



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE

Mário Jorge França Montenegro Filho

**AVALIAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS: ANÁLISE DA METODOLOGIA
UTILIZADA PELA PETROBRAS.**

**Natal
2013**

Mário Jorge França Montenegro Filho

**AVALIAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS: ANÁLISE DA METODOLOGIA UTILIZADA
PELA PETROBRAS.**

Dissertação submetida ao programa de pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como pré-requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Hironobu Sano.

Natal
2013

Mário Jorge França Montenegro Filho

**AVALIAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS: ANÁLISE DA METODOLOGIA UTILIZADA
PELA PETROBRAS.**

Dissertação submetida ao programa de pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como pré-requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Hironobu Sano.

Natal, 31 de maio de 2013.

Hironobu Sano
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Washington José de Souza
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Edson Sadao Iizuka
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
Centro Universitário FECAP

Catálogo da Publicação na Fonte.
UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA

Montenegro Filho, Mário Jorge França.

Avaliação de projetos sociais: análise da metodologia utilizada pela Petrobras/ Mário Jorge França Montenegro Filho. - Natal, RN, 2013.
139f. il.

Orientador: Prof.º Dr.º Hironobu Sano.

Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Administrativas. Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Avaliação – Projetos sociais - Dissertação. 2. Efetividade - Dissertação. 3. Eficácia - Dissertação. 4. Eficiência – Dissertação. 5. Participação - Dissertação. I. Sano, Hironobu. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. IV. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 304.9

A minha esposa, Diana, pela paciência, compreensão a apoio.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Hironobu pela valorosa, fundamental e indispensável orientação.

A todos os professores pelos conhecimentos transmitidos.

Aos aplicados servidores do PPGA pelo sempre cortês e prestativo atendimento.

Aos colegas mestrandos e doutorandos pela troca de experiências.

Ao amigo Rufino pelo apoio e estímulo contínuo.

A minha mãe pelo incansável empenho e dedicação como educadora.



(Quino)

RESUMO

Diante do agravamento dos problemas sociais e da escassez de recursos, o aprimoramento dos métodos de avaliação e controle da sua aplicação, exigindo-se mais eficiência, eficácia, efetividade e participação na sua gestão, tem sido crescente. Daí resulta a importância de se estudar e desenvolver tais métodos. O objetivo geral da presente Dissertação é compreender como incorporar a visão de executores e beneficiários no processo avaliativo. Para tanto, realizou-se uma pesquisa caracterizada como qualitativa, utilizando como estratégia de campo o estudo de caso de dois projetos sociais denominados Programa de Criança Petrobras, situados na região metropolitana de Natal, e a análise de conteúdo como técnica analítica dos dados. As conclusões deste trabalho poderão auxiliar no aperfeiçoamento do processo de avaliação dos projetos financiados pela Petrobras, contribuindo assim com o cumprimento do seu papel social, além da possibilidade de estimular uma maior participação de outros atores da sociedade, tais como os beneficiários desses projetos, no processo de avaliação.

Palavras-chave: Avaliação. Efetividade. Eficácia. Eficiência. Participação.

ABSTRACT

On the aggravation of social problems and the shortage of resources, the improvement of evaluation methods and control of its application, requiring more efficiency, efficacy, effectiveness and participation in its management, has been growing. As a result, emerges the importance of studying and developing such methodologies. The overall goal of this dissertation is to know what are the difficulties to incorporate the point of view of executors and beneficiaries in evaluation process. To do so, has been done a research characterized as qualitative, with a field strategy using the case study of two social projects called Petrobras Child Program, situated in the metropolitan region of Natal, and Content Analysis technique for analyze the data. The conclusions of this work can assist in improving the process of projects evaluation financed by Petrobras, contributing with its social role, besides the possibility of encouraging a greater participation of other society actors, such as beneficiaries, in the evaluation process.

Key words: Evaluation. Effectiveness. Efficacy. Efficiency. Participation.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 A ATIVIDADE PETROLÍFERA.....	18
2.1 Contexto da indústria do petróleo	18
2.2 A Petrobras.....	21
3 AVALIAÇÃO	25
3.1 Conceitos e metodologias avaliativas.....	26
3.2 Avaliação de ações sociais	33
3.3 Os principais conceitos sobre avaliação (3Es).....	38
3.4 Metodologias pluralistas de avaliação	44
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	52
4.1 Caracterização do estudo.....	52
4.2 Abrangência da pesquisa	52
4.3 Coleta de dados	55
4.4 Técnica de análise dos dados.....	56
5 ANÁLISE DO MODELO DE AVALIAÇÃO DA PETROBRAS	63
5.1 Aspecto participativo.....	68
5.2 3Es	72
6 CONCLUSÃO	75
REFERÊNCIAS	78
GLOSSÁRIO	88
APÊNDICES.....	89
ANEXOS	91

1 INTRODUÇÃO

Um conjunto de fatores, tais como, o fortalecimento das instituições democráticas, o agravamento de problemas sociais e a escassez de recursos, tem estimulado o aprimoramento dos métodos de avaliação e controle da aplicação dos recursos públicos, exigindo-se mais eficiência, eficácia e efetividade na sua gestão. Daí resulta a importância de se estudar e desenvolver métodos de avaliação para a criação de instrumentos eficazes de controle.

