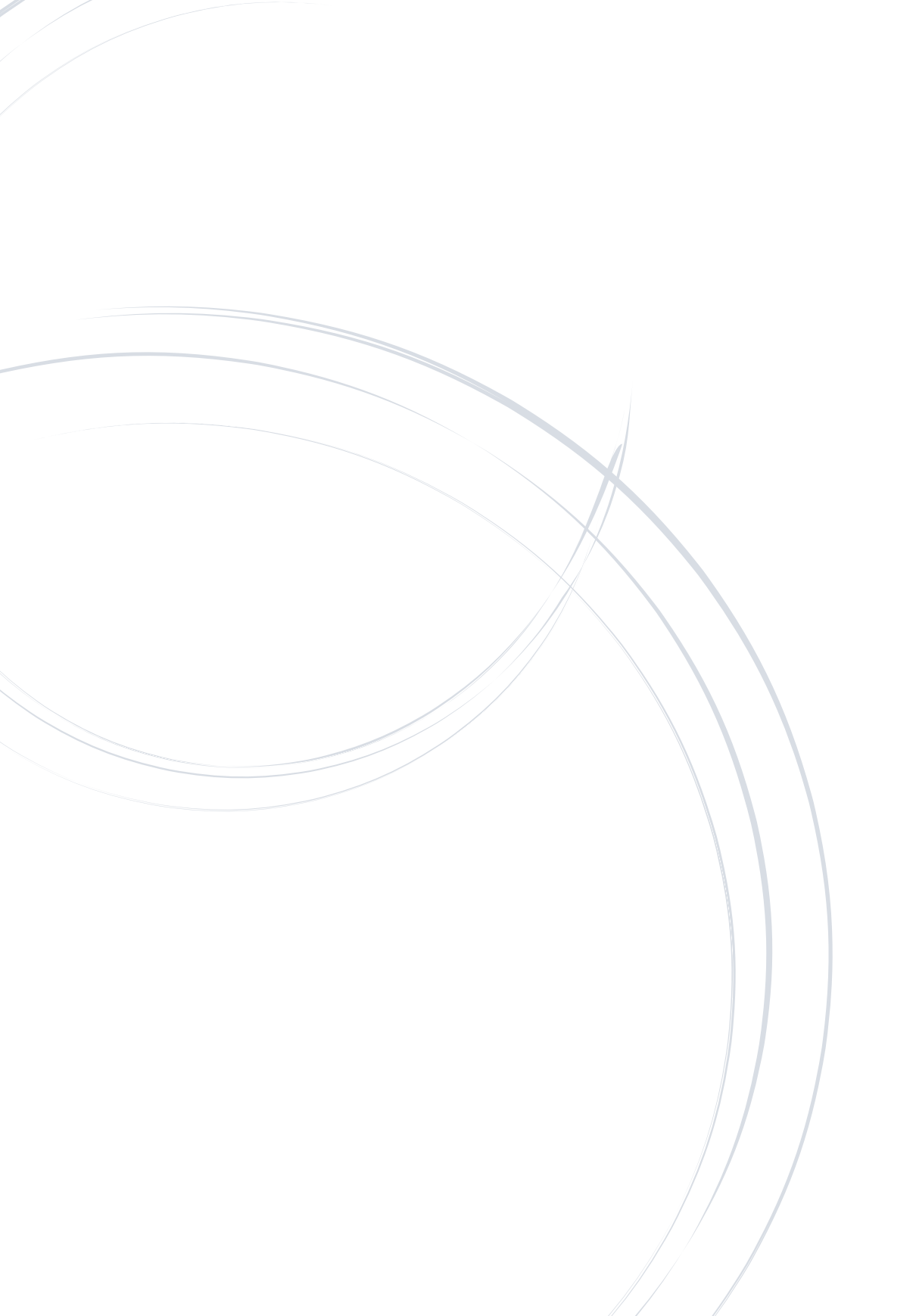
### **População-alvo**

Pequenos agricultores organizados de forma solidária e voltados para a ação econômica produtiva numa determinada cadeia.

Apresentamos a seguir os projetos da FBB de apoio às cadeias produtivas do caju, mel e mandioca e suas respectivas avaliações.

# Projeto da Cadeia Produtiva do Caju





# Projeto da Cadeia Produtiva do Caju

## Apresentação do Projeto

**A** FBB vem atuando no Projeto desde final de 2003, em quatro estados do Nordeste (Bahia, Ceará, Piauí e Rio Grande do Norte), com a proposta de contribuir para criar as bases para a atuação em rede de pequenos produtores de castanha de caju e, dessa forma, ampliar as suas possibilidades de geração de trabalho e renda.

O pressuposto é o de que a atuação em rede dos pequenos produtores possibilita o acesso a instrumentos essenciais para a sua inserção econômica, tais como insumos, tecnologia, crédito, mercados e serviços públicos.

O Projeto consiste na organização dos produtores em cooperativas e prevê a construção e/ou revitalização de unidades de processamento da castanha de caju ou minifábricas em municípios selecionados, que passam a atuar de forma complementar com uma central de classificação e comercialização da castanha, também a ser estruturada ou revitalizada em cada estado. A construção e/ou revitalização das minifábricas e da central foi apoiada inicialmente pela FBB com recursos não reembolsáveis.

O Projeto conta com parceria de outras instituições, a saber:

- Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) - Responsável pela orientação técnica quanto aos equipamentos das minifábricas.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) - Responsável pelo apoio na gestão e administração das minifábricas e da central.
- Companhia Nacional de Abastecimento (Conab) - Responsável pelo

financiamento para aquisição da castanha pelas minifábricas.

- Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (Emater) - Responsável pelo apoio técnico para os pomares de cajueiros.
- Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra) - Responsável pelo apoio no relacionamento com as comunidades de assentados participantes do Projeto.
- Banco do Brasil - Responsável pela concessão de financiamentos ao produtor, com recursos do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf).

### **Objetivos gerais**

- Promover o desenvolvimento sustentável de pequenos produtores de castanha em situação de pobreza.
- Estruturar um sistema de beneficiamento e venda da castanha produzida pelo produtor familiar, baseado no duo minifábricas e central de classificação e comercialização.
- Eliminar a figura do intermediário da grande indústria, conhecido como atravessador.

### **Objetivos específicos**

- Disponibilizar crédito ao produtor através do Pronaf.
- Disponibilizar crédito para a cooperativa.
- Realizar estudos de material genético para aumento de produção.
- Apoiar a troca do cultivo do cajueiro tradicional para o cajueiro orgânico, sem utilização de agrotóxico.
- Disseminar as tecnologias desenvolvidas para o setor.
- Incentivar o aproveitamento da polpa do caju para a produção de derivados.
- Oferecer curso de capacitação para técnicos de produção para



orientarem os produtores rurais.

- Prestar assistência técnica para o produtor familiar.
- Alfabetizar os produtores através do BB Educar.
- Realizar cursos de capacitação para os produtores.
- Inserir os produtores familiares no Programa de Inclusão Digital da FBB.

### **Público-alvo**

Produtores familiares de castanha de caju e seus familiares morando no entorno das minifábricas.

## **Apresentação da Avaliação externa**

A avaliação do Projeto da Cadeia Produtiva do Caju foi realizada em 2006 pelo Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea e do Brasil da Fundação Getúlio Vargas - CPDOC/FGV, com a coordenação técnica de Maria Cecília Prates Rodrigues e supervisão e apoio técnico de Zairo Cheibub e Renato Moller.

### **Objetivos**

- Desenvolver avaliação de marco zero, ou seja, o diagnóstico da situação da população-alvo no período inicial de implantação do Projeto, considerado o ano de 2005.
- Avaliar de que forma o Projeto da Cadeia Produtiva do Caju vem conseguindo provocar as mudanças esperadas para o produtor familiar de castanha dessas regiões, nas dimensões econômica, social e ambiental.
- Descrever a situação e percepções das pessoas que trabalharam nas minifábricas apoiadas pelo Projeto no período de janeiro de 2005 a janeiro de 2006.

Inicialmente, era intenção da FBB que se fizesse a avaliação de impacto do Projeto da cajucultura. Porém, como o processo de implantação do Projeto não havia ainda sido concluído, não seria possível proceder a esse tipo de avaliação. Definiu-se então pela avaliação de marco zero, mais adequada no caso, por se encontrar o Projeto em sua fase inicial.

## **Metodologia da pesquisa**

A avaliação teve por base a metodologia EP<sup>2</sup>ASE (Eficácia Pública e Eficácia Privada da Ação Social da Empresa)<sup>4</sup>, desenvolvida pela FGV/CPDOC, em 2006, e que consta do Manual de Avaliação de Resultados para o Programa de Cadeias Produtivas da FBB. Essa abordagem prevê a realização de pesquisa qualitativa seguida de pesquisa quantitativa.

## **Amostra da pesquisa**

As áreas para avaliação foram selecionadas pela FBB nos estados do Ceará e Rio Grande do Norte, mais precisamente as minifábricas apoiadas pelo Projeto nos municípios de Pacajus, Chorozinho, Barreira, Aquiraz, Ocara, Tururu, Icapuí (CE); e Apodi, Caraúbas, Portalegre e Serra do Mel (RN).

## **Dimensões da pesquisa**

As informações colhidas sobre o Projeto contemplaram três dimensões:

a) Econômica: mercado (produto, preço, volume, destino e compradores), número de produtores, situação da produção (processamento/beneficiamento, insumos, transporte), tecnologia e gestão (processo administrativo, máquinas e equipamentos, qualificação da gestão, planejamento e controle da produção).

---

<sup>4</sup> Sobre a Metodologia EP<sup>2</sup>ASE, ver artigo na página 167 deste livro.

- b) Social: renda, escolarização, capacitação e assistência técnica para a produção, cooperativismo, organização comunitária e participação social.
- c) Ambiental: situação do lixo, tratamento dos resíduos gerados na produção, situação da água, medidas de saneamento existentes.

### **Etapas da pesquisa**

- 1) Estudo do Referencial Metodológico da FBB para Atuação em Cadeias Produtivas Envolvendo Populações Pobres, para identificar o objetivo do Programa Cadeias Produtivas da Fundação, público-alvo e diretrizes para a avaliação.
- 2) Pesquisa qualitativa - entrevistas em profundidade para a identificação do Projeto da Cadeia Produtiva do Caju e levantamento da teoria do programa, ou a lógica esperada para a atuação do Projeto.
- 3) Oficinas de discussão, para validar os instrumentos de avaliação utilizados.
- 4) Pesquisa quantitativa - pesquisa de campo por amostragem realizada para levantar o quadro da situação inicial da população-alvo do Projeto (marco zero).

### **Pesquisa qualitativa**

As entrevistas em profundidade tiveram caráter exploratório e o seu objetivo foi identificar os aspectos relevantes do Projeto, de modo a subsidiar o levantamento dos indicadores do sistema de avaliação de resultados.

Para a realização das entrevistas em profundidade, foram selecionados quatro pesquisadores de universidades de Fortaleza. Antes de irem para campo, eles receberam treinamento de modo a terem clareza quanto aos objetivos da pesquisa e uniformizarem a linguagem e o entendimento sobre a pesquisa. Foram também orientados quanto à aplicação do Roteiro das Entrevistas em Profundidade, preparado para a pesquisa.

As entrevistas em profundidade foram realizadas em março de 2006, nos 11 municípios selecionados para a pesquisa, sendo sete do Ceará e quatro do Rio Grande do Norte.

O critério para a seleção da população-alvo era o seguinte: em cada município, as entrevistas começavam pelos presidentes das associações e, à medida que o pesquisador ia ganhando familiaridade com o local, ia selecionando os atores-chave para o Projeto por indicação ou, às vezes, de modo aleatório. Os resultados das entrevistas em profundidade foram sistematizados para cada município da seguinte forma:

- 1) Visão geral do Projeto no município – contextualização do Projeto no município com informações sobre as minifábricas e as associações/cooperativas relacionadas a ela em cada município, a partir, sobretudo, das falas dos dirigentes da Associação e dos representantes das entidades parceiras.
- 2) Perfil dos entrevistados – apresentado, de forma resumida, o perfil dos entrevistados foi organizado em dois grupos: participantes e não participantes do Projeto.
- 3) Situação da população-alvo – principais aspectos identificados em relação ao Projeto, subdivididos segundo as dimensões econômica, social e ambiental.

### **Público participante da pesquisa qualitativa**

Foram realizadas entrevistas em profundidade com 120 pessoas, entre presidentes das associações e cooperativas, representantes da população-alvo e representantes das entidades parceiras nos municípios, sobretudo Banco do Brasil e Sebrae.

### **Pesquisa quantitativa**

A pesquisa de campo, com aplicação de questionários, nas áreas selecionadas, foi realizada no mês de agosto de 2006 por oito pesquisadores do Ceará, sob a supervisão da FGV. A orientação

passada aos pesquisadores era sempre iniciar o trabalho de campo em cada localidade com uma visita aos dirigentes das associações. Eram esses dirigentes que passavam as coordenadas sobre como localizar os produtores/trabalhadores selecionados na amostra para as entrevistas.

Uma vez finalizada a pesquisa de campo, os questionários passaram por processo de crítica, sendo, em seguida, digitados usando o software SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) e montados bancos de dados com a tabulação para 2005, por informante, de todas as respostas levantadas nos instrumentos de avaliação.

### **Público participante da pesquisa quantitativa**

Foram entrevistados 391 produtores de castanha, subdivididos em três grupos, a saber:

- 104 associados das associações/cooperativas parceiras do Projeto que venderam castanha para as minifábricas.
- 129 associados que não venderam castanha para as minifábricas.
- 158 não associados, porém produtores de castanha nas áreas de foco das associações/cooperativas.

De modo a conhecer melhor o andamento do Projeto da cadeia do caju, foi também pesquisada uma amostra aleatória de 46 trabalhadores das minifábricas.

### **Relatório final**

O Relatório Final de Avaliação do Projeto da Cadeia Produtiva do Caju entregue à FBB contém: considerações em relação à pesquisa de campo, particularmente no que se refere à execução da amostra planejada, à estratégia adotada para a realização do trabalho de campo, além de mencionar a constituição dos quatro bancos de dados em SPSS com os resultados de 2005 referentes ao Projeto; relato-resumo acerca da situação do Projeto em 2005 para os estados selecionados para a pesquisa (CE e RN), e a situação de cada uma das minifábricas

apoiadas pela FBB; resultados relativos à avaliação de marco zero; descrição da situação e percepções dos trabalhadores das minifábricas de castanha; recomendações para se poder avançar com o Projeto da Cadeia do Caju nas áreas analisadas, de modo a potencializar a proposta do desenvolvimento sustentável para as comunidades-alvo.

## **Como está hoje o Projeto da Cadeia Produtiva do Caju**

Atualmente, a cadeia do caju atende a 2.070 famílias nos quatro estados abrangidos pelo Projeto. O modelo já implantado no estado do Piauí, e em implantação nos outros estados, é composto por cooperativas singulares mistas, que se ligam a uma central de cooperativas (cooperativa de 2º grau).

Até o momento, a FBB participou da implantação de 36 minifábricas ou unidades de beneficiamento da castanha e tem auxiliado os empreendimentos com projetos de apoio à gestão e consultoria; de assistência técnica (projeto de ADRS<sup>5</sup> no PI e no RN); de aquisição de insumos e de estoque de matéria-prima; de aquisição de máquinas de corte mais modernas e de equipamentos para produção de cajuína; de estudo de viabilidade econômica do empreendimento e de comercialização.

Além disso, a FBB disponibiliza assessora do seu quadro técnico, para acompanhar o desenvolvimento dos empreendimentos, realizar articulação com parceiros e viabilizar a atuação dos mesmos, e também possibilitar troca de experiência entre os projetos dos vários estados.

Todos os empreendimentos têm atuado nos mercados privados e públicos, com negócios via Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), e com as Secretarias dos Estados.

No Piauí, o estudo de viabilidade econômica revelou que somente o beneficiamento da castanha não era suficiente para manter superavitária

---

<sup>5</sup> ADRS - Agentes de Desenvolvimento Regional Sustentável. Ver apresentação do Projeto ADRS na página 141 deste livro.

a minifábrica (cooperativa singular). Em função disso, nesse Estado, a cajucultura tem avançado para outros produtos além da diversificação das amêndoas, como: cajuína, polpa de frutas e doce de caju. A Cocajupi já obteve certificação orgânica e *fair trade*<sup>6</sup>, tendo efetuado sua primeira exportação em 2012, com ganhos de premiação *fair trade*.

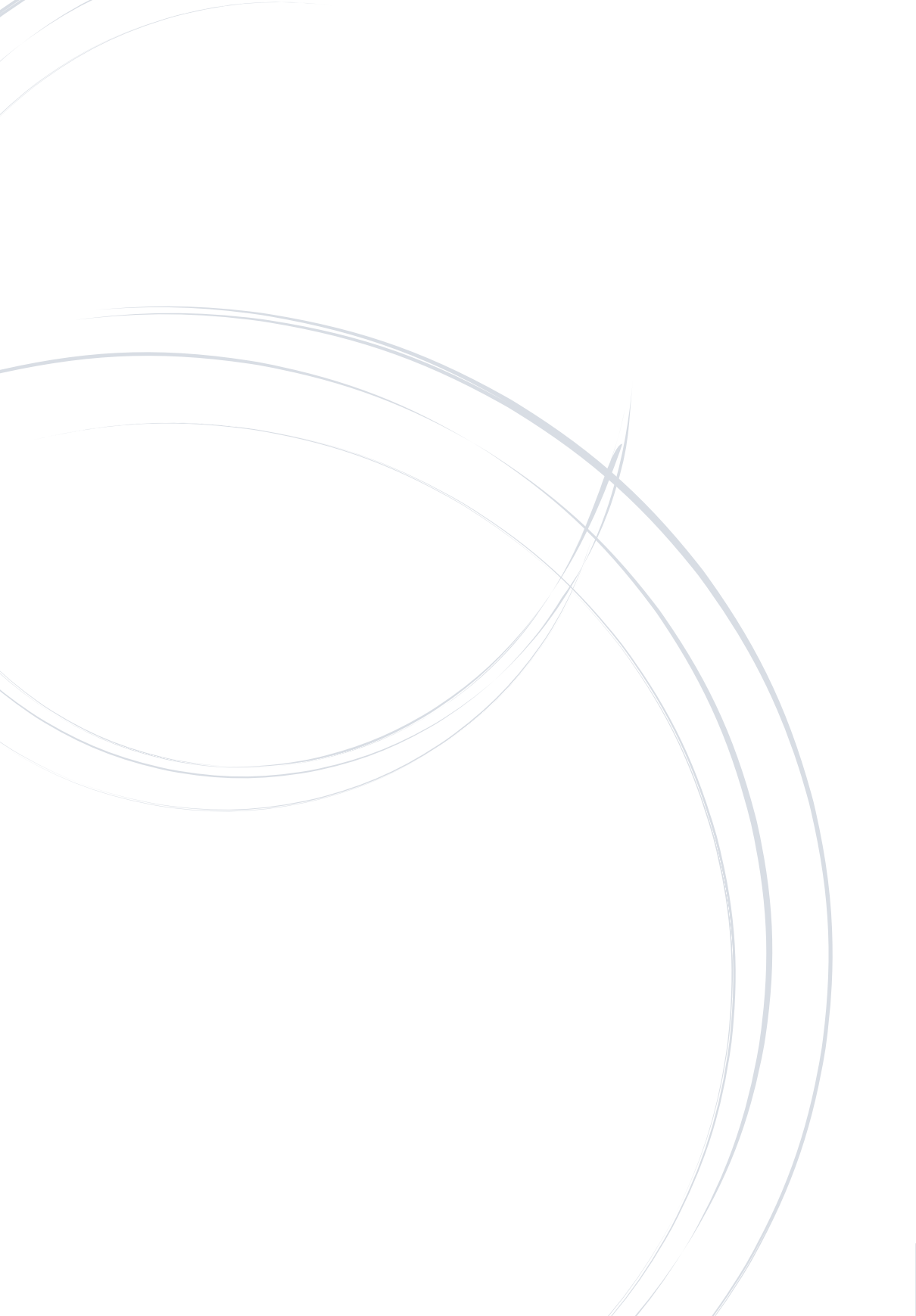
Na Bahia, a Cooperacaju está com um quadro de associados de 600 produtores de 23 municípios, com três unidades de beneficiamento em pleno funcionamento e mais duas unidades em implantação.

No Rio Grande do Norte, já se registraram os primeiros casos de distribuição de excedentes entre os cooperados no final do exercício, resultado da agregação de valor ao produto em função da apropriação, pelo produtor, das fases de beneficiamento e comercialização da cadeia produtiva.

No Ceará, a cajucultura conta com um forte exemplo de empreendimento solidário, a minifábrica de Ocara. Situada dentro de um assentamento federal, sua base social muito participativa constitui seu maior diferencial. A Prefeitura tem se mostrado um excelente parceiro na área comercial.

---

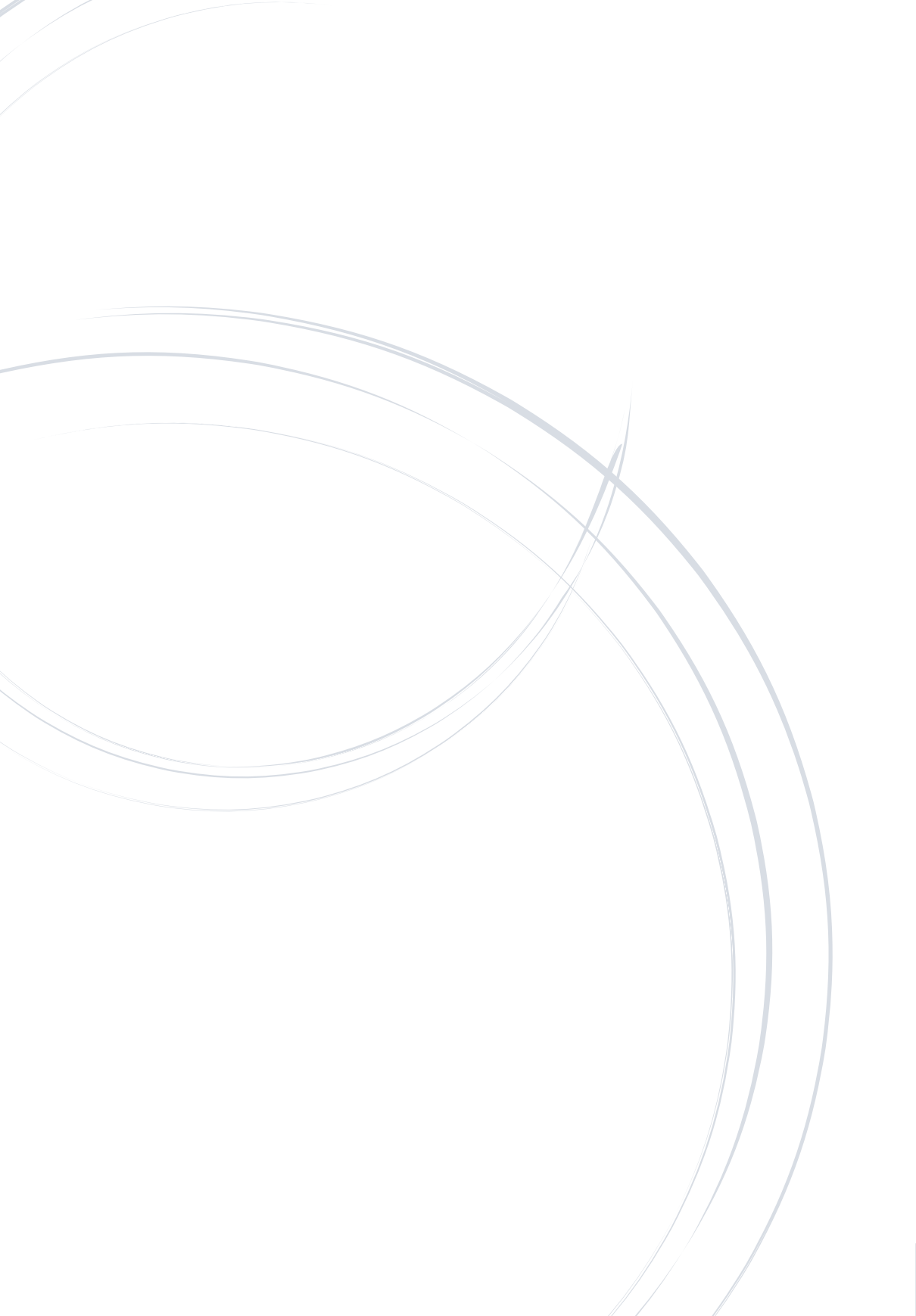
<sup>6</sup> *Fair trade* significa “comércio justo”. Trata-se de um movimento social e uma modalidade de comércio internacional que busca o estabelecimento de preços justos, bem como de padrões sociais e ambientais equilibrados nas cadeias produtivas, promovendo o encontro de produtores responsáveis com consumidores éticos. O movimento dá especial atenção às exportações de países em desenvolvimento para países desenvolvidos, como artesanato e produtos agrícolas originados especialmente de pequenos produtores. A certificação é concedida por entidade internacional.





**Projeto da Cadeia Produtiva do Mel  
CASA APIS – Central de Cooperativas  
Apícolas do Semiárido Brasileiro**





# Projeto da Cadeia Produtiva do Mel CASA APIS – Central de Cooperativas Apícolas do Semiárido Brasileiro

## Apresentação do Projeto

O Projeto CASA APIS tem suas raízes no Referencial Metodológico para Atuação em Cadeias Produtivas envolvendo Populações Pobres, uma estratégia de atuação conjunta iniciada em 2003 pela Fundação Banco do Brasil (FBB), Banco do Brasil, Sebrae e Rede Interuniversitária de Estudos e Pesquisas sobre o Trabalho (Unitrabalho), como desdobramento do Programa Fome Zero, do Governo Federal.

Com inspiração nessa iniciativa, em 2004 foi criado o Projeto Nordeste de Geração de Trabalho e Renda e de Promoção do Desenvolvimento Regional Sustentável com Foco na Cadeia Produtiva do Mel (Promel), com o objetivo de apoiar a organização da Central de Cooperativas dos Apicultores do Nordeste (CCAN), de modo a torná-la capaz de realizar, sob a gestão dos próprios apicultores cooperados, o beneficiamento industrial e a comercialização de produtos de mel visando os mercados interno e externo.

O Comitê Gestor do Promel foi constituído pela Organização Intereclesiástica de Cooperação para o Desenvolvimento (ICCO), Unitrabalho, Agência de Desenvolvimento Solidário da Central Única dos Trabalhadores (ADS/CUT) e Fundação Banco do Brasil.

Tendo, então, como embrião o Promel, foi elaborado, em 2005, o projeto CASA APIS, em Picos (PI), constituído então por oito cooperativas, sendo seis do Piauí, uma de Pernambuco e uma do Ceará, com 427 sócios ativos.

Em 2007, na inauguração da CASA APIS, a Central estava

constituída por dez cooperativas filiadas, sendo sete do Piauí e três do Ceará, com 494 sócios ativos, com uma expectativa de produção de 452 toneladas de mel por ano.

São parceiros no Projeto, além da Fundação Banco do Brasil: ICCO; Unitrabalho; ADS/CUT; União e Solidariedade das Cooperativas e Empreendimentos de Economia Social do Brasil (Unisol/Brasil); Sebrae; Projeto APIS-Araripe – Apicultura Integrada e Sustentável/Programa Agente de Desenvolvimento Rural (ADR); Governo do Piauí; e Banco do Brasil.

### **Objetivos gerais**

- Organizar os pequenos produtores numa central de cooperativas - a CASA APIS - para a viabilização conjunta da produção e comercialização dos produtos apícolas do semiárido brasileiro.
- Fortalecer a capacidade desses pequenos produtores quanto à apropriação do valor agregado da matéria-prima, até então nas mãos dos atravessadores e das grandes empresas, ampliando as oportunidades de geração de trabalho e renda.

### **Objetivos específicos**

- Promover a articulação efetiva da rede de instituições parceiras do Projeto, com clareza de atribuições para cada uma, de modo a garantir o relacionamento sinérgico delas com o público-alvo do Projeto.
- Fortalecer a base de cooperados da CASA APIS.
- Promover a confiança dos produtores na Central.
- Propiciar assistência técnica no manejo dos apiários, de modo a aumentar a sua produtividade e a qualidade do mel.
- Estimular a adoção pelos produtores de procedimentos compatíveis com a preservação ambiental.

- Viabilizar o acesso ao crédito (custeio e investimento) aos produtores, às cooperativas filiadas e à Central.
- Disponibilizar infraestrutura adequada para extração e beneficiamento do mel (a granel e fracionado): as chamadas “casas de mel”.
- Fortalecer o sistema da gestão da cadeia do mel como um todo.
- Fortalecer os mecanismos de comercialização, tanto para o mercado interno como para o mercado externo.

### **Público-alvo**

Micro e pequenos apicultores familiares situados em municípios do semiárido brasileiro com baixo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e que sejam sócios das cooperativas filiadas à CASA APIS.

### **Operacionalização**

O sucesso do projeto CASA APIS depende, em grande medida, da venda de toda a produção dos apicultores para as cooperativas filiadas, para que estas entreguem, posteriormente, toda a produção recebida para a CASA APIS. Essa lógica do Projeto se sustenta na concepção de que, eliminando os atravessadores, os apicultores podem participar do valor agregado da produção de mel, obtido pela CASA APIS na venda final dos produtos.

As cooperativas disponibilizam aos cooperados as casas de mel, e a CASA APIS dispõe de uma unidade industrial para receber, desumidificar, homogeneizar, fracionar e embalar a produção, buscando obter um mel de boa qualidade e livre de impurezas. Em julho de 2008, havia 14 casas de mel prontas.

## **Apresentação da Avaliação Externa**

A avaliação do Projeto CASA APIS foi realizada em 2007/2008 pelo

Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea e do Brasil da Fundação Getúlio Vargas – FGV/ CPDOC, com a coordenação técnica de Maria Cecília Prates Rodrigues e subcoordenação de pesquisa de Elizete Ignacio dos Santos.

## Objetivos da avaliação

Desenvolver:

- Avaliação de marco zero do Projeto CASA APIS, isto é, verificar a situação dos apicultores das cooperativas selecionadas, na fase inicial do Projeto, tendo como foco de análise o ano de 2007.
- Avaliação de processo ou monitoramento do Projeto, isto é, verificar como vem se dando a sua execução, de modo a possibilitar, em tempo hábil, as correções e/ou adaptações que se fazem necessárias para garantir o alcance de seus objetivos.

A avaliação de marco zero, ou diagnóstico preliminar, tem por objetivo identificar a realidade social em que o Projeto pretende atuar e a situação do público beneficiário, antes de iniciada a intervenção social<sup>7</sup>. No caso específico do projeto CASA APIS, a avaliação feita sobre a situação dos apicultores no ano de 2007 não foi propriamente avaliação de marco zero e sim uma avaliação intermediária entre marco zero ( $M_0$ ) e marco um ( $M_1$ ). Esse caráter híbrido da avaliação se deveu à seguinte circunstância: embora a implementação do Projeto tenha se iniciado em setembro de 2007, quando a estrutura de beneficiamento da CASA APIS foi inaugurada, desde 2006 a própria CASA APIS e as instituições parceiras do projeto já vinham realizando um trabalho de sensibilização e capacitação na base de cooperados da CASA APIS.

## Metodologia da pesquisa

A avaliação teve por base a metodologia EP<sup>2</sup>ASE (Eficácia Pública e

---

<sup>7</sup> Sobre avaliação de marco zero, ver artigos nas páginas 41 e 167 deste livro.

Eficácia Privada da Ação Social da Empresa)<sup>8</sup>, desenvolvida pela FGV/CPDOC em 2006, e que consta do Manual de Avaliação de Resultados para o Programa de Cadeias Produtivas da FBB. Essa abordagem prevê a realização de pesquisa qualitativa seguida de pesquisa quantitativa.

### **Pesquisa qualitativa**

Na avaliação qualitativa, o foco da análise foi a abordagem da chamada “eficácia pública” do projeto CASA APIS, segundo duas vertentes: a) levantamento da teoria do programa, ou a lógica esperada para a atuação do Projeto; e b) avaliação de processo, ou seja, como estava se dando a implantação e o funcionamento do Projeto, e a interação entre as instituições parceiras e os atores protagonistas. A pesquisa qualitativa forneceu ainda subsídios para a elaboração do instrumento de pesquisa (questionário) para a pesquisa de campo (quantitativa).

As fontes básicas de informação foram as entrevistas em profundidade realizadas no período de outubro a dezembro de 2007 com os *stakeholders* relevantes, além de documentos e materiais diversos colhidos acerca do Projeto.

### **Público participante da pesquisa qualitativa**

Foram realizadas entrevistas em profundidade com 24 pessoas: 12 representantes das instituições parceiras; seis dirigentes das cooperativas filiadas à CASA APIS, além dos dirigentes da própria CASA APIS; e seis representantes dos apicultores vinculados às cooperativas filiadas à CASA APIS.

### **Pesquisa quantitativa**

Para a realização da pesquisa quantitativa, foram seguidas três

---

<sup>8</sup> Sobre a Metodologia EP<sup>2</sup>ASE, ver artigo na página 167 deste livro.

etapas: 1) Construção do instrumento de pesquisa; 2) Definição das amostras de produtores a serem pesquisados; e 3) Execução da pesquisa de campo e cumprimento da amostra planejada.

O questionário utilizado na pesquisa de campo foi estruturado em 12 blocos, a saber: Identificação do produtor; caracterização da produção de mel; despesas realizadas com mel em 2007; financiamento para a produção de mel; venda do mel em 2007; envolvimento da família com o projeto CASA APIS; estimativa da renda familiar; capital social; conhecimento e percepção sobre o projeto CASA APIS; transferência de tecnologia; consciência ambiental; conhecimento sobre as instituições parceiras do Projeto.

A realização da pesquisa de campo ocorreu no período de 2 a 21 de abril de 2008. A equipe de pesquisa foi composta por dois supervisores e quatro pesquisadores com experiência em pesquisa de campo.

### **Público participante da pesquisa quantitativa**

Foram entrevistados 200 produtores, selecionados de forma aleatória e proporcional à participação das cooperativas, a partir de um universo de 321 apicultores, de 13 diferentes municípios do Piauí e vinculados a cinco cooperativas selecionadas pela FBB: Campil, Coopix, Compai, Coopermel e Comapi.

### **Avaliação de marco zero**

A avaliação de marco zero foi feita segundo cinco dimensões, subdivididas em indicadores relevantes previstos para o Projeto, e que estão contemplados nas questões de avaliação propostas pela FBB. As cinco dimensões abordadas foram: caracterização dos produtores da CASA APIS; dimensão econômica; dimensão social; dimensão ambiental; e conhecimento dos produtores sobre as instituições parceiras do Projeto.



## Relatório final

O Relatório Final de Avaliação da CASA APIS entregue à FBB contém: metodologia utilizada; teoria do programa: descrição do Projeto, objetivos e público-alvo; evolução da situação das cooperativas filiadas e das casas de mel financiadas pela FBB; avaliação de marco zero do Projeto; recomendações com base na avaliação realizada.

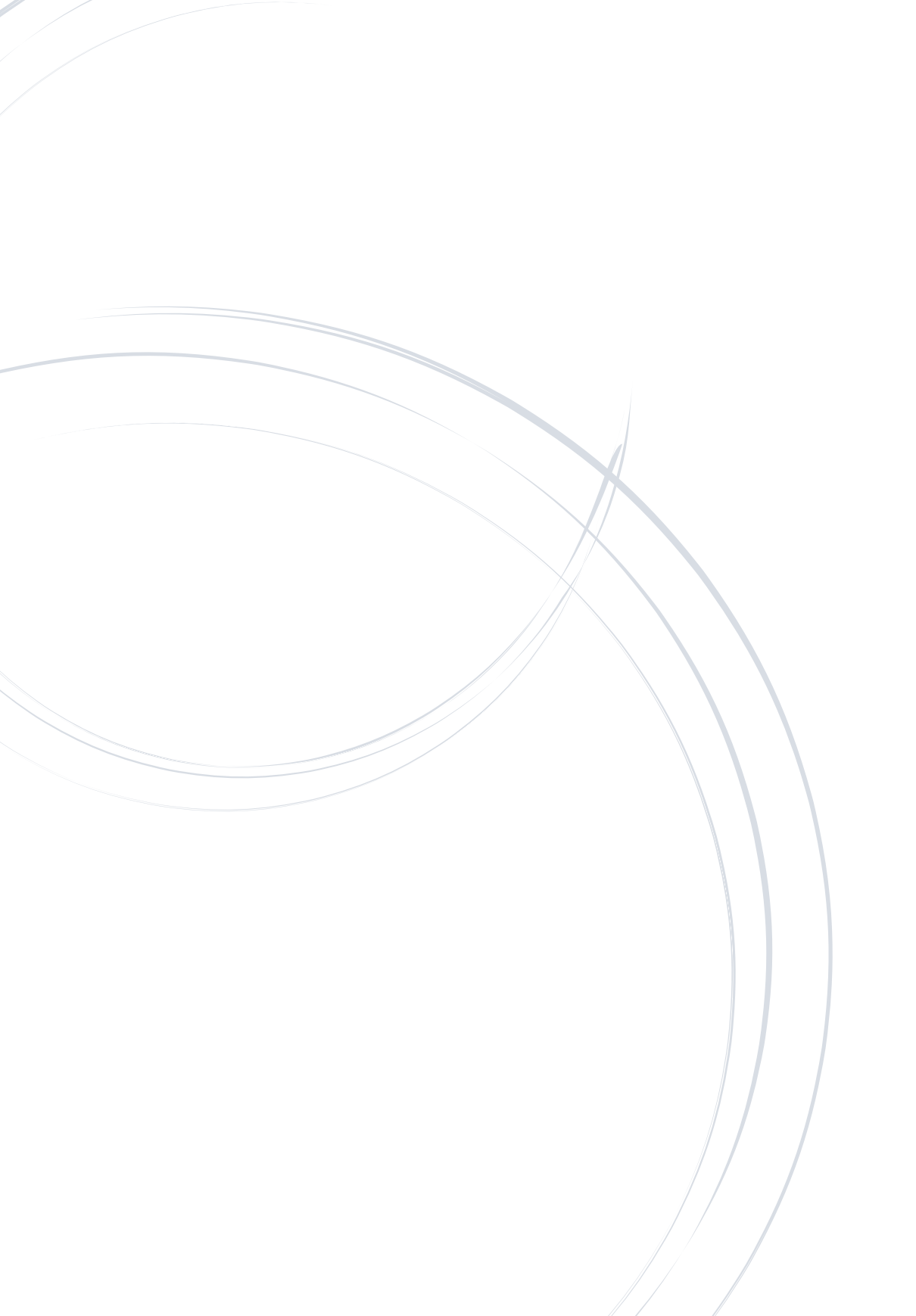
## Como está hoje o Projeto CASA APIS

A CASA APIS congrega atualmente 958 apicultores, localizados em 57 municípios. Possui 41 casas de mel espalhadas no estado do Piauí e do Ceará e atua no mercado nacional e internacional. É o 11º exportador de mel no País e ocupa o 3º lugar na produção de mel no Piauí. Sua capacidade instalada é de 2.000 t/ano.

Além do entreposto e das casas de mel, o empreendimento conta com uma fábrica de colmeias, uma usina de beneficiamento de cera e o Centro de Tecnologia Apícola do Piauí (CENTAPI).

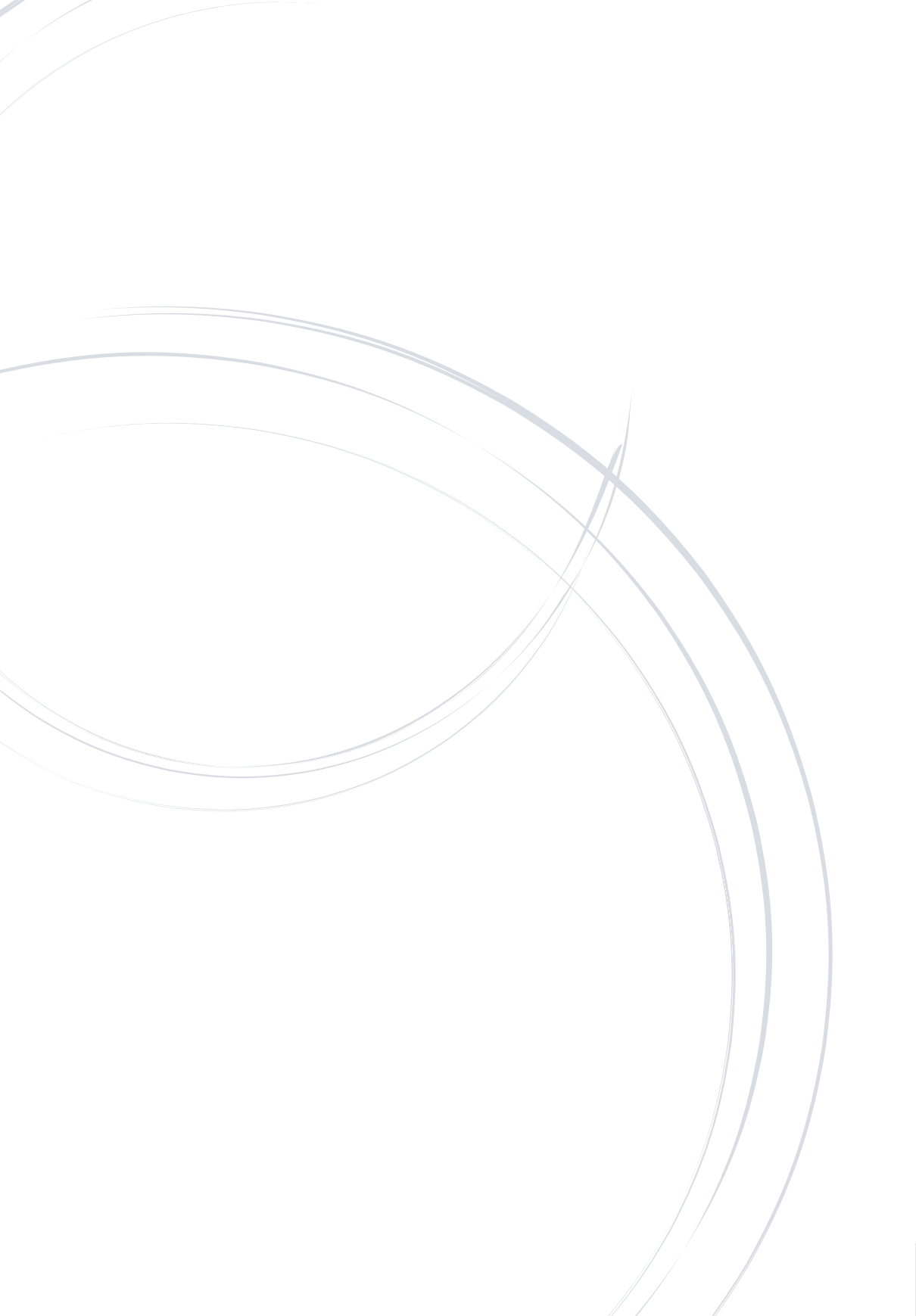
O empreendimento, que vem sendo aprimorado com o acompanhamento e avaliação realizados pela Fundação, levou conhecimento de ponta para os apicultores e teve como resultado aumento da produção, melhoria da qualidade do mel, diversificação de produtos, acesso ao mercado internacional, além de promover a organização dos apicultores para a obtenção das certificações orgânica e *fair trade*, elevando a renda das famílias e melhorando as condições de vida das comunidades.

No que tange à gestão, a CASA APIS possui um Conselho Consultivo Local, que se reúne bimestralmente e um Conselho Consultivo Nacional, que se reúne trimestralmente.



# Projeto da Cadeia Produtiva da Mandioca no Sudoeste da Bahia





# Projeto da Cadeia Produtiva da Mandioca no Sudoeste da Bahia

## Apresentação do Projeto

A cadeia produtiva da mandioca foi escolhida para receber apoio da FBB, principalmente por se tratar de uma cultura disseminada em diferentes regiões do País, ser um produto característico da agricultura familiar e consistir em um elemento básico para alimentação de diversos segmentos rurais desfavorecidos, especialmente no Nordeste, região que abriga parte do semiárido brasileiro e uma das áreas classificadas como primordial para a execução das ações da FBB, dada a carência da sua população.

O Projeto da Cadeia Produtiva da Mandioca no sudoeste da Bahia foi criado em janeiro de 2005. Vitória da Conquista, localizada nessa região, foi selecionada como local para a implantação do Projeto por ser a mandiocultura uma atividade desenvolvida por pequenos agricultores e beneficiada em diversas casas de farinha. Contribuiu também para a escolha o fato de o sudoeste da Bahia possuir uma organização social materializada nas ações de diversos movimentos sociais, a exemplo do Movimento dos Pequenos Agricultores (MPA), Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST), sindicatos de trabalhadores rurais, Comissão Pastoral da Terra, etc.

O primeiro passo do empreendimento foi a organização dos produtores em torno de uma cooperativa. A Cooperativa Mista Agropecuária dos Pequenos Agricultores do Sudoeste da Bahia Ltda. (COOPASUB) foi fundada três meses após o início das ações do Projeto, com 105 associados. Cabe ressaltar que a COOPASUB tornou-se a instituição central do Projeto. Nesse sentido, é impossível pensá-lo de forma isolada dessa cooperativa.

Para a implementação do Projeto, a FBB, além de fornecer parte dos

recursos necessários para aquisição de equipamentos, construções e reformas de espaços físicos, assumiu a função de articular as parcerias. Para tanto, buscou parceiros em todo o País, reunindo, à época, as seguintes instituições:

- BNDES - Parceria técnico-financeira destinada ao fornecimento de investimentos para a construção da feclularia.
- Sebrae - Parceria com o objetivo de promover a capacitação e aperfeiçoamento da gestão.
- Petrobras - Parceria de caráter técnico-financeiro, cuja atribuição era a de disponibilização de recursos de forma diversificada dentro do Projeto.
- Centro Nacional de Pesquisas em Mandioca e Fruticultura (CNPMPF - Embrapa) - Parceria destinada à pesquisa e transferência de tecnologia, como por exemplo, a melhoria genética de variedades, aperfeiçoamento de técnicas de cultivo, etc.
- Unitrabalho - Instituição com experiência no apoio a projetos relacionados à economia solidária, que atua no oferecimento de suporte organizacional e de autogestão, além de oferecer orientação para implementação de novas tecnologias e inserção em cadeias ou arranjos produtivos.
- CONAB - Parceria fundamentada no programa de compra antecipada de matéria-prima e derivados.
- Ministério do Trabalho e Emprego - Parceria técnico-financeira destinada ao fornecimento de recursos para a aquisição de maquinário e equipamentos.
- Ministério do Desenvolvimento Social - Parceria técnico-financeira para a construção de uma unidade de padronização e empacotamento da farinha.

No plano local, foram estabelecidas parcerias com a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB); Superintendência Regional e agência local do Banco do Brasil; Sebrae de Vitória da Conquista;

prefeituras de Cândido Sales, Vitória da Conquista e Tremedal; Movimento dos Pequenos Agricultores (MPA); Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST); Articulação do Semiárido (ASA); Comissão Pastoral da Terra (CPT); Paróquia Nossa Senhora das Graças; Instituto Mata do Cipó; Federação dos Sindicatos dos Trabalhadores da Agricultura Familiar e Arquidiocese Metropolitana de Vitória da Conquista.

Tendo o apoio dos mencionados parceiros, sob a coordenação da FBB, foram realizados 13 seminários nos municípios definidos como local de atuação. O objetivo principal desses seminários foi iniciar o processo de mobilização dos agricultores familiares e fazer um diagnóstico das principais dificuldades por eles enfrentadas na produção de mandioca. Entre as dificuldades elencadas, sobressaíram os problemas relacionados ao tripé assistência técnica, beneficiamento e comercialização da produção.

## **Objetivos**

- Promover a inclusão social sustentável das populações que exploram unidades domésticas e/ou familiares instaladas na região do sudoeste da Bahia, que têm na cultura de mandioca sua base de sustentação econômica e social.
- Realizar uma intervenção sistêmica na cadeia produtiva da mandioca da região, fundamentada no apoio a setores como os de infraestrutura de produção, beneficiamento, transformação e logística; na promoção de capacitações; no auxílio ao acesso ao crédito; e na abertura de mercado para comercialização dos produtos.

## **Público-alvo**

Agricultores familiares, com predominância de assentados da reforma agrária, produtores de mandioca, situados em 17 municípios da região de Vitória da Conquista: Anagé, Aracatu, Barra do Choça, Belo Campo, Bom Jesus da Serra, Cândido Sales, Caraíbas, Condeúba, Encruzilhada,

Mirante, Nova Canaã, Piripá, Planalto, Poções, Ribeirão do Largo, Tremedal e Vitória da Conquista.

## **Operacionalização**

A Fundação Banco do Brasil, juntamente com entidades parceiras, tem desenvolvido na região um programa estruturado de geração de trabalho e renda, tendo como resultado a melhoria das condições de vida das famílias envolvidas. Para tanto, são realizadas iniciativas que vão desde o incremento da produtividade, por meio de assistência técnica e mecanização agrícola, até a agregação de valor à mandioca, por meio de sua industrialização, produzindo fécula e farinha de mandioca.

## **Apresentação da Avaliação Externa**

A avaliação do Projeto da Cadeia Produtiva da Mandioca foi realizada em 2008 pelo Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea e do Brasil, da Fundação Getúlio Vargas FGV/CPDOC, com a coordenação técnica de Olavo Brandão Carneiro e consultoria *ad hoc* de Maria Cecília Prates Rodrigues.

## **Objetivo**

Realizar avaliação de processo ou monitoramento do Projeto, isto é, verificar como vem se dando a sua execução, de modo a possibilitar, em tempo hábil, as correções e adaptações que se fazem necessárias para garantir o alcance de seus objetivos.

## **Metodologia**

Da mesma forma que as avaliações da Cadeia Produtiva do Caju e da CASA APIS, a avaliação do Projeto da Cadeia da Mandioca teve por base a metodologia EP<sup>2</sup>ASE (Eficácia Pública e Eficácia Privada da



Ação Social da Empresa)<sup>9</sup>, desenvolvida pela FGV/CPDOC, em 2006, e que consta do Manual de Avaliação de Resultados para o Programa de Cadeias Produtivas da FBB. Essa abordagem prevê a realização de pesquisa qualitativa seguida de pesquisa quantitativa.

### **Objetivos da pesquisa qualitativa**

- Analisar a teoria do programa, que corresponde à lógica de atuação prevista tanto para a COOPASUB, quanto para o Projeto.
- Examinar as percepções dos principais atores envolvidos a respeito de como o Projeto vem se desenvolvendo na prática.
- Auxiliar a elaboração do questionário a ser utilizado na pesquisa quantitativa.

As fontes de informações nessa etapa da pesquisa foram as entrevistas em profundidade com os atores relevantes para o Projeto, os materiais escritos sobre o Projeto e documentos da COOPASUB, como estatuto social, regimentos internos, normas, resoluções, planos de negócio, relatórios, diagnósticos, etc. Foram realizadas visitas à sede da COOPASUB e a cinco casas de farinha, três delas coletivas, reformadas por intermédio do Projeto, e duas particulares pertencentes aos cooperados. Também foram feitas observações de uma das reuniões do Comitê Gestor do Projeto e de uma das reuniões do Projeto de Compra para Doação Simultânea da CONAB, programa do qual a COOPASUB faz parte.

### **Público participante da pesquisa qualitativa**

Foram realizadas entrevistas em profundidade com três diretores e prestador de serviços da COOPASUB; sete cooperados da COOPASUB residentes em cinco dos municípios contemplados pelo Projeto: Cândido Sales, Condeúba, Caraíbas, Vitória da Conquista e Belo Campo; e doze

---

<sup>9</sup> Sobre a Metodologia EP<sup>2</sup>ASE, ver artigo na página 167 deste livro.

representantes de instituições parceiras.

## **Objetivos da pesquisa quantitativa**

O questionário aplicado na pesquisa quantitativa tinha como objetivo a identificação dos resultados do Projeto no público beneficiário (cooperados da COOPASUB), considerando os principais aspectos relacionados às dimensões econômica, social e ambiental. Como não houve avaliação de marco zero, buscou-se também recuperar, com base na memória dos produtores entrevistados, alguns aspectos relacionados à sua situação inicial, no momento que antecedeu à implantação do Projeto.

Para a elaboração do referido instrumento de avaliação (ou questionário), a realização das entrevistas em profundidade, na etapa qualitativa do Projeto, teve papel central no sentido de subsidiar a formulação das questões que o compõem, como também para prever as categorias de possíveis respostas para cada uma dessas questões.

Após a elaboração da versão preliminar do questionário, ele foi submetido a validação por meio de rodadas de discussão com gestores e especialistas do projeto da Fundação Banco do Brasil e supervisores da FGV responsáveis pela etapa de campo, além da realização de pré-teste.

## **Público participante da pesquisa quantitativa**

Foram entrevistados 420 produtores, selecionados de forma aleatória de um universo de 2.007 cooperados da COOPASUB dos 17 municípios da região contemplados pelo Projeto.

## **Relatório final**

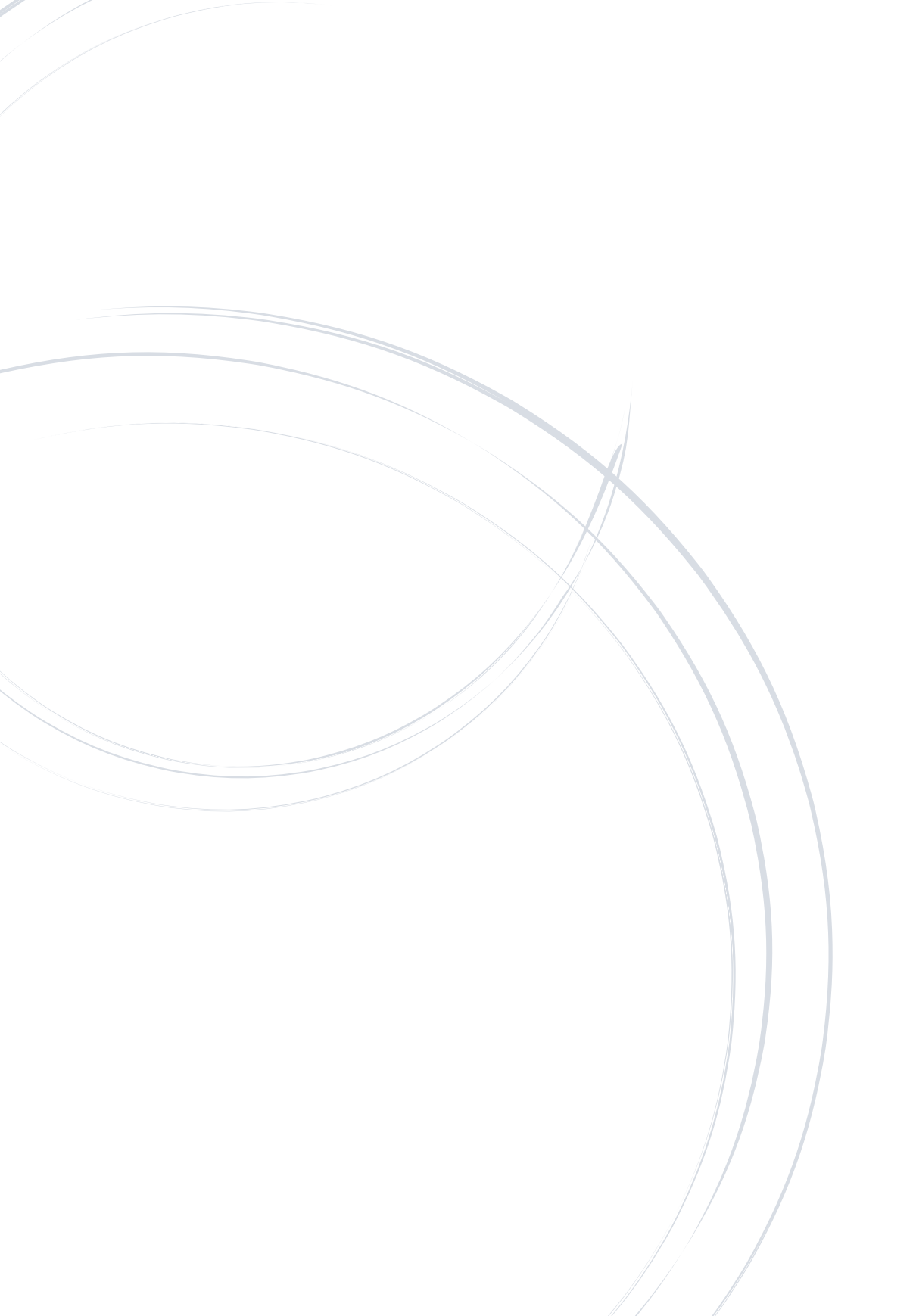
O Relatório Final de Avaliação do Projeto da Cadeia Produtiva da Mandioca no Sudoeste da Bahia entregue à FBB contém: a metodologia utilizada; teoria do programa, ou seja, a compreensão de como o Projeto

e a cooperativa foram pensados, quais seus fundamentos e normas; “O projeto na prática”, ou seja, uma análise de como os atores envolvidos percebem o Projeto e a atuação da COOPASUB até o momento da pesquisa; considerações finais, com os pontos que precisam receber maior atenção dos atores envolvidos, para que o Projeto exerça o papel preconizado na teoria do programa.

### **Como está hoje o Projeto da Cadeia Produtiva da Mandioca no Sudoeste da Bahia**

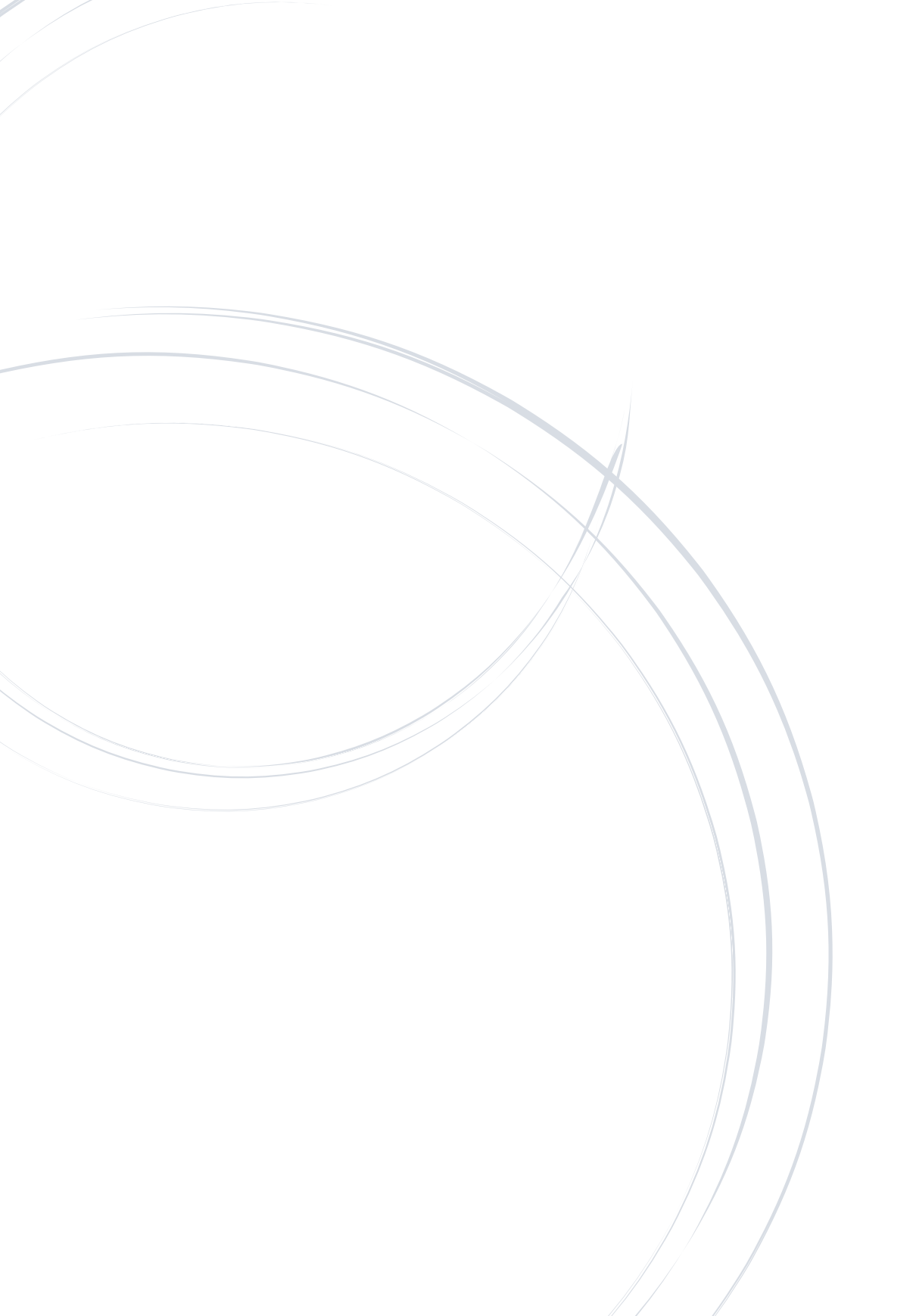
Atualmente, o Projeto abrange 18 municípios da região de Vitória da Conquista (BA) e atende a 2.400 cooperados. As principais ações implementadas foram:

- Reforma e construção de 25 casas de farinha em parceria com o Ministério do Desenvolvimento Social e a Petrobras.
- Mecanização agrícola, com aquisição de sete tratores com implementos e um caminhão, em parceria com a Secretaria Nacional de Economia Solidária do Ministério do Trabalho e Emprego.
- Assistência Técnica agrônômica.
- Pesquisas de variedades, limpeza genética e disseminação de novas tecnologias, em parceria com a Embrapa e UESB.
- Melhorias ambientais na produção de farinha, no intuito de reduzir o consumo de biomassa nativa.
- Apoio à gestão e organização da COOPASUB, com contratação de consultoria especializada e pessoal de apoio técnico e administrativo.
- Construção do complexo industrial para produção de fécula de mandioca com capacidade de processamento de 5.000 quilos de raiz de mandioca por hora.
- Construção das unidades administrativas e de processamento e embalagem de farinha de mandioca no complexo industrial, em parceria com o BNDES.



# Projeto PAIS - Produção Agroecológica Integrada e Sustentável





# Projeto PAIS - Produção Agroecológica Integrada e Sustentável

## Apresentação do Projeto

O Sistema PAIS é uma tecnologia social de apoio à agricultura familiar, inspirada na experiência de pequenos produtores de Brejal, município de Petrópolis (RJ), que optaram por fazer uma agricultura sustentável, sem uso de produtos tóxicos, com a preocupação de preservar o meio ambiente. A tecnologia consiste em uma horta com canteiros construídos em círculos concêntricos, com um galinheiro no centro que fornece, além de ovos e carne, adubo orgânico. A irrigação é feita por gotejamento e não se utilizam agrotóxicos.

A difusão dessa tecnologia social no Brasil teve início em dezembro de 2005 e foi fruto da parceria entre a FBB, responsável pelo financiamento dos equipamentos que constituem o kit PAIS; o Ministério da Integração, responsável pelo repasse de recursos para consultorias, capacitações, participação dos produtores em eventos, e também para a aquisição de alguns itens do kit PAIS; e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), responsável pela gestão e execução do Projeto na maioria dos estados, além da sua implantação e acompanhamento, aí incluída a oferta de cursos de capacitação.

O Sebrae capacitou, na tecnologia do PAIS, dois multiplicadores por município, normalmente técnicos agrícolas ou agrônomos, com as atribuições de orientar os produtores na implantação das unidades PAIS e fazer o acompanhamento técnico durante um ano.

### Objetivos gerais

- Viabilizar a alimentação saudável para famílias de baixa renda, por intermédio do incentivo à produção e ao consumo de

hortifrutigranjeiros agroecológicos.

- Gerar renda para essas famílias, através da comercialização dos excedentes.

### **Objetivos específicos**

- Ampliar e diversificar a produção de hortifrutigranjeiros pela família.
- Reduzir a dependência de insumos vindos de fora da propriedade (adubos, agrotóxicos, sementes, etc.), contribuindo para a sustentabilidade das pequenas propriedades.
- Reduzir a necessidade de compra de alimentos pelas famílias, industrializados ou naturais, com a consequente economia no orçamento doméstico.
- Utilizar com eficiência e racionalização os recursos hídricos.
- Produzir com consciência ambiental e em harmonia com os recursos naturais.
- Fortalecer o nível de associativismo local.
- Fortalecer a capacidade de autogestão do agricultor.
- Capacitar o agricultor com as técnicas adequadas de produção de hortifrutigranjeiros.
- Estimular mecanismos para comercialização dos produtos PAIS.

### **Público-alvo**

Famílias de baixa renda familiar (menor ou igual a um salário mínimo/mês) residentes em municípios com baixo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), com prioridade para agricultores familiares e assentados da reforma agrária.



## Operacionalização

Para a implantação do PAIS, inicialmente são realizadas ações de apresentação do Projeto e mobilização social com o público-alvo, envolvendo associações, sindicatos, cooperativas, prefeituras, etc. Essas instituições representativas do público indicam os possíveis interessados e a organização gestora do Projeto no município vai até as propriedades para analisar se tanto a família quanto a propriedade atendem aos critérios técnicos para participar do Projeto. Uma vez selecionadas as famílias, um consultor especialista na tecnologia social PAIS capacita os produtores em um curso teórico e prático de 40 horas, quando então a unidade PAIS é implantada na propriedade do beneficiário por meio de mutirão com os demais participantes.

Os agricultores selecionados recebem o kit PAIS, constituído, entre outros, por sistema de irrigação (bomba elétrica, caixa d'água, mangueira, filtro, tubos, conexões e fita gotejadora), variedades de sementes de hortaliças e verduras, mudas de frutíferas, sombrite, calcário, adubo, tela de galinheiro, pregos, madeira, comedouro, bebedouro, milho e galinhas. O material é considerado suficiente para iniciar a unidade PAIS com três canteiros circulares. A ideia é que depois, por conta própria, o produtor possa ir expandindo os canteiros.

## Apresentação da Avaliação Externa

A avaliação do Projeto PAIS foi realizada em 2008 pelo Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea e do Brasil da Fundação Getúlio Vargas FGV/CPDOC, com a coordenação técnica de Maria Cecília Prates Rodrigues e subcoordenação de pesquisa de Elizete Ignacio dos Santos.

## Objetivo geral da avaliação

Proceder à avaliação do marco zero<sup>10</sup> ( $M_0$ ) e avaliação de processo e resultados (momento um -  $M_1$ ) do Projeto PAIS em municípios selecionados dos estados do Piauí, Goiás e Minas Gerais.

## Objetivos específicos da avaliação

- Verificar como a tecnologia social PAIS foi recebida e aplicada pelos agricultores atendidos.
- Verificar se, no período considerado pela avaliação, houve aumento na produção de hortifrutigranjeiros, melhoria na qualidade da alimentação, melhora na renda familiar com a venda de produtos de horta, maior consciência ambiental.
- Verificar como os cursos de capacitação e as atividades de assistência técnica foram percebidos pelo público beneficiário.

Para levantar a situação do público-alvo do Projeto antes de iniciada a intervenção social, foi considerado dezembro de 2005 como marco zero ( $M_0$ ). Para as avaliações de processo e de resultados do Projeto, foi considerado março de 2008 como momento um ou marco um ( $M_1$ ).

Como a pesquisa foi feita em abril de 2008, para a avaliação do marco zero, a FGV teve que recorrer à memória dos entrevistados. Esse procedimento tende a afetar a precisão e confiabilidade dos dados apurados para  $M_0$ . Esses efeitos ainda são mais graves quando se trata do público-alvo em questão, de muito baixa escolaridade e com pouca ou nenhuma familiaridade com os procedimentos de registro da produção, custos e renda.

## Metodologia da pesquisa

A avaliação do Projeto PAIS teve por base a metodologia EP<sup>2</sup>ASE

---

<sup>10</sup> Sobre avaliação de marco zero ( $M_0$ ) e momento um ou marco um ( $M_1$ ) ver artigos nas páginas 41 e 167 deste livro.

(Eficácia Pública e Eficácia Privada da Ação Social da Empresa)<sup>11</sup>, desenvolvida pela FGV/CPDOC, em 2006. A avaliação baseou-se no critério da “eficácia pública”, que é voltado para mensurar o alcance dos objetivos esperados – tanto de processo como de resultado – no público beneficiário do Projeto. Dentro dessa abordagem, foi realizada, inicialmente, uma pesquisa qualitativa e, em seguida, uma quantitativa.

### **Público-alvo da pesquisa**

Produtores selecionados para participar do Projeto PAIS nos municípios de Cristalina, Cidade Ocidental, Teresina de Goiás e Cavalcante, do estado de Goiás; Padre Marcos, Bocaina, Ipiranga e São João da Cana Brava, do estado do Piauí; e Pai Pedro, Gameleiras e Porteirinha, do estado de Minas Gerais.

**Na pesquisa qualitativa**, foram realizadas 25 entrevistas em profundidade, com representantes dos atores-chave do Projeto.

**Na pesquisa quantitativa**, foi aplicado um questionário, com perguntas fechadas, a uma amostra aleatória de 180 produtores do cadastro PAIS, sendo 60 por estado (GO, MG, PI), de um universo de 305 produtores.

Os produtores que compuseram essa amostra foram subdivididos em três grupos: Grupo 1: produtores que receberam o kit PAIS, mas não implantaram a horta PAIS; Grupo 2: produtores que implantaram a horta PAIS, mas saíram do Projeto; Grupo 3: produtores que continuam participando do Projeto.

### **Objetivos da pesquisa qualitativa**

- Levantar a chamada teoria do programa do Projeto PAIS: objetivos, público-alvo, *stakeholders* relevantes, principais pressupostos ou bases orientadoras e estratégia de ação.

---

<sup>11</sup> Sobre a Metodologia EP<sup>2</sup>ASE, ver artigo na página 167 deste livro.

- Analisar como vem se dando o processo de implementação do Projeto com os seus principais problemas e desafios, a partir das percepções dos atores-chave do Projeto.
- Subsidiar a elaboração posterior do questionário para a pesquisa quantitativa.

### **Etapas da pesquisa qualitativa**

Foram feitas, inicialmente, quatro entrevistas com os coordenadores nacionais do Projeto, gestores e representantes das instituições parceiras em nível nacional – Fundação Banco do Brasil, Sebrae e Ministério da Integração. Em seguida, foram realizadas 21 entrevistas nos três estados brasileiros que são objeto de avaliação, sendo 13 com representantes de instituições parceiras locais, sete com produtores PAIS e uma com representante de ponto de venda de produtos PAIS. A pesquisa qualitativa foi realizada no período de outubro a dezembro de 2007.

### **Pesquisa quantitativa**

#### **Objetivo da pesquisa quantitativa**

Levantar a situação inicial dos produtores antes do Projeto (marco zero) e depois de sua implementação (avaliação de processo e de resultados), de modo a permitir concluir sobre a eficácia pública do Projeto para os produtores beneficiários.

### **Etapas da pesquisa quantitativa**

Para o trabalho de campo, foi constituída uma equipe de quatro supervisores a quem coube a tarefa do recrutamento e seleção de oito pesquisadores com experiência em pesquisa de campo. O trabalho foi realizado de 2 a 18 de abril de 2008.

Foram quatro as etapas: 1) construção do instrumento de pesquisa;

2) definição das amostras de produtores a serem pesquisados; 3) execução da pesquisa de campo; e 4) análise dos resultados e aplicação dos testes estatísticos.

O questionário foi estruturado em 12 blocos: 1) identificação do produtor e sua entrada no Projeto; 2) caracterização da implantação da horta PAIS; 3) o kit PAIS e a necessidade de adaptação na tecnologia social; 4) horta PAIS, antes e depois: produção, comercialização, renda e despesa; 5) importância do Projeto PAIS para a alimentação da família; 6) envolvimento da família com a horta PAIS; 7) estimativa de renda familiar; 8) capital social, ou seja, o grau de organização e mobilização dos produtores; 9) transferência de tecnologia; 10) consciência ambiental; 11) autogestão; e 12) conhecimento sobre as instituições parceiras do Projeto.

Para o tratamento dos dados, foi utilizado o software SPSS (*Statistical Package for the Social Science*), um pacote estatístico próprio para o armazenamento, o processamento e a análise de dados.

A avaliação da pesquisa foi feita segundo cinco dimensões, subdivididas em indicadores relevantes, com o foco nos objetivos de resultado e de processo previstos no Projeto. As dimensões foram as seguintes: caracterização dos produtores do PAIS; avaliação do processo de implantação do Projeto PAIS; avaliação de resultados, nas dimensões econômica, social e ambiental.

Para alguns indicadores, foram aplicados testes estatísticos de modo a se verificar se as variações observadas entre  $M_0$  e  $M_1$  eram estatisticamente significativas e poderiam ser generalizadas para a população dos beneficiários nos estados pesquisados.

## **Relatório final**

O Relatório Final de Avaliação do Projeto PAIS contém: introdução; metodologia; teoria do programa do Projeto PAIS; apresentação de aspectos de gestão do Projeto, ou como vem se dando a atuação das instituições parceiras; caracterização dos produtores beneficiários,

avaliação do processo de implantação da tecnologia social, principais resultados; e recomendações para potencializar os resultados.

## **Apresentação da Avaliação Interna**

A avaliação do Projeto PAIS foi realizada pelo Núcleo de Gestão da Avaliação (NGA) da Fundação Banco do Brasil no período de novembro a dezembro de 2011.

### **Objetivos da avaliação**

- Identificar aspectos favoráveis para o sucesso das unidades PAIS.
- Identificar os principais dificultadores na reaplicação da tecnologia.
- Propor sugestões/recomendação para a boa reaplicação da tecnologia.

A metodologia de pesquisa levou em conta as bases teóricas da tecnologia social e os relatórios das avaliações anteriores (Avaliação do Projeto PAIS, realizada em 2008 pela FGV/CPDOC<sup>12</sup> e Avaliação de Marco 1 da Tecnologia PAIS realizada em 2011, pelo Núcleo de Gestão da Avaliação da FBB).

### **Metodologia da pesquisa**

A pesquisa realizada é classificada como estudo de multicasos, com avaliação qualitativa e observação da realidade.

### **Etapas da pesquisa**

- Estudo documental do Projeto e de relatórios de processos avaliativos, monitoramento e assessoramento já realizados.
- Identificação da amostra para pesquisa qualitativa.

---

<sup>12</sup> Ver apresentação dessa avaliação externa na página 129 deste livro.

- Visitas *in loco* e observação das várias circunstâncias de funcionamento do Projeto nas localidades.
- Pesquisa de campo, com realização de entrevistas em profundidade – semiestruturadas, gravadas.
- Análise e interpretação de dados, por meio da escuta das gravações e análise de conteúdos das entrevistas realizadas.
- Elaboração do relatório de avaliação.
- Apresentação dos resultados para os públicos de interesse.

### **Amostra da pesquisa**

A amostra da pesquisa foi uma indicação da Gerência de Monitoramento e Assessoramento Técnico a Projetos da Fundação Banco do Brasil e das executoras parceiras. É constituída por produtores que se destacaram na operacionalização da tecnologia social PAIS. Levou-se em conta, também, a representatividade regional da amostra indicada para se possibilitar uma leitura estratégica da implantação em regiões distintas.

### **Público participante da pesquisa**

A pesquisa foi realizada com 12 produtores em oito municípios de quatro estados. Cada caso envolve as avaliações realizadas em um estado:

Caso 1 - Quatro produtores de Itaperuna, Laje do Muriaé, Miracema (RJ).

Caso 2 - Um produtor de Janaúba (MG).

Caso 3 - Cinco produtores de Cacoal, Porto Velho e São Miguel do Guaporé (RO).

Caso 4 - Dois produtores de Luziânia (GO).

## **Análise das entrevistas**

Na análise das entrevistas, foram definidas três categorias: econômica, ambiental e social. Essas três categorias se desdobraram nos itens abaixo:

**Econômica:** ampliação da unidade; prospecção adequada dos participantes; renda; investimentos; dificultadores da comercialização; apoio à comercialização pelas executoras; transporte; divulgação de produtos agroecológicos; empreendedorismo; investimentos nas unidades; sustentabilidade; e capital de giro.

**Ambiental:** compostagem, controle de pragas, fertilizantes, conservação ambiental, adaptação no sistema de irrigação; assistência técnica; adaptações e inovações.

**Social:** segurança alimentar; apoio do poder público; associativismo e cooperativismo.

## **Relatório final**

O produto final da pesquisa consiste num relatório que contempla:

- Estágio atual dos PAIS implantados nas propriedades dos entrevistados.
- Aspectos de sucesso e das dificuldades dos empreendimentos.
- Razões dos êxitos e das dificuldades na operacionalização da tecnologia.
- Percepção dos atores envolvidos em relação à tecnologia, às dificuldades e aos fatores determinantes para o sucesso do empreendimento.
- Sugestão de ações e recomendações para a melhoria e continuidade da reaplicação da tecnologia.
- Notas de campo e registros fotográficos dos empreendimentos.



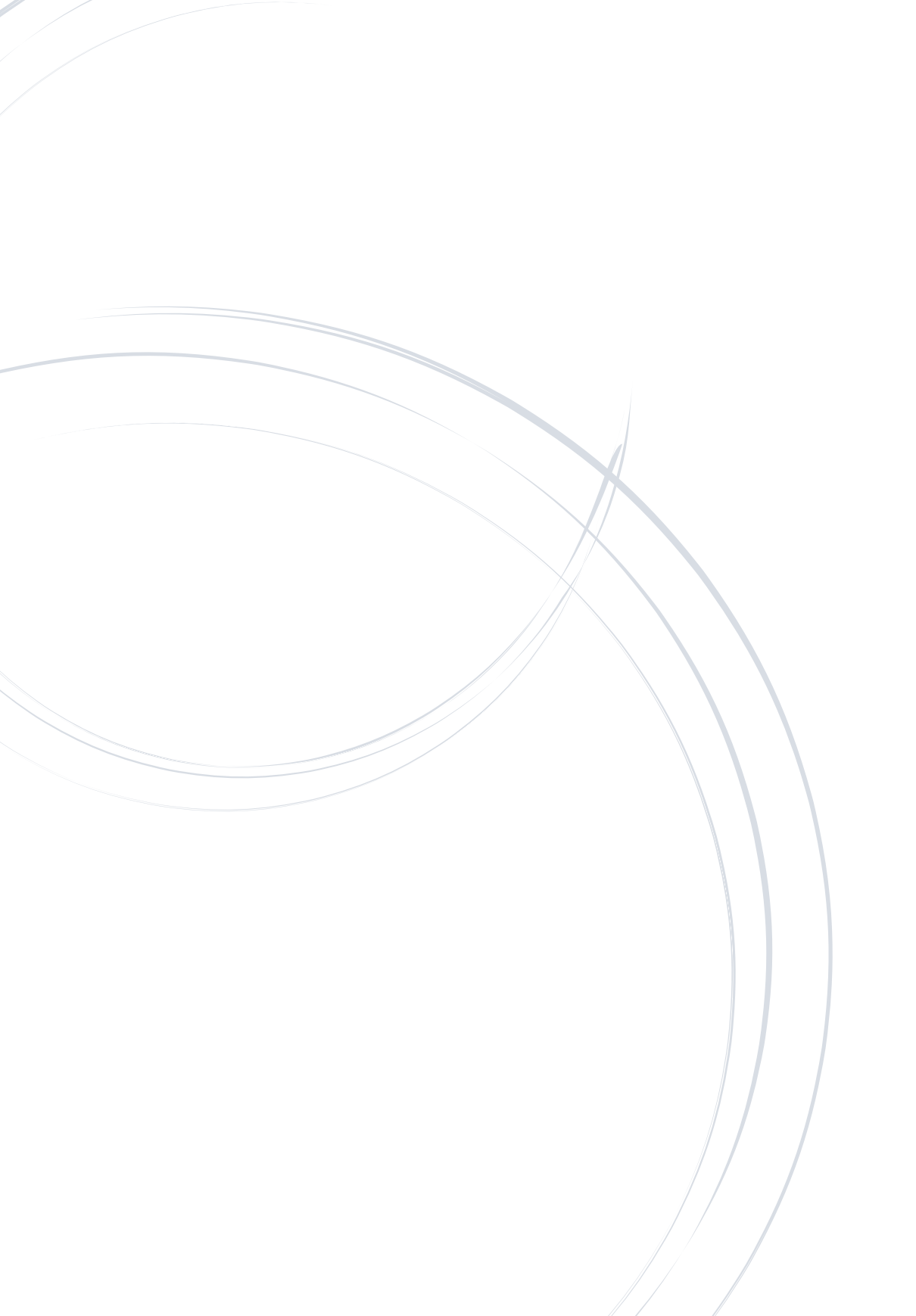
## Como está hoje o Projeto PAIS

Desde 2005, estão acontecendo avanços na reaplicação dessa tecnologia, como a edição do Manual PAIS, cartilhas para o agricultor familiar (Associativismo e Cooperativismo Solidário, Prática da Agroecologia, Comercialização, Empreendedorismo Solidário e Gestão do Sistema Produtivo), a Cartilha do Produtor Rural em quadrinhos, a realização de Encontro Nacional em 2010 e a integração com a estratégia de Desenvolvimento Regional Sustentável do Banco do Brasil (DRS).

A partir da avaliação desenvolvida pela FGV/CPDOC em 2008, apresentada anteriormente, verificou-se a necessidade de estabelecer, com as entidades parceiras, novas estratégias de ação e adaptações na metodologia usada e no kit PAIS. Para tanto, foram oferecidas, na FBB, duas oficinas com a participação das principais entidades executoras nos estados – Sebrae Nacional e suas unidades estaduais, Associação de Orientação às Cooperativas do Nordeste (Assocene) e demais parceiros.

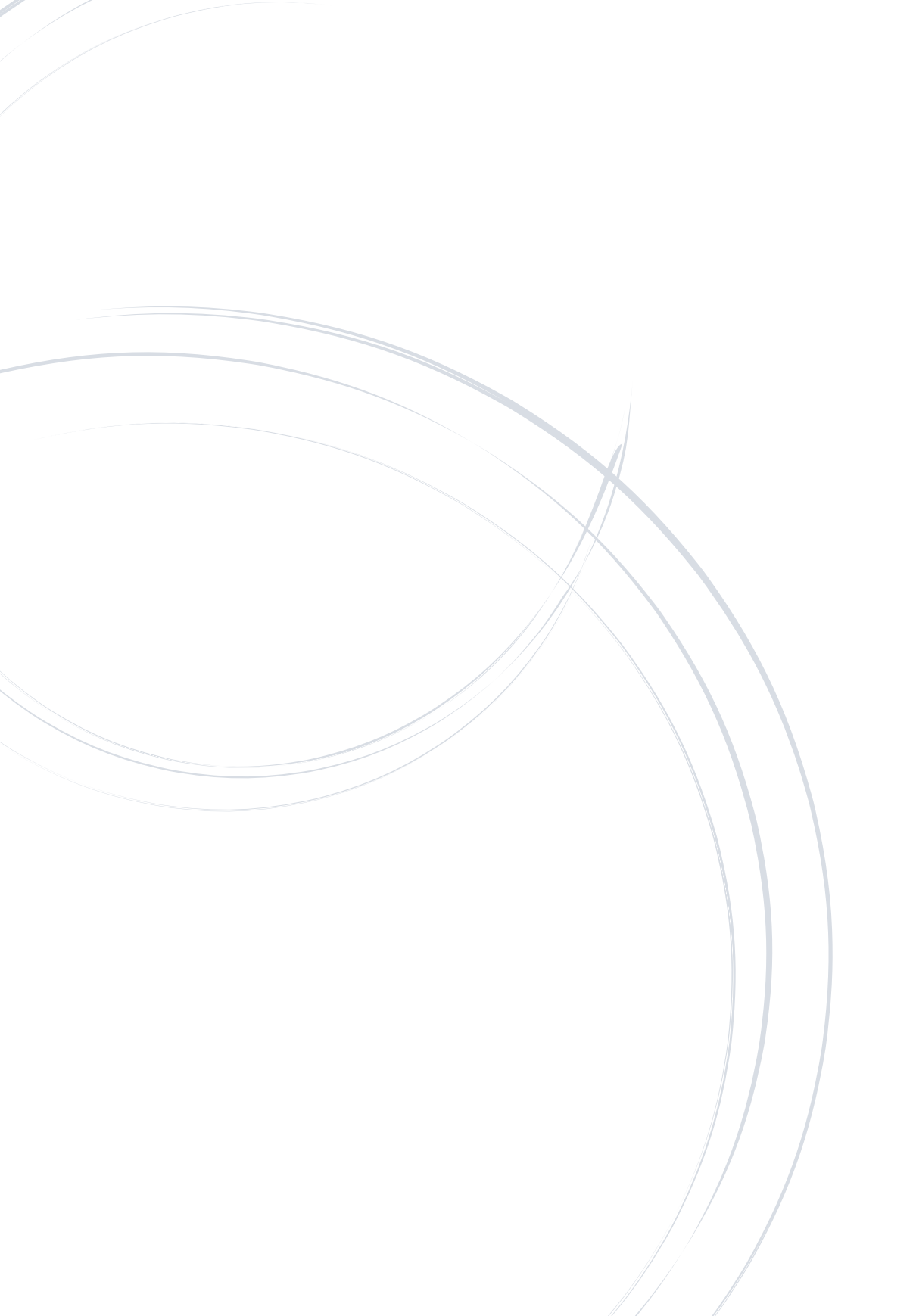
Em 2012, com base nas informações obtidas nas ações de campo, com comitês gestores locais, na avaliação interna do Projeto realizada em 2011 e na Comissão Interna de Tecnologias Sociais da FBB, identificou-se a necessidade de maior foco na comercialização do excedente da produção, redefinição de papéis dos profissionais envolvidos e da metodologia de trabalho e capacitação, e flexibilização do formato e da composição do kit PAIS.

O PAIS tem se mostrado uma alternativa promissora para garantia de segurança alimentar e renda no campo. A tecnologia vem sendo construída em interação com a comunidade e aprimorada graças aos ajustes realizados para o melhor funcionamento da unidade e alcance dos objetivos propostos. Novos parceiros vêm se juntando à Fundação Banco do Brasil para a sua reaplicação, como o BNDES e a Petrobras, além de diversas entidades governamentais e não governamentais, em número que chega próximo a 40 instituições. Atualmente, existem unidades PAIS implantadas em 25 estados brasileiros, além do Distrito Federal.



# **Projeto Desenvolvimento Social e Apoio a Transferência de Tecnologia para Agricultores Familiares – ADRS**





# Projeto Desenvolvimento Social e Apoio a Transferência de Tecnologia para Agricultores Familiares – ADRS

## Apresentação do Projeto

**A**DRS, sigla de Agentes de Desenvolvimento Regional Sustentável, é o nome que se dá aos projetos de Desenvolvimento Social e Apoio a Transferência de Tecnologia para Agricultores Familiares desenvolvidos pela Fundação Banco do Brasil e parceiros. Os Agentes são profissionais que atuam nos projetos.

### Objetivo geral

Fortalecer a base produtiva de empreendimentos apoiados pela Fundação Banco do Brasil e parceiros ou pelos Planos de Negócios da Unidade de Desenvolvimento Sustentável do Banco do Brasil - DRS<sup>13</sup>.

### Objetivos específicos

Atender os agricultores familiares no âmbito das dimensões abaixo descritas.

### Dimensão técnica:

- Melhorar a produtividade e a qualidade dos produtos da região por

---

<sup>13</sup> DRS – Desenvolvimento Regional Sustentável é uma estratégia negocial do Banco do Brasil que busca impulsionar o desenvolvimento regional sustentável onde o BB está presente, por meio da mobilização de agentes econômicos, sociais e políticos, apoiando atividades produtivas economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas, sempre observada e respeitada a diversidade cultural. [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br). Acesso em 30/11/12.

meio da introdução de tecnologias apropriadas.

- Contribuir para a melhor compreensão e adoção de práticas ambientalmente responsáveis.
- Promover o estabelecimento de boas práticas de produção no campo.

### **Dimensão organização social:**

- Promover a consolidação da organização social.
- Consolidar e ampliar a participação da base produtiva nas instâncias deliberativas das instituições representativas.
- Contribuir para a formação de lideranças.
- Propiciar a troca de experiências e a interação entre agricultores, por meio de atividades desenvolvidas em mutirão e de dias de campo.

### **Dimensão crédito:**

- Propiciar aos produtores conhecimentos sobre as políticas de crédito existentes no mercado.

### **Dimensão comunicação:**

- Promover o fluxo de comunicação entre os agricultores familiares e os empreendimentos a que estão vinculados.
- Disseminar informações sobre as ações realizadas pelo empreendimento.

### **Público-alvo**

Produtores rurais da agricultura familiar vinculados a instituições parceiras da Fundação Banco do Brasil.

### **Operacionalização**

Para a execução dos projetos de ADRS, são selecionados e

contratados Agentes e Supervisores de Desenvolvimento Regional Sustentável, ambos remunerados. A atuação tem ênfase no desenvolvimento e integração das atividades desenvolvidas na propriedade rural, uma vez que o agricultor familiar é um poliprodutor, isto é, vive do plantio de várias culturas e da criação de animais.

### **Papel dos Supervisores de Desenvolvimento Regional Sustentável**

- Atuar como planejador, mobilizador, orientador e coordenador dos Agentes de Desenvolvimento Regional Sustentável.
- Participar do processo de gestão do Programa e acompanhar os Agentes nas comunidades, bem como fiscalizar seu trabalho.

### **Papel dos Agentes de Desenvolvimento Regional Sustentável**

- Auxiliar os produtores na gestão da propriedade rural.
- Disseminar informações técnicas sobre agricultura familiar, aspectos técnicos da produção no campo, comercialização, agroecologia, sustentabilidade e financiamento rural.
- Promover o desenvolvimento de cadeias produtivas, a saber: apicultura, cajucultura, ovinocaprinocultura, piscicultura, cultura do babaçu, mandiocultura, avicultura, fruticultura e outras.

Para reduzir custos com deslocamentos e aproximá-lo da comunidade, é recomendado que o profissional resida em sua área de atuação.

### **Etapas do Projeto**

Os Projetos de ADRS têm período de execução programada, em média, para 12 meses, contados a partir da formalização jurídica, e seguem uma sequência de atividades conforme descrição abaixo:

- Contratação de um profissional da área de ciências agrárias, preferencialmente agrônomo, zootecnista ou veterinário, para atuar

como Supervisor dos Agentes.

- Indicação da comunidade que será atendida.
- Capacitação inicial para os Agentes, constituída de dois módulos, sendo um de Formação Geral e outro de Formação técnica para as atividades de campo (em média em quatro cadeias produtivas) num total de 136 horas de treinamento. Esse programa de formação tem caráter seletivo. Os participantes são avaliados quanto ao interesse e facilidade para aquisição de conhecimentos, comparecimento e nível de participação no treinamento.
- Oficina pós-seleção, com duração de oito horas, para elaboração dos planos de atendimento às unidades produtivas e do cronograma de execução das atividades.
- Assistência aos produtores rurais da agricultura familiar no âmbito dos municípios de atuação dos empreendimentos solidários, no período de vigência do Projeto, com implantação de boas práticas de manejo da atividade, realização de difusão e transferência de tecnologias, e disseminação de informações das cadeias/empreendimentos.
- Programa de capacitação continuada para os Supervisores e Agentes, extensivo aos produtores rurais assistidos. Os Supervisores e Agentes recebem formação/capacitação relacionadas à agricultura familiar, PRONAF, cooperativismo, organização social e ainda formação técnica nas principais cadeias produtivas apoiadas pela Fundação Banco do Brasil e Banco do Brasil.

## **Apresentação da Avaliação Interna**

A avaliação do Projeto ADRS foi realizada pelo Núcleo de Gestão da Avaliação (NGA) da Fundação Banco do Brasil, entre os meses de novembro e dezembro de 2010.



## Objetivos da avaliação

- Identificar de que maneira os projetos foram implementados.
- Identificar os pontos fortes e as dificuldades na execução dos projetos, com sugestões propositivas de melhorias.
- Analisar a percepção dos envolvidos (agentes, supervisores, parceiros e instituidores) em relação aos projetos.
- Verificar quais os resultados observados na implementação e desenvolvimento dos projetos.
- Verificar se os objetivos geral e específicos dos projetos foram alcançados.

## Metodologia da pesquisa

Foi realizada pesquisa de natureza qualitativa, com a aplicação de entrevistas em profundidade e semiestruturadas, todas gravadas. Os depoimentos foram espontâneos e não induzidos. A análise dos dados coletados teve como base o método de análise de conteúdo com estudo de conteúdo categorial.

Antes das entrevistas, foi feito um esclarecimento aos entrevistados sobre o caráter formativo da avaliação e do objetivo de prospectar recomendações/ações para melhoria e continuidade do Projeto. Explicou-se também que se tratava de uma abordagem aberta e que todos poderiam externar suas impressões, percepções e sugestões sobre o projeto ADRS.

## Etapas da pesquisa

- Identificação das bases teóricas do Projeto de ADRS.
- Identificação do público-alvo da avaliação.
- Estudo de documentos e materiais relativos aos Projetos de ADRS.
- Pesquisa de campo, com realização de entrevistas em profundidade.

- Visitas *in loco* e observação das várias circunstâncias de funcionamento do Projeto nas localidades.
- Análise e interpretação de dados.
- Elaboração de relatório.

### **Amostra da pesquisa**

A pesquisa foi realizada *in loco* em sete municípios onde foram e/ou estão sendo executados os projetos. A pesquisa foi organizada em casos, de acordo com as seguintes regiões selecionadas:

Caso 1 - Arinos e Riachinho - Vale do Urucuia (MG) - Atividades econômicas apoiadas: apicultura, mandiocultura, bovinocultura e fruticultura.

Caso 2 - Canindé de São Francisco (SE) - Atividade econômica apoiada: ovinocaprinocultura.

Caso 3 - Quixadá/Choró (CE) - Atividade econômica apoiada: ovinocaprinocultura.

Caso 4 - Picos/Pio IX (PI) - Atividade econômica apoiada: apicultura.

### **Público participante da pesquisa**

Considerando todas as etapas da pesquisa, foram realizadas entrevistas com 45 pessoas:

- 4 dirigentes de entidades parceiras, 4 Supervisores e 10 Agentes de DRS, para a sistematização das dificuldades na operacionalização e a percepção do que podia ser melhorado.
- 18 produtores atendidos para verificar a satisfação/insatisfação com o Projeto, e sua percepção do tema.
- 7 gerentes/assessores do BB e 2 gerentes/assessores da FBB para identificar as origens e os objetivos do Projeto.

## **Análise das entrevistas**

Para análise das entrevistas, foram criadas sete categorias de acordo com o tema abordado: 1) importância do Projeto; 2) receptividade dos produtores atendidos; 3) produção; 4) crédito; 5) meio ambiente; 6) cooperativismo; e 7) aperfeiçoamento e continuidade do Projeto. Com relação aos depoimentos dos parceiros locais, foram criadas três categorias-síntese: 1) percepção do Projeto; 2) expansão do Projeto; e 3) melhorias para os produtores atendidos.

## **Relatório final**

O produto final da pesquisa consiste num relatório que contempla:

- Percepção dos atores envolvidos quanto à operacionalização e continuação dos projetos.
- Razões dos êxitos e dificuldades identificadas.
- Recomendações para continuidade e melhoria dos projetos.

Apesar da especificidade de cada projeto, os resultados são mostrados focando cada um dos casos estudados e de maneira conjunta numa avaliação da estrutura do Projeto.

## **Como está hoje o Projeto ADRS**

O Projeto ADRS se desenvolve vinculado a algum projeto de cadeia produtiva ou de PDTIS (Programa de Desenvolvimento Territorial Sustentável), visando o desenvolvimento da propriedade rural e do empreendimento local/centralizador. A atuação do ADRS ocorre por meio de formação de núcleos produtivos, compostos por 35 a 40 produtores da agricultura familiar, ou seja, cada ADRS é responsável por um grupo de agricultores. Tais produtores devem estar localizados num raio de 30 km, a fim de reduzir tempo e custo de deslocamento do ADRS.

O Projeto promove a visão de atendimento integrativo dos setores

agrícolas na propriedade familiar. Isto é, atendimento à propriedade com visão de mais de uma cadeia produtiva. Por isso, os Agentes, além de conhecer as atividades de campo, ligadas à cadeia produtiva que está em desenvolvimento na região, devem ter formação técnica em, pelo menos, quatro áreas.

A partir das avaliações e acompanhamentos realizados, é possível afirmar que o Projeto ADRS tem trazido ganhos como: assistência técnica no campo; visão de gestão da propriedade rural; promoção da organização social; formação técnica e empoderamento dos próprios ADRS (jovens produtores rurais); fixação de jovens no campo (os próprios ADRS).

Parte 4

## **Os pesquisadores e a experiência com a FBB**

### **Avaliação de programas da Fundação Banco do Brasil: desafios e aprendizagens**

Luciana Mourão, Katia Puente-Palacios, Jacob Arie Laros

### **A metodologia EP<sup>2</sup>ASE e a avaliação dos projetos sociais da FBB**

Maria Cecília Prates Rodrigues



## Luciana Mourão

Sócia-diretora da Hoje/EMP Consulting. Consultora em pesquisas de avaliação de ações educacionais. Pesquisadora do CNPq e professora dos cursos de mestrado e doutorado em Psicologia da Universidade Salgado de Oliveira - UNIVERSO e da Graduação em Administração da Faculdade AIEC. Graduada e Mestre em Administração (UFMG) e Doutora em Psicologia (UNB). Conta com mais de 30 trabalhos científicos publicados.

## Katia Puente-Palacios

Professora da Universidade de Brasília nos cursos de graduação em Psicologia e de pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações. Orienta estudantes de pós-graduação em nível de mestrado e doutorado. O seu tema de interesse central, tanto para pesquisa como para ensino, diz respeito ao desempenho de equipes de trabalho. Psicóloga e Doutora em Psicologia (UNB), com Pós-Doutorado na Universidade de Valencia-Espanha. Conta com mais de 30 trabalhos científicos publicados.

## Jacob Arie Laros

Professor da Universidade de Brasília nos cursos de graduação e pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações. Já orientou mais de 20 estudantes de pós-graduação, tanto de doutorado como de mestrado. Coordena o laboratório de Métodos e Técnicas de Avaliação (META). Seus temas de interesse são: avaliação de programas educacionais e sociais, além de técnicas quantitativas de análise de dados. PhD em Personality and Educational Psychology pela Rijksuniversiteit Groningen (RuG) – Holanda. Conta com mais de 50 trabalhos científicos publicados.

# Avaliação de programas da Fundação Banco do Brasil: desafios e aprendizagens

Luciana Mourão

Katia Puente-Palacios

Jacob Arie Laros

## 1. Introdução

**A**tualmente, em diversos países, existe renovado interesse pela avaliação de programas sociais. No início da década de 90, Sulbrandt (1993) já sinalizava para a crescente atenção dedicada à avaliação e atribuía esse interesse a uma combinação de três fatores principais: (a) a aguda crise social com alto percentual da população que vive na pobreza e um considerável percentual que vive abaixo da linha da pobreza extrema; (b) uma parte muito significativa da população mundial reclamando a realização de projetos sociais, o que exerce forte demanda social; (c) a responsabilidade do Estado de enfrentar essa ampla demanda por serviços sociais com recursos muito limitados, o que aumenta o interesse na eficiência e no impacto do gasto social.

Apesar dessa demanda crescente e do aumento das experiências na área, avaliar programas sociais é sempre um desafio, especialmente no Brasil, onde ainda não se tem tradição nesse tipo de avaliação. Embora sejam crescentes as avaliações, sobretudo de programas de governo, ainda temos deficiências em registros e banco de dados e carência de formação de profissionais para atuar nessa área.

A Fundação Banco do Brasil (FBB) tem sido uma das instituições pioneiras em investir nessa área e, a partir de um convite da instituição, tivemos a oportunidade de atuar na avaliação do Programa AABB Comunidade<sup>1</sup> e do Programa Inclusão Digital<sup>2</sup>. Essa experiência

---

<sup>1</sup> Ver apresentação do Programa AABB Comunidade na página 61 deste livro.

<sup>2</sup> Ver apresentação do Programa Inclusão Digital na página 71 deste livro.

nos trouxe ricas aprendizagens e o principal objetivo deste artigo é justamente compartilhar um pouco do que aprendemos.

## 2. Os programas avaliados

Nossa primeira experiência foi com o Programa AABB Comunidade, que tem contribuído para transformar a realidade de milhares de crianças e jovens brasileiros. A relevância e a abrangência do Programa aumentavam a responsabilidade em relação à sua avaliação. O delineamento da avaliação foi amplamente discutido com a equipe da Fundação, que participou ativamente das proposições metodológicas para que ela fosse o mais fidedigna possível e trouxesse contribuições para a gestão do Programa.

No caso do Programa AABB Comunidade, foi elaborada uma proposta inicial de desenho metodológico pela equipe da Fundação Banco do Brasil (FBB) e da Federação Nacional das AABBs (FENABB)<sup>3</sup>, que foi analisada detidamente com a equipe responsável, em um processo de construção coletiva do método que seria utilizado na avaliação<sup>4</sup>. Essa parceria entre a FBB, a FENABB e a equipe contratada para a avaliação pode ser considerada uma das premissas para a realização desse trabalho, permitindo não só o repasse da tecnologia de avaliação, mas também melhor entendimento do Programa por parte da equipe de avaliadores.

É importante destacar que a avaliação de programas faz parte das próprias premissas do Caderno de Procedimentos do Programa AABB Comunidade, sendo que uma delas deu origem à ação implementada. O objetivo dessa avaliação foi fornecer à Fundação Banco do Brasil informações sistematizadas dos impactos sociais observados com o Programa AABB Comunidade, sobre o desempenho escolar, a continuidade nos estudos após a saída do Programa e o ingresso

---

<sup>3</sup> A FENABB é a instituidora do Programa AABB Comunidade e tem a FBB como parceira.

<sup>4</sup> Merece destaque, sobretudo, a participação do então Gerente da Divisão de Educação e Cultura da FBB, Marcos Fadanelli Ramos, que contribuiu de forma decisiva para a construção metodológica e para o êxito da avaliação aqui relatada.



no mundo do trabalho. Porém, algumas outras informações relativas ao Programa também foram colhidas e incorporadas às conclusões da avaliação.

A segunda experiência foi também com um programa educacional, desta vez relacionada ao Programa Inclusão Digital. Com o crescente avanço tecnológico vivenciado nas últimas décadas, criou-se um novo tipo de exclusão social que é a exclusão digital. Esse Programa tem como público-alvo comunidades de baixo poder aquisitivo, cuja população tem dificuldade de acesso a computadores e à internet. O foco principal da ação eram os jovens, incluindo o desenvolvimento de competências para lidar com as novas tecnologias da informação e comunicação (NTICs), o que atualmente é fundamental para a inserção no mundo do trabalho.

Assim como no caso do AABB Comunidade, na avaliação do Programa Inclusão Digital, o processo de construção metodológica foi compartilhado com a equipe da Fundação Banco do Brasil, em reuniões sucessivas e com tempo destinado exclusivamente para o desenvolvimento do delineamento avaliativo e das medidas que seriam utilizadas na pesquisa.

Como resultado dessa atuação na FBB, de nossa experiência pessoal em outras avaliações de programas e da realização e orientação de trabalhos acadêmicos sobre essa temática, apresentamos a seguir algumas reflexões que podem contribuir para repensar a prática de avaliação de programas sociais na FBB ou em outros contextos.

“Nas avaliações dos programas da FBB, o processo de construção metodológica foi compartilhado com a equipe da Fundação, em reuniões sucessivas e com tempo destinado exclusivamente para o desenvolvimento das medidas que seriam utilizadas na pesquisa avaliativa.”

Essas reflexões foram organizadas em seis eixos, que deram sustentação ao trabalho que foi realizado na FBB: (a) pesquisa multimétodo; (b) participação de diferentes *stakeholders*; (c) validação das medidas utilizadas; (d) rigor no delineamento avaliativo; (e) ênfase na percepção dos beneficiários; e (f) coleta de dados *in loco* com estudos multicasos.

### 3. Pesquisa multimétodo

No Brasil, em decorrência da sua realidade social, há enorme demanda por programas sociais e, conseqüentemente, pela avaliação dos mesmos. As avaliações precisam responder a um conjunto expressivo de perguntas e fornecer subsídios para a melhoria dos programas. Para atingir tal objetivo, essas avaliações, cada vez mais, têm adotado desenhos multimétodos. Teorizando a respeito da utilização de métodos quantitativos e qualitativos, Günther (2006) destaca que, no processo de produção de conhecimento, o mais importante é adotar procedimentos que respondam às perguntas postas para o pesquisador, muitas das quais são multifacetadas, exigindo, portanto mais do que um método.

No caso dos Programas AABB Comunidade e Inclusão Digital, os procedimentos utilizados foram específicos para cada método, o que permitiu desde a realização de coleta de dados *in loco*, seja pela aplicação de questionários ou pela realização de entrevistas, até a coleta de dados via questionários enviados e devolvidos pelo correio. A definição do procedimento de coleta de dados a ser adotado, assim como os métodos, decorreu tanto das características da fonte da qual as informações seriam levantadas quanto do conteúdo a ser investigado.

Entre os métodos de coleta de dados estabelecidos para o Programa AABB Comunidade, podem ser citados: (a) pesquisa documental; (b) entrevistas em profundidade realizadas pessoalmente e por telefone; (c) *survey*, utilizando questionários de mensuração validados psicometricamente; (d) análise de dados secundários, do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP)

e do IBGE; e (e) observação participante. Portanto, a avaliação do Programa AABB Comunidade pode ser considerada *multimétodo*.

Da mesma forma, no caso do Programa Inclusão Digital, foram adotados métodos múltiplos que incluíram: (a) entrevistas em profundidade; (b) aplicação de questionários; (c) análise de dados secundários; e (d) observação estruturada. Em ambos os casos, a adoção de uma investigação *multimétodo* foi considerada como condição indispensável para a qualidade do processo avaliativo, pois os objetivos de pesquisa demandavam tanto a abrangência, fornecida pelos métodos quantitativos, quanto a profundidade, característica dos métodos qualitativos.

#### **4. Participação de diferentes *stakeholders***

Para avaliar os objetivos apresentados para a avaliação dos Programas AABB Comunidade e Inclusão Digital, definiram-se diversas metodologias de coleta de dados buscando-se a identificação de mecanismos que favorecessem a obtenção de informações relevantes de cada fonte.

No caso do AABB Comunidade, foram pesquisadas diversas fontes de informação, a saber: as crianças e os adolescentes participantes do Programa; os representantes das famílias das crianças; os educadores sociais envolvidos no Programa; o coordenador pedagógico de cada unidade AABB; o presidente da AABB; o gerente do Banco do Brasil da localidade; o prefeito ou secretário de educação de cada município que tinha o Programa AABB Comunidade implantado no ano 2000; os representantes da FENABB, FBB e PUC-São Paulo, denominados

“As avaliações precisam responder a um conjunto de perguntas, muitas delas multifacetadas, e fornecer subsídios para a melhoria dos programas sociais. Para atingir tal objetivo, essas avaliações, cada vez mais, têm adotado desenhos multimétodos.”

Instituidores; e o responsável pelo preenchimento eletrônico de informações relativas ao Programa em cada município.

No caso do Programa Inclusão Digital, os grupos pesquisados foram: instituidores, executores, parceiros, mobilizadores sociais, especialistas em inclusão digital, egressos, usuários, educadores, dirigentes das estações, gerentes das agências do Banco do Brasil e parceiros locais.

Para o caso da coleta *in loco*, membros da equipe de pesquisa se deslocaram até as cidades escolhidas (28 municípios no caso do AABB Comunidade e 10 municípios no caso do Inclusão Digital), onde levantaram informações utilizando os questionários e os roteiros de entrevistas semiestruturadas. Adicionalmente, foram analisados dados secundários oriundos dos programas, tais como: bases de dados de alunos, fichas cadastrais, planos de trabalho ou planos de aula e relatórios anuais.

Em ambos os programas, buscou-se diversificação no perfil dos participantes pesquisados em relação ao sexo, idade, tempo de experiência com o programa, condição de entrada e região de residência. Essa diversificação era necessária para que fossem ouvidos *stakeholders* de perfis variados, aumentando a possibilidade de representatividade das amostras definidas para as avaliações.

Como critério para a validade das amostras, considerou-se, portanto, a sua amplitude e diversificação. A abrangência era necessária, uma vez que ambos os programas abarcavam todas as regiões do território nacional, sendo importante que a coleta de dados contemplasse essa diversidade. Vale destacar que as informações foram coletadas de participantes do Programa, bem como de vários outros grupos, para permitir a análise de triangulação. Isso possibilitou verificar se as percepções dos beneficiários de cada um desses dois programas (autoavaliações) eram compatíveis com as dos educadores ou ainda com as outras fontes investigadas (heteroavaliações).

## 5. Validação das medidas utilizadas

Em relação aos instrumentos de coleta de dados, vale destacar que, para ambos os casos, foram desenvolvidos e validados questionários para levantar informações dos diversos públicos envolvidos com os programas. A validação de instrumentos é fundamental para garantir a confiabilidade das informações e para que sejam atingidos os objetivos das pesquisas, tendo em vista os modelos investigativos testados (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2012).

As entrevistas semiestruturadas foram utilizadas como mecanismo de levantamento de informações com os representantes das instituições que oferecem suporte financeiro aos programas, os parceiros locais, os familiares, os executores e os educadores responsáveis por tais programas. Nesses casos, como foram adotados roteiros de entrevista, o processo de avaliação das medidas foi apenas de validação semântica. Já em relação aos instrumentos quantitativos, como os *surveys* com educadores e participantes, foi possível buscar evidências de validade semântica, de conteúdo e também psicométrica.

Os dados levantados por meio da aplicação dos questionários permitiram, portanto, verificar a sua confiabilidade. Isso é importante, uma vez que, se os instrumentos utilizados para o levantamento das informações sobre o Programa não são adequados, então não é pertinente elaborar conclusões sobre seu andamento. Após a constatação da confiabilidade dos instrumentos aplicados, dava-se, então, prosseguimento às demais análises estatísticas. Esse é um

“A validação dos instrumentos de pesquisa é fundamental para garantir a confiabilidade das informações e para que sejam atingidos os objetivos da avaliação. Se os instrumentos não forem adequados, não será pertinente elaborar conclusões sobre o programa avaliado.”

procedimento que se sugere que a FBB continue a adotar, posto que essas medidas são fundamentais em qualquer processo avaliativo.

## 6. Rigor no delineamento avaliativo

A realização de atividades de avaliação, especificamente em relação a programas sociais, é importante na medida em que permite determinar se um programa surtiu os efeitos esperados. Essas análises podem ser realizadas em qualquer etapa do programa, desde a definição de suas políticas - antes da implementação - até o planejamento, delineamento ou término da implementação. Quando concluídas as últimas etapas, podem-se mensurar os possíveis impactos do programa.

A avaliação de impacto é fundamental para os programas sociais e é especialmente recomendada quando: (a) os debates políticos giram em torno das probabilidades de eficácia de uma política ou programa proposto; (b) é necessário provar a forma mais efetiva de desenvolver e integrar os diferentes elementos do programa; (c) os programas sofrem modificações, sejam elas radicais ou apenas de ajustes (ROSSI; FREEMAN, 1993). Também é imprescindível analisar os efeitos do programa, quando se sabe que os recursos são limitados e é preciso identificar em quais programas os recursos estão sendo mais bem aproveitados, tendo em vista os custos envolvidos e os resultados obtidos.

Porém, avaliar impacto exige rigor no delineamento, para que não se atribuam aos programas resultados (positivos ou negativos) que não sejam, de fato, relacionados a eles. Nesse sentido, são indicados, sempre que possível, delineamentos experimentais ou quase-experimentais, com grupo controle e mensuração antes, durante e depois do programa, preferencialmente com adoção de séries temporais sempre que for possível. É fato que a existência de grupo controle e as medidas repetidas possibilitam maior rigor no método da pesquisa, aumentando o grau de confiança nos dados obtidos.

Independentemente do delineamento que seja adotado, um aspecto

é fulcral: a avaliação de impacto deve, necessariamente, partir dos objetivos e metas traçados para o Programa. No caso do AABB Comunidade, o objetivo geral era contribuir para a inclusão, a permanência e o desenvolvimento educacional de crianças e de adolescentes de famílias de baixa renda, por meio de atividades socioeducativas, culturais, esportivas e de saúde.

A realização da avaliação de impacto permitiu identificar que a participação no AABB Comunidade incentiva a inserção na escola de participantes do Programa que não estão matriculados; contribui para a permanência na escola dos participantes do Programa; mas não contribui para o bom rendimento escolar dos participantes do Programa, como previa um de seus objetivos específicos.

Em casos como esse – em que se encontra como resultado a ausência de um efeito que era esperado com o Programa – há duas possibilidades: buscar mecanismos para alcançar tais resultados (normalmente a partir de alterações no desenho do programa) ou rever os objetivos, pois muitas vezes eles são formulados com base em demandas sociais, mas nem sempre as atividades realizadas são suficientes para prover o que esse público-alvo necessitaria. Foi esse o caso do AABB Comunidade, uma vez que as atividades educacionais e socioeducativas não estavam contribuindo para o desempenho acadêmico dos participantes, embora tivessem contribuído para a formulação de políticas sociais e outras ações relativas ao atendimento integral de crianças e adolescentes.

Portanto, é preciso considerar que, sem o necessário rigor no delineamento de pesquisa, não se conseguirá medir resultados de impacto, uma vez que programas sociais estão sempre cercados por

“A ênfase no beneficiário final é uma prerrogativa das avaliações participativas, que são modalidades de avaliação condizentes com a proposta de programas que incentivam a autonomia do público participante.”

um conjunto de variáveis contextuais que podem acabar influenciando os resultados obtidos no Programa (WORTHEN, SANDERS & FITZPATRICK, 2004). Nesse caso tem-se, portanto, variáveis alternativas que podem estar associadas aos resultados obtidos e que precisam ser analisadas com o devido cuidado (MOURÃO e LAROS, 2008).

## **7. Ênfase na percepção dos beneficiários**

Tanto no caso do Programa AABB Comunidade como no Inclusão Digital, a maior parte das informações foi fornecida pelos beneficiados pelo Programa. Mesmo quando esse público era de crianças e adolescentes (com todas as dificuldades e implicações de coletar dados com esse público-alvo) – como no caso do AABB Comunidade –, a ênfase continuou sendo para o público participante. Isso porque, se o Programa é dirigido para um público específico, é ele que participa diretamente das atividades e, portanto, o que mais pode apontar se os objetivos estão ou não sendo alcançados. Além disso, a ênfase no beneficiário final é uma prerrogativa das avaliações participativas (SOUZA; MOURÃO, 2009), que são modalidades de avaliação condizentes com a proposta de programas que incentivam a autonomia do público participante (ALMEIDA, 2006).

Assim, no caso do AABB Comunidade e do Inclusão Digital, a análise dos aspectos abordados pelo Programa foi realizada tomando como principal fonte de informações as crianças e adolescentes beneficiários (AABB Comunidade) e os jovens participantes (Inclusão Digital). Em ambos os casos, eles constituíram o foco central da avaliação, bem como do conjunto de ações propostas a partir das pesquisas.

A respeito dessa atenção com os participantes, vale destacar que ela deve existir também no caso de participantes evadidos ou de egressos. O fato de os participantes terem deixado o Programa ou o fato de terem concluído todas as atividades previstas fazem dessas pessoas peças-chave para dar relevantes informações sobre os programas avaliados. Assim, no caso do AABB Comunidade, em uma das avaliações que



realizamos, foram incluídas também entrevistas com crianças evadidas ou com seus familiares. A ideia inicial da equipe da FBB era identificar o que poderia ser feito para tornar o Programa mais atrativo a fim de que elas não desejassem abandoná-lo. Mas o resultado da pesquisa trouxe uma resposta bem distinta. Em alguns casos, as crianças e os adolescentes não estavam deixando o Programa porque queriam, mas porque precisavam trabalhar para sustentar suas famílias. A pesquisa revelou que vários dos que evadiam não o faziam por vontade própria, mas sim por condições externas que os levavam a tal decisão. Descobertas como essa são imprescindíveis para que se possa repensar os programas, bem como as condições impostas para a participação neles.

## **8. Coleta de dados *in loco* com estudos multicaseos**

O Brasil é um país múltiplo, com realidades muito distintas em suas diferentes regiões e estados. Nesse sentido, quando um programa social de amplitude nacional vai ser avaliado, é importante considerar a possibilidade de realizar um estudo multicaseo. É claro que um *survey* nacional pode ser representativo do País como um todo, porém, não permitirá uma análise mais aprofundada da possível influência que os contextos locais exercem sobre os programas.

A lógica subjacente à decisão pelos multicaseos é que, ao terem realidades socioeconômicas diferentes, as características das regiões e/ou estados poderiam ser elementos de influência do sucesso ou fracasso de um programa, independentemente das ações executadas. Por essa

**“O Brasil é um país múltiplo, com realidades regionais distintas. Na avaliação de um programa de amplitude nacional, é importante considerar a possibilidade de um estudo multicaseo, com a análise da possível influência que os contextos locais exercem sobre o programa.”**

razão, recomenda-se não apenas que sejam colhidos dados em um conjunto de localidades, mas também que o contexto de cada uma delas seja alvo de avaliação, para que se tenha de fato um estudo de caso, tal como descrito por Yin (2005).

A respeito da realização dessas avaliações em cada localidade, observou-se que, em geral, havia falhas nos registros e que a FBB não dispunha de cadastros atualizados nem de dados secundários que pudessem servir de marco zero para a avaliação. Esse é um aspecto que carece de atenção por parte dos instituidores dos programas sociais, pois disso depende a qualidade das avaliações externas que podem vir a ser feitas posteriormente.

## 9. Algumas reflexões finais

Os resultados obtidos em decorrência da análise do conjunto de informações levantadas tanto no Programa AABB Comunidade como no Inclusão Digital mostram que a pesquisa multimétodo, a participação de diferentes *stakeholders*, a validação das medidas utilizadas, o rigor no delineamento avaliativo, a ênfase na percepção dos beneficiários e a coleta de dados *in loco* com estudos multicasos foram decisões metodológicas acertadas. Em ambos os casos, foi possível sinalizar diversos aspectos referentes aos processos de trabalho e que poderiam ser alvo de melhorias, como também resultados alcançados e lacunas que ainda precisavam ser preenchidas.

O uso de diversas metodologias permitiu afirmar que, em termos gerais, os programas estavam alcançando o seu objetivo geral, embora com demandas de alguns ajustes, seja de desenho do programa, seja dos objetivos estipulados. Em ambos os casos, observou-se que os objetivos traçados para os programas da FBB eram demasiado ousados e que nem sempre poderiam ser cumpridos com os recursos disponíveis e com o seu próprio delineamento. Um exemplo disso seria o objetivo do Programa AABB Comunidade de “contribuir para o bom rendimento escolar dos participantes do Programa por meio de atividades educacionais e socioeducativas”. Esse objetivo estava acima

das possibilidades de impacto do Programa. Nesse caso, não se trata de o Programa apresentar deficiências, mas sim do fato de suas ações serem muito mais voltadas para outros objetivos, tais como: incentivar a inserção na escola entre participantes do Programa que não estejam matriculados ou contribuir para a permanência na escola dos já matriculados; propiciar atividades culturais, esportivas e de saúde para os participantes do Programa; ou ainda estimular o envolvimento das famílias em ações relacionadas com o desenvolvimento integral dos seus participantes.

Portanto, a avaliação serve não apenas para propor melhorias nos programas, mas também para rever as expectativas e objetivos de seus instituidores. Isso não significa reduzir os objetivos porque o Programa não está funcionando conforme deveria. Apesar de algumas melhorias que foram de fato apontadas pela pesquisa avaliativa, o Programa estava funcionando de forma bastante satisfatória, de acordo com a perspectiva dos próprios alunos, dos educadores sociais, dos coordenadores pedagógicos, dos presidentes das AABBs locais, dos gerentes das agências bancárias, dos parceiros locais e também das mães e pais dos jovens participantes. Nesse caso, o que foi verificado é que o objetivo de contribuir para o bom rendimento escolar dos participantes não era condizente com o Programa, uma vez que as ações que nele eram desenvolvidas não eram preditoras de desempenho escolar. Talvez, mostrar o real alcance de um programa e as suas possibilidades de transformação seja uma das maiores contribuições de um processo avaliativo.

“A inserção de índices externos na avaliação mostrou que o sucesso de um investimento não decorre apenas das ações planejadas pelos instituidores e implementadas pelos seus executores. Depende também do contexto socioeconômico da localidade em que acontece o programa.”

Por fim, vale destacar que a utilização de diversos métodos mostrou-se adequada, uma vez que foi possível colher, de cada grupo de pessoas, informações valiosas para a compreensão do funcionamento do programa avaliado, assim como dos seus pontos fortes e fracos. Essa opção metodológica permitiu que fossem obtidas evidências concretas das vantagens decorrentes da aplicação simultânea de um conjunto de métodos. No caso do AABB Comunidade e do Inclusão Digital, a escolha desses métodos obedeceu às necessidades observadas e foi uma consequência tanto do objetivo a ser alcançado como das características das diversas fontes definidas para os respectivos estudos.

Quando o objetivo foi coletar informações padronizadas de um grande número de pessoas localizadas em regiões geograficamente distantes, as quais se caracterizam por uma realidade diferente e específica, a aplicação de questionários, de comprovada validade psicométrica, mostrou-se vantajosa. Nos casos em que o acesso às pessoas podia ser direto e o objetivo perseguido era investigar de maneira aprofundada as suas convicções, pensamentos e opiniões sobre os programas, a utilização de entrevistas semiestruturadas evidenciou-se como a ferramenta mais adequada. A inserção de índices externos, que caracterizam o contexto, mostrou a sua pertinência, uma vez que permitiu constatar que o sucesso dos programas não decorre apenas das ações planejadas pelos instituidores e implementadas pelos seus executores. Depende também do contexto socioeconômico da localidade em que opera.

Como conclusão, observou-se que a avaliação externa dos programas AABB Comunidade e Inclusão Digital apontaram um conjunto de aspectos que careciam de melhorias. Os ganhos decorrentes da realização da avaliação são evidentes e mostram quais as ações realizadas impactaram positivamente na comunidade atendida e, acima de tudo, quais os rumos que precisam ser corrigidos para que os investimentos desemboquem em benefícios para aqueles que são a razão de todo o esforço: as crianças, os adolescentes e os jovens que, em um caso ou em outro, são o alvo desses programas. Eles, em decorrência do mapa da desigualdade que tem se desenhado no Brasil,

estão à espera de ações bem-sucedidas, como essas, que minimizem a exclusão social de que são vítimas. E a responsabilidade de responder às demandas dessas pessoas não é apenas dos programas que as atendem, mas também das ações de avaliação externa.

---

### Referências bibliográficas

ALMEIDA, V. P. Avaliação de Programas Sociais: De Mensuração de Resultados para uma Abordagem Construtivista. **Pesquisas e Práticas Psicossociais**, 1(2), 01-13, 2006.

BARREIRA, M. C. R. N. **Avaliação participativa de programas sociais**. São Paulo: Veras, 2002.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. Modelos de avaliação e aplicação em TD&E. In: G. Abbad et al. (Orgs.), **Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação** (pp. 20-35). Porto Alegre: Artmed, 2012.

FENABB - Caderno de Procedimentos do Programa AABB Comunidade. **Programa Integração AABB Comunidade**. Documento Interno, 2007.

GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 22, 201-209, 2006.

MOURÃO, L.; LAROS, J. A. Avaliação de Programas Sociais: Comparando Estratégias de Análise de Dados. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 24(4), 545-558, 2008.

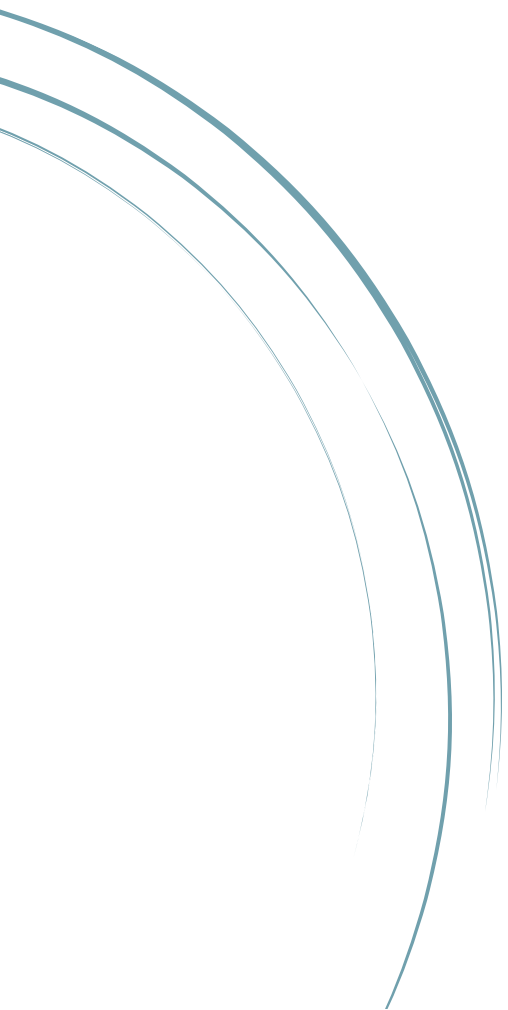
ROSSI, P. H.; FREEMAN, H. E. **Evaluation: A systematic approach** (5<sup>th</sup> Edition). Newbury Park, CA: Sage, 1993.

SOUZA, J. E.; MOURÃO, L. Avaliação do Projeto Esperança: um Estudo de Caso na Pavuna – RJ. **Psicologia em Pesquisa**, 3(2), 23-51, 2009.

SULBRANDT, J. **La evaluación de los programas sociales: una perspectiva crítica de los modelos usuales**. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo - CLAD. pp. 309-350, 1993.

WORTHEN, B. R.; SANDERS, J.R.; FITZPATRICK, J.L. **Avaliação de Programas: concepções e práticas**. São Paulo: Gente, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.



## Maria Cecília Prates Rodrigues

Consultora em projetos sociais. Professora convidada da Fundação Dom Cabral (FDC) no programa da POS (Parceria com Organizações Sociais). Economista pela UFMG e Doutora em Administração pela FGV/Ebape.  
Site: [www.estrategiasocial.com.br](http://www.estrategiasocial.com.br)

# A metodologia EP<sup>2</sup>ASE e a avaliação dos projetos sociais da FBB

Maria Cecília Prates Rodrigues

**D**ecorridos quase três anos da rica experiência que tive com a FBB, escrever este capítulo representa uma oportunidade interessante de olhar para trás. Assim, à luz do que tenho vivenciado em projetos sociais de lá para cá, farei uma reflexão sobre o uso da metodologia EP<sup>2</sup>ASE (Eficácia Pública e Eficácia Privada da Ação Social da Empresa), que foi adotada naquele momento pela FGV/CPDOC<sup>5</sup> para avaliar os projetos da FBB.

Este artigo está dividido em três partes. Na primeira, é feita uma breve apresentação da metodologia EP<sup>2</sup>ASE. Na segunda parte, procuro descrever alguns dos desafios encontrados na avaliação dos referidos projetos da FBB. Por último, estão sumarizadas algumas das lições aprendidas nessa jornada. Importante reforçar que a intenção aqui não é discutir os resultados dos projetos em si, mas as estratégias adotadas para a sua avaliação.

## 1. A metodologia EP<sup>2</sup>ASE

### 1.1 Por que nasce EP<sup>2</sup>ASE?

A metodologia EP<sup>2</sup>ASE começou a ser esboçada por volta de 2001, com a forte expansão da ação social corporativa, exercida diretamente pelas empresas ou por meio dos seus institutos/fundações. Fenômeno que ganhou fôlego não apenas no Brasil como em âmbito internacional, do final dos anos 90 para cá. Seria um mero discurso e propaganda das empresas? Ou uma contribuição efetiva para o combate da pobreza e exclusão social?

---

<sup>5</sup> Fundação Getúlio Vargas / Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil – FGV / CPDOC. <http://cpdoc.fgv.br/fgvopiniao>

Da tese de doutorado que defendi em 2004, veio o livro editado pela FGV em 2005, e depois outro livro editado pela Atlas em 2010, todos com o foco na avaliação dos programas sociais corporativos. Como identificar se essas iniciativas estariam, de fato, alcançando os objetivos anunciados para as comunidades em situação de vulnerabilidade e exclusão (eficácia pública)?

Até então, avaliação social havia sido sempre seara do setor público, uma vez que a execução de programas sociais para atender aos menos favorecidos era função dos governos. O setor privado e as organizações do terceiro setor podiam até ter ações nesse sentido, mas, em sua quase totalidade, eram pontuais, de benemerência, de caridade e, nesse caso, não cabia falar em avaliação sistematizada, bastando para os seus doadores a prestação de contas sobre se os recursos haviam sido aplicados nas finalidades devidas. Nem mesmo havia a preocupação quanto à possibilidade da “eficácia negativa” dessas ações sociais que, movidas por boas intenções, podiam até acabar por prejudicar os seus beneficiários.

Mesmo no setor público, as avaliações sociais representam uma prática relativamente recente e ainda permeada de debates metodológicos. Basta ver que o *boom* das avaliações de impacto se deu nos países desenvolvidos por volta de 1950-70 quando, com o fim da 2ª Guerra Mundial e a generalização do Estado de Bem-Estar Social na maioria desses países, eles passaram a destinar vultosos recursos para programas sociais e queriam avaliar os seus resultados. Mas a crítica às avaliações de impacto viria a seguir, por se utilizarem métodos tidos como extremamente acadêmicos, baseados em técnicas experimentais adotadas em laboratórios e carregadas no uso de modelos estatísticos complexos.

Diferente dos projetos sociais do setor público, em geral os projetos sociais do setor privado são de pequena escala, e não dispõem de bases de dados suficientemente grandes para *alimentar* os modelos estatísticos normalmente adotados nas avaliações de impacto do setor público. Ademais, os gestores das empresas ou de suas organizações sociais



executoras tendem a não ser familiarizados com as saídas desses modelos estatísticos e econométricos, minimizando o poder de contribuição desses modelos para orientar o processo de decisão na condução da ação social. Daí, o importante é encontrar maneiras para que a avaliação seja conduzida de forma descomplicada, prática e objetiva, porém de modo a gerar informações que sejam confiáveis e úteis para orientar as tomadas de decisão.

Essa orientação quanto à forma da avaliação vale também para o critério da eficácia privada previsto em EP<sup>2</sup>ASE. Aqui, o que se busca é verificar se foram atendidos os objetivos esperados para a empresa a partir de sua ação social, tais como: efeito nas vendas e na imagem, acesso a novos mercados, boa vontade dos governos, motivação dos colaboradores e clima organizacional. O pressuposto é que, no contexto corporativo, a ação social vai se fortalecer a partir do círculo virtuoso entre eficácia pública e eficácia privada, e se transformar em estratégia efetiva no combate à pobreza e à exclusão social.

## 1.2 Os passos para a sua implementação

O passo a passo para a implementação de EP<sup>2</sup>ASE, a seguir enumerado, busca mostrar que, além de produzir evidências acerca da eficácia pública e da eficácia privada da ação social corporativa, a avaliação pode, sobretudo, contribuir para que a iniciativa social atinja o seu potencial de transformação. Para isso, uma condição básica é que

“Os gestores tendem a não ser familiarizados com modelos estatísticos e econométricos. É importante que a avaliação seja conduzida de forma descomplicada, prática e objetiva, mas que gere informações confiáveis e úteis para orientar as tomadas de decisão.”

a avaliação seja conduzida, desde o início, de forma integrada com o planejamento e a comunicação da ação. Outra condição é que tanto a avaliação como o planejamento devem se dar de forma participativa, ou seja, é fundamental ouvir de modo sistematizado os vários públicos envolvidos com a iniciativa social.

## **Os oito passos para implementar a metodologia EP<sup>2</sup>ASE**

### **Planejamento**

Passo 1 – Decisão estratégica na empresa: o foco da Ação Social da Empresa (ASE)

Passo 2 – Interação empresa-comunidade. Avaliação de marco zero ( $M_0$ ) nas comunidades selecionadas

Passo 3 – Definição participativa na comunidade: elaboração do projeto social

Passo 4 – Decisão estratégica na empresa: aprovação do plano de ASE

### **Avaliação**

Passo 5 – Na comunidade: avaliação do projeto social sob a ótica da eficácia pública: processo e resultados

Passo 6 – Na empresa: avaliação da ASE sob a ótica da eficácia privada: processo e resultados

### **Comunicação**

Passo 7 – Comunicar o projeto social na comunidade

Passo 8 – Comunicar a ASE para os públicos relevantes da empresa

Fonte: Prates Rodrigues, M. Cecília (2010), capítulo 8.

Os passos 2, 3, 5 e 7 estão diretamente relacionados ao critério da eficácia pública. Chamo a atenção, a seguir, para a importância da avaliação de marco zero (passo 2) e do planejamento do projeto social (passo 3).

Sob a ótica da eficácia, notar que a avaliação de marco zero deve anteceder à elaboração do próprio projeto social, ou melhor, é ela que vai fornecer as bases para o seu planejamento. Na maioria das vezes, o que tem ocorrido é que a avaliação de marco zero tem sido adotada apenas para o levantamento das informações referentes ao público-alvo do projeto antes de iniciar a intervenção, com o sentido de dispor de uma *baseline* de comparação para o pós-projeto, de modo a poder estimar as mudanças provocadas pelo projeto. Essa é, sem dúvida, uma de suas funções, mas o que enfatizo é que o papel da avaliação de marco zero deveria ser maior, no sentido de orientar a própria concepção do projeto.

Assim, antes de se iniciar um projeto social na comunidade, é preciso que representantes da empresa/organização social vão até essa comunidade para ouvir as suas lideranças sobre as possibilidades de contribuição da organização. Se após esse primeiro contato for efetivamente constatado que, grosso modo, o que a organização social tem a oferecer corresponde à demanda social da comunidade, deve-se então adaptar o produto/serviço social da organização às necessidades específicas da comunidade. É quando é feita a avaliação de marco zero ( $M_0$ ), com o foco na solução do problema que se quer solucionar. Esse diagnóstico da situação inicial da comunidade deve justamente levantar as características-chave da população-alvo; entender com

“Quando não há um diagnóstico inicial da situação da comunidade (avaliação de marco zero), há o risco de se implementar uma ação bem intencionada, mas que vai ficar muito aquém do seu potencial para solucionar o problema social da comunidade, ou até vir a prejudicá-la.”

clareza o problema social com seus desdobramentos; e identificar as potencialidades da comunidade (mapa das relações, matriz das forças locais, organizações parceiras, etc.).

Quando não há essa cuidadosa avaliação de marco zero, corre-se o sério risco de implementar uma ação social bem intencionada, mas que vai ficar muito aquém do seu potencial para solucionar o problema social da comunidade, ou até vir a prejudicá-la. Uma vez que não se conhece de perto o contexto onde o projeto vai atuar, as suas estratégias de ação acabam não sendo concebidas da forma adequada.

Feita a avaliação de marco zero na comunidade, ela vai servir de base para a etapa seguinte (passo 3), voltada para a discussão e elaboração do projeto. É importante que a definição dos objetivos se dê de forma participativa. Isso significa incluir, de fato, e não apenas “em teoria”, os representantes dos vários públicos envolvidos com o projeto na comunidade, a saber: público-alvo da ação, organização social executora, empresa apoiadora e demais instituições parceiras, e governo. Se não, o que pode ocorrer é o projeto social chegar para as comunidades como um “presente fechado e embrulhado”. E, como em geral as carências sociais são grandes, no início o “presente” é muito bem recebido, porém depois vai perdendo fôlego e ficando desacreditado. Com isso, o seu poder de transformação fica bem aquém do que poderia ser.

## **2. Os desafios para avaliar os projetos da FBB**

Apenas um dos “braços” da metodologia EP<sup>2</sup>ASE, o da eficácia pública, foi aplicado para avaliar os projetos sociais desenvolvidos pela FBB. Mais para a frente, se for do interesse do Banco do Brasil, poderá ser aplicado também o critério da eficácia privada, para avaliar se, e como, a ASE (Ação Social da Empresa) está beneficiando o negócio-fim da empresa (passo 6). Todavia, há que se reconhecer que, no Brasil e mesmo em nível internacional, praticamente não existe ainda a cultura de uma abordagem abrangente para os projetos sociais corporativos que contemple, de modo integrado e sinérgico, os benefícios para a

comunidade-alvo da ação social e também para a empresa.

## 2.1 Demanda da avaliação pela FBB

Em 2006, a demanda de avaliação da FBB para o Projeto da cajucultura<sup>6</sup> era que a FGV fizesse a avaliação de impacto em dois estados do Nordeste. No Ceará, o Projeto havia iniciado em 2003, quando a FBB passou a destinar recursos não reembolsáveis para a revitalização e/ou construção de dez minifábricas de castanha vinculadas a associações/cooperativas selecionadas de produtores vivendo em situação de pobreza. No Rio Grande do Norte, o Projeto havia sido iniciado em 2005, e previa a revitalização da Central de Comercialização na Serra do Mel, além da construção de dez minifábricas de castanha.

À medida que a equipe FGV foi se inteirando do andamento do Projeto, percebeu que a avaliação de impacto não era o indicado para aquele momento. E por uma razão básica: devido aos diversos problemas de percurso, o Projeto ainda se encontrava em fase de implantação, ou seja, ainda não havia sido de todo implantado conforme previsto. Basta dizer que, no CE, não entrara ainda em funcionamento a Central de Comercialização de Pacajus, que deveria absorver a produção vinda das minifábricas; e no RN, apenas três das dez minifábricas previstas haviam sido construídas.

Se o projeto social ainda está em fase de implantação, como pretender avaliar os seus resultados no público-alvo?

**“No Brasil e mesmo em nível internacional, praticamente não existe a cultura de uma abordagem abrangente para os projetos sociais corporativos que contemple, de modo integrado e sinérgico, os benefícios da ação social para a comunidade-alvo e também para a empresa.”**

---

<sup>6</sup> Ver apresentação do Projeto da Cadeia Produtiva do Caju na página 95 deste livro.

Um erro comumente encontrado nos projetos sociais é fazer a avaliação de impacto sem esperar o tempo hábil para a maturação da intervenção. Muitas vezes esse erro se deve à pressão dos financiadores para a prestação de contas. É o mesmo que o paciente “condenar” um remédio que lhe foi indicado por um médico antes do prazo indicado para a medicação fazer efeito. Em função de suas especificidades, cada projeto social tem o seu próprio prazo de maturação.

No caso do Projeto do caju, a sugestão dada pela FGV foi fazer a avaliação de marco zero e, sobretudo, a avaliação de processo. Naquele momento, essa última se mostrava imprescindível, haja vista a necessidade de uma sistematização e reflexão dos vários atores envolvidos sobre os vários problemas de percurso que o Projeto estava enfrentando.

Quanto à avaliação de marco zero, é importante deixar claro que o que foi proposto pela FGV, e executado depois, não chegou a ser propriamente avaliação de marco zero, uma vez que boa parte das ações do Projeto já havia começado.

O termo assumiu, no caso, significado “híbrido”, por representar o levantamento da situação intermediária do público-alvo entre o pré ( $M_0$  - marco zero) e o pós-projeto ( $M_1$ ). Ou seja, funcionaria como uma base de comparação, que não é marco zero *stricto sensu*, para se poder analisar mais adiante as mudanças provocadas pelo Projeto na vida da comunidade. Assim, tanto no Projeto do caju como nos demais, com exceção do Projeto PAIS<sup>7</sup> (Produção Agroecológica Integrada e Sustentável), que foi objeto de avaliação de resultados, a avaliação de marco zero teve esse entendimento “híbrido”.

Cabe destacar a abordagem prática e objetiva da FBB ao encomendar as suas avaliações. O termo de referência encaminhado para a FGV continha sempre, além de uma breve descrição sobre o projeto social, as questões centrais de avaliação. Essas questões cumpriram o papel de eixo orientador para as avaliações, ou seja,

---

<sup>7</sup> Ver apresentação do Projeto PAIS na página 127 deste livro.

representavam as indagações acerca do projeto para as quais a FBB esperava que as avaliações aportassem respostas consistentes.

## 2.2 Desenho da avaliação.

### Complementaridade entre as pesquisas qualitativa e quantitativa

As avaliações dos projetos da FBB foram todas encomendadas depois que os projetos já estavam iniciados. Dificilmente essa dinâmica poderia ter sido diferente, conforme explicou um representante da FBB, por razões de governança desses projetos: (i) envolviam diferentes instituições parceiras, cada uma com a sua lógica própria de atuação e de financiamento da intervenção; (ii) a FBB só poderia executar despesas dentro do projeto, depois que o mesmo fosse aprovado pela direção da organização.

De modo geral, e aqui não me refiro apenas ao caso da FBB, os projetos sociais padecem desse problema operacional básico: só entra o recurso para a avaliação de marco zero depois que o projeto está aprovado e, portanto, já foi planejado e só resta ser executado.

O desenho da avaliação dos projetos da FBB seguiu sempre duas etapas centrais. Primeiro, a pesquisa qualitativa. Depois, a pesquisa quantitativa.

**Pesquisa qualitativa** – Na pesquisa qualitativa, o foco é a compreensão. Normalmente, as formas de coleta dos dados são: o estudo da documentação; a observação; as evidências fotográficas; as entrevistas individuais em profundidade; e as entrevistas de grupo focal ou oficinas de discussão.

“De modo geral, e aqui não me refiro apenas ao caso da FBB, os projetos sociais padecem de um problema operacional básico: só entra o recurso para a avaliação de marco zero depois que o projeto está aprovado e, portanto, já foi planejado e só resta ser executado.”

A finalidade das entrevistas qualitativas é explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações (ou percepções) sobre os temas relevantes da realidade social. Estão baseadas em questões formuladas em aberto. A seleção dos entrevistados é intencional, feita com base na relevância do papel do entrevistado para a realidade social ou para o projeto – isto é, o seu poder de agregar fatos novos para a compreensão da realidade em questão.

Na avaliação dos projetos da FBB, a pesquisa qualitativa teve três finalidades básicas.

1) Identificar a “teoria do programa” (ou “teoria da mudança”), ou o marco lógico do projeto. Uma vez que os projetos da FBB já estavam em andamento quando as avaliações eram contratadas, o primeiro passo deveria ser sempre reconstituir e sistematizar a lógica esperada para a atuação do projeto. E, dessa forma, entender as questões de avaliação propostas pela FBB à luz dos objetivos pretendidos para o projeto.

Sob a ótica da eficácia, ao iniciar os trabalhos de avaliação dos projetos da FBB, o importante era buscar ter clareza acerca do planejamento do projeto: quais eram os seus objetivos; público-alvo; as instituições parceiras e suas atribuições; os principais pressupostos; e a estratégia de ação pretendida.

2) Realizar (boa parte d) a avaliação de processo. A partir das percepções dos atores-chave do projeto, analisar como vinha se dando na prática o seu processo de implementação, com os seus principais problemas e desafios. A avaliação de processo seria depois complementada na etapa quantitativa, quando seriam ouvidos, de modo sistematizado, os beneficiários do projeto.

3) Subsidiar a construção do instrumento de pesquisa (ou questionário) a ser adotado na pesquisa quantitativa. Assim, por meio das entrevistas com os atores-chave dos projetos, eram identificadas quais as perguntas relevantes a serem incluídas no questionário, qual a melhor maneira para elas serem formuladas e o entendimento desses atores locais sobre os conceitos subjetivos adotados no projeto. Exemplificando, no projeto da apicultura, a etapa qualitativa serviu para orientar sobre como



especificar as categorias para a pergunta (do questionário) relativa aos principais problemas enfrentados na produção do mel. Ou como operacionalizar o conceito subjetivo “consciência ambiental do apicultor” nas regiões investigadas.

**Pesquisa quantitativa** – A pesquisa quantitativa enfatiza a precisão e está baseada em números. O principal instrumento de coleta dos dados são os questionários, que devem ser de preferência fechados (perguntas com as respectivas opções de respostas), aplicados a uma amostra representativa do universo em questão, ou ao universo como um todo.

Na avaliação dos projetos da FBB, a finalidade da pesquisa quantitativa foi levantar, com base em amostra representativa, a situação do público beneficiário do projeto para  $M_0$  (avaliação de marco zero) ou  $M_1$  (avaliação de resultados), e também acompanhar a percepção deles acerca do processo em si da implementação do projeto (avaliação de processo).

### **2.3 Definição do público a ser pesquisado na etapa quantitativa. Causalidade do projeto.**

A avaliação de impacto, normalmente associada ao objetivo geral do projeto, busca verificar (i) se as mudanças pretendidas na realidade social foram alcançadas, e (ii) até que ponto o projeto foi a causa dessas mudanças. Tradicionalmente, a pesquisa experimental tem sido adotada nas avaliações de impacto, de modo a buscar isolar os efeitos do projeto de outros fatores intervenientes ocorrendo simultaneamente.

“Os modelos estatísticos vêm sendo alvo de duras críticas por serem muito complexos, acessíveis apenas aos iniciados em estatística, onerosos, de implementação demorada e exigentes em termos de bases de dados, além de sua baixa utilidade para a gestão do projeto.”

Na pesquisa experimental, o que se faz é comparar a evolução da situação do grupo do experimento (ou grupo dos participantes do projeto) com relação ao grupo de controle (ou grupo de não participantes, que deve ser constituído por pessoas com características bastante semelhantes às do grupo do experimento). São, então, adotados modelos estatísticos, de modo a se poder testar se os resultados obtidos pelo grupo do experimento, no que se refere aos indicadores relevantes do projeto, foram significativamente melhores do que os resultados alcançados pelo grupo de controle. Só que, como já comentado, esses modelos vêm sendo alvo de duras críticas por serem muito complexos, acessíveis apenas aos iniciados em estatística, onerosos, de implementação demorada e exigentes em termos de bases de dados, além de sua baixa utilidade para a gestão do projeto.

No Projeto da cadeia do caju, que foi o primeiro projeto da FBB avaliado, a opção adotada para a avaliação de impacto foi a de um desenho baseado na lógica experimental simplificada. O público-alvo eram os produtores de castanha vivendo em situação de pobreza e morando nas áreas de foco do Projeto, entendidas como as comunidades onde estavam situadas as associações beneficiadas. Então, esses produtores foram subdivididos em: (i) um grupo do experimento, constituído pelos participantes do Projeto, definidos como os produtores associados que venderam suas castanhas para as minifábricas do Projeto; e (ii) dois grupos de controle, isto é, não participantes do Projeto, constituídos respectivamente pelos produtores associados que não venderam suas castanhas para as minifábricas do Projeto, e pelos produtores não associados.

Como se sabe, nas tradicionais avaliações de impacto (os quasi-experimentos), os grupos de controle são feitos estatisticamente equivalentes por meio da aplicação dos modelos de regressão.<sup>8</sup> No Projeto do caju, o critério simplificado para compor o grupo de controle foi: ser público-alvo do Projeto; não participante; e morador de umas das

---

<sup>8</sup> Sobre os tipos de desenho de pesquisa para avaliação de impacto (verdadeiros experimentos; quasi-experimentos; e não experimentos) sugiro a leitura do item “Tipos de pesquisa de avaliação de impacto” (pgs. 100-114) em Prates Rodrigues, M. Cecília (2010).

áreas de foco do Projeto. Ou seja, o “controle” adotado foi ser “morador de uma das áreas de foco do Projeto”.

A equipe da FGV procedeu à avaliação de marco zero ( $M_0$ ), considerando esses grupos de produtores de castanha. A intenção seria poder voltar algum tempo depois ( $M_1$ ) àqueles mesmos produtores pesquisados em  $M_0$  para estimar se a evolução dos resultados para o grupo do experimento poderia ser considerada melhor do que para os grupos de controle.

Algumas dificuldades ficaram evidenciadas para a implementação dessa abordagem experimental simplificada, tais como: (a) o controle adotado mostrava-se frágil para contornar o “viés de seleção dos casos” entre os grupos, pois em projetos sociais voluntários, os participantes tendem a ser bem mais motivados para a mudança do que os não participantes; (b) o acesso bem mais difícil dos pesquisadores da FGV aos não participantes do Projeto; (c) o entra-e-sai constante dos produtores no Projeto, ao sabor das condições pontuais de venda de suas castanhas, ora para as minifábricas do Projeto ora para os atravessadores.

Para contornar essa dificuldade avaliativa, ficou definido que a atribuição dos produtores aos grupos do experimento e de controle só deveria ocorrer no pós-projeto ( $M_1$ ), quando já se teriam detalhados *a posteriori* os critérios para ser considerado participante do Projeto e, então, se buscaria comparar a variação na situação dos componentes desses grupos entre  $M_1$  e  $M_0$ .

Daí, coerente com a proposta de EP<sup>2</sup>ASE de gerar informações confiáveis, porém de forma descomplicada, e tendo em vista

“Estimar o marco zero ( $M_0$ ) a partir da memória do entrevistado tende a gerar uma informação imprecisa, ainda mais quando se trata de público-alvo com baixa escolaridade e pouca, ou nenhuma, familiaridade com os procedimentos de registro da informação.”

também questões de restrição orçamentária e de prazos da FBB, nos demais projetos, o desenho de avaliação foi simplificado para o não experimento, isto é, só analisar o grupo dos beneficiários do projeto. Assim, no caso do PAIS, para caracterizar a causalidade do Projeto, se buscou ouvir os próprios beneficiários sobre como eles percebiam os efeitos diretos do Projeto em suas vidas. Foram incluídas no questionário perguntas (fechadas) do tipo: qual o grande benefício da horta PAIS para a família? Quais as mudanças verificadas em termos da alimentação da família? Qual o nível de envolvimento da família com a horta PAIS? Qual a relevância da horta PAIS na renda familiar (em relação às outras fontes de renda)?

## **2.4 Como analisar a evolução da situação dos beneficiários. Só $M_1$ .**

A evolução da situação dos beneficiários é detectada ao se comparar a situação deles antes de se iniciar o projeto ( $M_0$ ) com a situação no pós-projeto ( $M_1$ ), com relação aos indicadores relevantes para o projeto. São as chamadas “variações brutas”. Após inferir sobre a causalidade do projeto, como comentado no item anterior, podem-se caracterizar as “variações líquidas” ou atribuíveis especificamente ao projeto.

Porém, há que se admitir que ainda é prática usual nos projetos sociais que a avaliação só seja contratada ao final ( $M_1$ ) para avaliar resultados. No caso do Projeto PAIS, a iniciativa já havia sido implementada em algumas áreas do Brasil no período entre dezembro de 2005 e dezembro de 2007, e a intenção da FBB era conhecer os resultados em  $M_1$  (março 2008), em alguns desses locais (PI, GO e MG), antes de partir para a sua expansão para novas áreas do País.

O desenho adotado para a avaliação de resultados foi do tipo não experimento, e só  $M_1$  (não houve avaliação de marco zero –  $M_0$ ). Daí, como só se conhecia a situação dos beneficiários no pós-projeto, foram usadas duas estratégias de perguntas para captar a evolução da situação deles em relação às variáveis consideradas relevantes para o Projeto, como mostrado nos exemplos a seguir:

1) Perguntar diretamente se a situação melhorou/piorou depois do Projeto.

Exemplo: Como está o ataque de pragas na sua propriedade como um todo, depois do Projeto PAIS?

(i) Diminuiu muito; (ii) Diminuiu pouco; (iii) Não aumentou, nem diminuiu; (iv) Aumentou pouco; (v) Aumentou muito.

2) Perguntar, recorrendo à memória do entrevistado, como era a situação antes do projeto ( $M_0$ ). Perguntar sobre a situação atual, isto é, depois do Projeto ( $M_1$ ).

Exemplo: Número de canteiros de horta antes do Projeto. Número de canteiros de horta depois do Projeto.

Dessa forma, se apurou, para cada área analisada, o número médio de canteiros em  $M_0$ , e depois em  $M_1$ . Na análise, inicialmente era aplicado o teste “t de diferença de médias para dados pareados”, de modo a julgar a significância estatística, ou seja, a probabilidade do erro amostral ( $\alpha$ ) ao generalizar o aumento constatado no número de canteiros para os respectivos universos de beneficiários. Em paralelo, por meio da análise da distribuição dos canteiros e de outros indicadores levantados, se buscava qualificar a relevância, ou o “significado prático”<sup>9</sup>, da variação constatada, tendo em vista os objetivos do Projeto e os contextos de sua implementação.

É preciso ter claro que estimar  $M_0$  a partir da memória do entrevistado tende a gerar uma informação imprecisa, ainda mais quando se trata do público-alvo em questão, com baixa escolaridade e pouca, ou nenhuma,

“Nos projetos econômicos, os seus indicadores são quase sempre tangíveis e quantificáveis. Nos projetos sociais, cujo foco está no desenvolvimento de pessoas em situação de vulnerabilidade social, lidamos com conceitos abstratos e não diretamente mensuráveis.”

---

<sup>9</sup> Chianca (2012) chama muito bem a atenção para a distinção entre “significado estatístico” e “significado prático” nas análises de diferenças de resultados em avaliações sociais.

familiaridade com os procedimentos de registro da informação. A esse respeito, volto a destacar a importância da avaliação de marco zero para se levantar a chamada *baseline* de comparação do projeto.

## **2.5 Lidando com os conceitos abstratos. A operacionalização por meio de indicadores.**

Nos projetos econômicos, os seus indicadores são quase sempre tangíveis e diretamente quantificáveis. Porém, nos projetos sociais, cujo foco está no desenvolvimento de pessoas em situação de vulnerabilidade e exclusão social, boa parte de suas ações estão vinculadas a conceitos abstratos e não diretamente mensuráveis.

Na avaliação dos projetos sociais da FBB, o desafio foi justamente operacionalizar esses conceitos abstratos à luz das especificidades dos projetos, ou seja, dos objetivos pretendidos e das realidades locais. E, desse modo, podermos estimar, ou caracterizar, a situação dos beneficiários do projeto antes ( $M_0$ ) e/ou depois da intervenção ( $M_1$ ).

Assim, por exemplo, o conceito de “adequação da tecnologia social” foi adotado na avaliação de processo do Projeto PAIS, de modo a captar as práticas do público beneficiário do Projeto com relação aos pilares básicos da tecnologia, que eram: galinheiro no centro, compostagem, irrigação por gotejamento, uso de agrotóxicos. Ou seja, verificar se os produtores estavam de fato adotando as técnicas previstas para o cultivo da horta agroecológica, quais modificações estavam tendo que fazer e o porquê.

O entendimento dos conceitos e a sua operacionalização também podiam variar de um projeto para o outro em função das questões relevantes a serem avaliadas em cada contexto. Exemplificando com o conceito de “consciência ambiental”, no Projeto da cadeia do caju, o conceito deveria incluir indicadores relacionados ao manuseio do LCC (líquido da casca da castanha) e ao armazenamento das cascas nas minifábricas. Já no Projeto do PAIS, era importante incluir indicadores relacionados à incidência de pragas e às formas do seu combate, se através de misturas naturais ou agrotóxicos/inseticidas.

A operacionalização dos conceitos abstratos implica decompor esses conceitos em indicadores mensuráveis e adequados aos contextos dos projetos. E, como já ressaltado em 2.2, para a avaliação dos projetos da FBB, a etapa da pesquisa qualitativa assumiu aqui papel fundamental. Isso porque, a partir da interação direta com os públicos envolvidos com os projetos, a equipe FGV pôde identificar os indicadores pertinentes para cada conceito e “abrir” as respectivas categorias de análise.

## 2.6 O papel dos cadastros para os projetos

Nos projetos sociais em geral, o cadastro deve servir como referencial para o universo dos participantes do projeto, de modo a se poder extrair, com base no critério da aleatoriedade, a amostra representativa dos beneficiários a serem pesquisados.

No entanto, desde o início ficou evidenciada a fragilidade dos cadastros disponíveis nas organizações executoras dos projetos apoiados pela FBB. Eram desatualizados, incompletos e continham erros sobre informações básicas relativas aos beneficiários. Além de ter dificultado a realização das pesquisas de campo da FGV, é preciso ter claro que essa não disponibilização de um cadastro confiável pode ter afetado a representatividade do processo de amostragem.

Um segundo papel atribuível aos cadastros, porém normalmente negligenciado na maioria dos projetos sociais, é o de servir como ferramenta útil para a gestão do projeto. Para isso, duas condições são

“A experiência nessa jornada com a FBB mostrou, entre vários aspectos, que o conflito qualitativo X quantitativo é coisa do passado. A complementaridade entre pesquisa qualitativa e quantitativa ficou evidente na avaliação dos programas e projetos da Fundação.”

necessárias: (i) o cadastro deve ser “enxuto” e incluir as informações relevantes para acompanhar a situação do beneficiário no projeto; e (ii) o cadastro deve ser regularmente atualizado. Dentro da abordagem prática e objetiva de EP<sup>2</sup>ASE, a existência de um cadastro “vivo” pode ser um forte aliado para a avaliação do projeto social e para orientar as tomadas de decisão.

### 3. Lições aprendidas

A intenção da metodologia EP<sup>2</sup>ASE é encontrar maneiras para que a avaliação seja conduzida de forma descomplicada, prática e objetiva, porém de modo a gerar informações que sejam confiáveis e úteis para a tomada de decisão nos projetos sociais conduzidos por empresas ou organizações do terceiro setor.

A experiência com a FBB serviu para elucidar aspectos relevantes nessa jornada avaliativa, tais como:

A avaliação de marco zero tem dois papéis centrais. Primeiro, serve como base de comparação da situação pré-projeto. Segundo, e mais importante, fornece as bases para viabilizar o planejamento legítimo e participativo do projeto social.

Ter clareza dos objetivos do projeto é pré-requisito básico para a avaliação, seja de processo ou resultados. A formulação das questões de avaliação também cumpre essa função orientadora.

A avaliação de impacto só deve ocorrer depois de transcorrido o tempo de maturação adequado das ações do projeto. Cada um tem o seu próprio tempo de maturação.

O conflito qualitativo X quantitativo é coisa do passado. A complementaridade entre pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa ficou evidente no trabalho com a FBB.

Para avaliar resultados, o primeiro passo é levantar as “variações brutas” entre  $M_0$  e  $M_1$  para os indicadores relevantes do projeto. Porém, quando as informações para  $M_0$  não existem, uma alternativa é buscar



recuperá-las com base na memória do beneficiário; outra é perguntar diretamente sobre a evolução de sua situação. Não é o ideal, mas é uma maneira para contornar essa falta de informações.

Para caracterizar a causalidade do projeto social, a forma direta (perguntar ao participante sobre os efeitos do projeto e de outros possíveis fatores para determinadas mudanças em sua vida) pode ser uma opção alternativa aos complexos modelos estatísticos de regressão múltipla e multivariada. Para isso, o desafio é saber como formular as perguntas aos beneficiários, de modo a conseguir uma boa aproximação sobre a influência do projeto para as transformações observadas.

Os projetos sociais lidam com conceitos abstratos, não diretamente quantificáveis. Nos projetos da FBB, a operacionalização dos conceitos levou em conta os objetivos pretendidos e as realidades locais. Dessa forma, foi possível descrever a situação em  $M_0$  e/ou  $M_1$  com relação aos conceitos relevantes para esses projetos.

Os cadastros dos projetos sociais, normalmente negligenciados, devem ser utilizados como uma ferramenta “viva” para acompanhar a evolução da situação dos participantes. Um cadastro bem elaborado e sempre atualizado é, em si, um instrumento importante para a avaliação do projeto social, seja de processo ou de resultados.

---

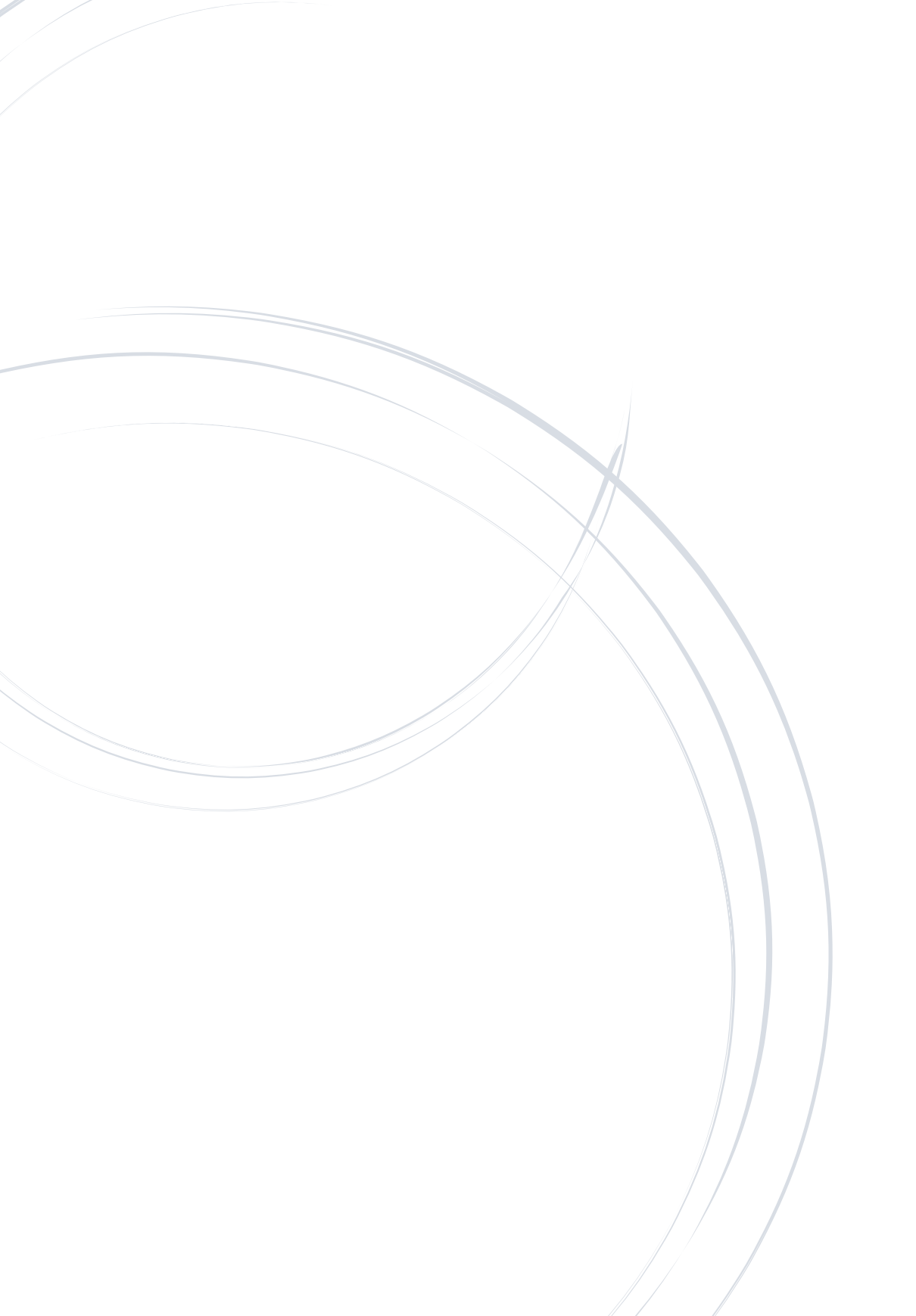
#### Referências bibliográficas

CHIANCA, Thomaz. A causalidade na avaliação de programas sociais: das divergências ao caminho viável. In OTERO, Martina R. (ORG). **Contexto e prática da avaliação de iniciativas sociais no Brasil: temas atuais**. São Paulo: Instituto Fonte e Editora Peirópolis, 2012.

PRATES RODRIGUES, M. Cecília. **Ação social das empresas privadas: uma metodologia para avaliação de resultados**. Tese de doutorado defendida na FGV/Ebape, março 2004. Disponível na Biblioteca Digital da FGV.

PRATES RODRIGUES, M. Cecília. **Ação social das empresas privadas: como avaliar resultados? A metodologia EP<sup>2</sup>ASE**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PRATES RODRIGUES, M. Cecília. **Projetos sociais corporativos: como avaliar e tornar essa estratégia eficaz**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

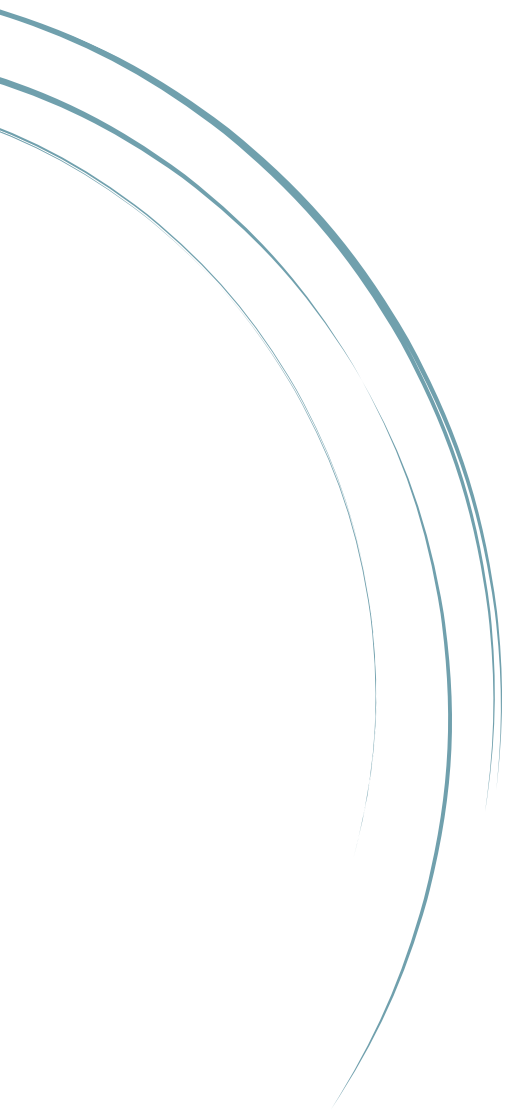


Parte 5

## **Avaliação na FBB – Presente e futuro**

### **Monitoramento e avaliação na Fundação Banco do Brasil: novos rumos**

Maria Helena Langoni Stein



## **Maria Helena Langoni Stein**

Funcionária do Banco do Brasil há 25 anos, atua na Fundação Banco do Brasil desde 1994. Na FBB exerceu diversas funções e atividades. Atualmente trabalha com a avaliação dos programas e projetos da instituição. Bacharel em Economia pela Universidade de Brasília.

# Monitoramento e avaliação na Fundação Banco do Brasil: novos rumos

Maria Helena Langoni Stein

**A**s instituições públicas e privadas estão diante de um grande desafio: fazer com que as suas ações de responsabilidade socioambiental propiciem a melhoria de vida da população e garantam o desenvolvimento sustentável da sociedade. Para as organizações do terceiro setor, mostra-se indispensável construir um sistema com parâmetros e critérios de avaliação de projetos que lhes seja adequado para verificar até que ponto os objetivos a que se propõem estão sendo efetivamente alcançados.

Esse trabalho envolve uma estratégia de gestão, um padrão de aferição de resultados e instrumentos de avaliação capazes de comunicar à sociedade não apenas dados e informações, mas valores institucionais, comprometimento social e ambiental, além de apontar o retorno econômico e financeiro dos investimentos realizados.

Afinada com essas demandas, a Fundação Banco do Brasil mantém um renovado e crescente interesse pelo monitoramento e avaliação de seus programas e projetos sociais.

## Monitoramento

De acordo com o “Guia de Geração de Trabalho e Renda” da FBB, o monitoramento é o processo de acompanhamento contínuo, regular, sistemático e permanente que promove levantamento, registro, compilação e medição de dados e informações. É ele que disponibiliza informações que permitem analisar se o andamento do projeto está de acordo com o previsto ou se existem problemas que precisam ser sanados.

O monitoramento na Fundação é realizado no sentido de analisar e informar se as idiosincrasias dos participantes diretos beneficiados

pelos programas e projetos são levadas em conta e se suas necessidades especiais estão sendo atendidas.

Sendo um processo preliminar à avaliação, permite manter a execução do projeto segundo o planejado, além de subsidiar a tomada de decisão quando se torna necessário rever estratégias que tenham se mostrado inadequadas ou insatisfatórias. Assim, é possível realizar correção de rumos, mesmo durante o processo de instalação do projeto, e alcançar os objetivos definidos e as metas estabelecidas.

## **Avaliação**

Para além dos dados e informações coletadas na rotina do monitoramento, a combinação de diversas técnicas de pesquisa avaliativa (EP<sup>2</sup>ASE, estudo de casos, abordagens quantitativas e qualitativas, observação, estudo documental, questionários, entrevistas em profundidade, etc.) possibilita o desenvolvimento de pesquisas sociais mais precisas, com maior rigor científico e capacidade explicativa.

Nem sempre os números e estatísticas são as ferramentas mais apropriadas para compreender os impactos do investimento social na vida dos participantes dos programas e projetos. Por isso, a FBB realiza avaliações de forma customizada, utilizando a metodologia mais adequada para cada caso, considerando as necessidades e especificidades do público-alvo beneficiário das ações implementadas.

A avaliação contribui para a identificação de pontos fortes e fracos, o que permite verificar se as tendências apontam para um bom resultado ou não. Durante o processo avaliativo, ações podem ser redefinidas e futuros programas e projetos modelados.

É um esforço de reflexão crítica sobre o processo, resultados, impactos e efeitos de uma ação na “ponta”. Neste livro, descrevemos algumas avaliações realizadas pela Fundação, tanto internamente quanto por entidades contratadas.

## Os novos rumos

Para melhor acompanhar e avaliar suas ações, a FBB está constantemente redefinindo suas ferramentas, adotando novos indicadores de sustentabilidade e trabalhando elementos fundamentais - intrínsecos ao conceito de investimento social privado – que diferenciam sua prática de meras ações assistencialistas, quais sejam: preocupação com planejamento estratégico e planos táticos; priorização de estratégias voltadas para resultados sustentáveis de impacto e transformação social; e envolvimento da comunidade no desenvolvimento das ações empreendidas.

Nos próximos anos, a “inclusão socioproductiva”, em territórios priorizados, será norteadora das ações da Fundação, que, juntamente com as tecnologias sociais, constituem a referência mais forte no seu campo de atuação. O desafio é buscar formas de obter maior sinergia na implementação de programas e projetos e na difusão de tecnologias com os negócios sociais desenvolvidos pelo Banco do Brasil.

Assumindo como princípios e valores fundamentais o respeito cultural, a solidariedade econômica, o protagonismo social e o cuidado ambiental, a FBB quer ser percebida pela sociedade como importante articuladora e agente do desenvolvimento sustentável do País.

## Mapa Estratégico e Painel de Gestão

Atenta à emergência da cultura dos indicadores e das avaliações

“Nem sempre números e estatísticas são as ferramentas mais apropriadas para compreender os impactos do investimento social. Por isso, a FBB realiza avaliações de forma customizada, utilizando a metodologia mais adequada para as especificidades de cada público-alvo.”

permanentes, sistemáticas e consistentes, a instituição aperfeiçoou o processo de monitoramento e avaliação de seus programas e projetos. A partir do novo Mapa Estratégico e da criação do Painel de Gestão da Fundação, foi realizada a revisão e seleção dos indicadores, com respectiva validação dos pesos, réguas e fórmulas de cálculos.

As perspectivas selecionadas com relação às ações da FBB são: transformação social, disseminação de tecnologias sociais, valorização de redes e ênfase nos territórios priorizados, sinergia de ações, foco no público dos excluídos socialmente, sustentação econômico-financeira dos projetos. Com relação aos processos administrativos da Fundação: excelência nos processos internos, manutenção de um excelente clima organizacional e comunicação estratégica.

A função do Painel é estabelecer padrões de desempenho que indiquem o progresso das ações da Fundação, monitorar pessoas e unidades pela coleta de dados de seu desempenho, fornecer *feedback* às áreas, disponibilizar informações gerenciais e, por fim, executar ações para corrigir problemas detectados e, com isso, assegurar que objetivos estratégicos sejam atingidos.

Espera-se que esses novos referenciais e instrumentos contribuam para um melhor acompanhamento e avaliação de investimento social privado, dentro dos parâmetros necessários à gestão eficiente de recursos.







[www.fbb.org.br](http://www.fbb.org.br)  
[@fundacaobb](https://www.facebook.com/FundacaoBB)  
[youtube.com/fundacaobb](https://www.youtube.com/fundacaobb)