Comparando os métodos de avaliação e controle dos investimentos públicos, percebe-se menos consenso sobre como fazê-lo nos projetos sociais que nas demais modalidades como, por exemplo, as obras públicas. Esta discordância é originada pela dificuldade de mensuração de uma ação social, tendo em vista que uma realidade sob avaliação pode mudar sem que se consiga vincular a mudança ao investimento realizado, ou ainda, pode-se erroneamente atribuir a alteração ao projeto, quando na verdade ela deveu-se a outros fatores desconhecidos ou desconsiderados.

Um importante aspecto dos resultados dos investimentos sociais é a forma como eles são divulgados. Valendo-se da ausência de consenso, as organizações têm divulgado diversos atos operacionais como ações sociais, buscando o rótulo de socialmente responsáveis perante seus clientes. Daí a afirmação de Teixeira (2006, p. 8), segundo o qual “a ética empresarial está passando por uma séria crise, em virtude da falta de credibilidade das pessoas em relação às atitudes incrédulas de algumas empresas perante a sociedade”.

Enquanto as organizações com fins lucrativos possuem, há várias décadas, sólido acúmulo teórico sobre a sua gestão, a área social não dispunha de modelos que pudessem referenciar critérios de avaliação de projetos, conforme foi constatado por Dowbor (1999), no fim do século XX. Tais lacunas resultaram na criação de diversas metodologias para avaliação de programas sociais, constituídas para atender peculiaridades da ação social ou das organizações financiadoras ou avaliadoras. Logo, são cruciais os estudos que busquem a consolidação do arcabouço teórico existente e que possibilitem a difusão de metodologias avaliativas com significativa aceitação teórica.

Várias questões compõem a problemática estudada. Sem a intenção de esgotá-la, é possível destacar os seguintes aspectos: “Para que se avalia?” (COHEN; FRANCO, 2008, p. 117), a inutilidade ou o uso das informações geradas para o aprimoramento das ações, a viabilidade dos seus custos de realização, a diversidade de métricas e a subjetividade dos julgamentos, os questionamentos acerca da precisão dos seus resultados e da metodologia

empregada, “se avaliar é julgar e atribuir valor, quem deve atribuir valor?” (SPINK, 2001, p.12) e, por fim, “qual deve ser o real conceito de avaliação no contexto dos projetos sociais?” (COELHO; GONÇALVES, 2011, p. 438).

Diante de tais questionamentos, constatou-se a relevância do envolvimento dos integrantes das ações no processo de avaliação, conferindo-lhe legitimidade e transparência. Marino (2001), além de afirmar que a avaliação é um trabalho que deve ser desenvolvido por todos os interessados, destaca a importância desses participantes questionarem-se sobre como fazê-la da melhor forma possível. Nogueira (2002) acrescenta ainda a impossibilidade de construir-se um sistema de avaliação e acompanhamento rígido e não sujeito a subjetividade dos envolvidos. Enquanto Romera e Paulilo (2006) ressaltam que a avaliação visa identificar e interpretar a eficiência, efetividade e eficácia do projeto, aferindo valores e possibilitando a participação dos sujeitos envolvidos.

Apesar da complexidade operacional e metodológica, e da diversidade de interesses envolvidos, tal participação é defendida por autores como Campos e Andion (2011), Becker e Boullosa (2010), Mertens (2008), Coelho e Gonçalves (2007), Fetterman e Wandersman (2005) e Guba e Lincoln (1989), cujos argumentos serão apresentados na seção 3.4 que discorre sobre avaliações pluralistas. Entre as dificuldades associadas às metodologias de avaliação participativa, pode-se citar a existência de diferentes, e muitas vezes conflitantes, interesses e olhares, identificados por autores como Peliano (2009), Rodrigues (2004) e Guba e Lincoln (1989). Dentre os diversos atores sociais, três são tidos por Rossi, Freeman e Lipsey (2004) como principais: os financiadores, os executores e os beneficiários do projeto. Enquanto os financiadores concentram sua atenção na repercussão que a divulgação dos resultados de uma avaliação terá, os executores preocupam-se com sua reputação e com a manutenção das suas atividades. Já os beneficiários interessam-se pela melhoria da sua qualidade de vida.

Autores como Becker e Boullosa (2010) e Assumpção e Campos (2009) têm contribuído para a discussão teórica, propondo a simplicidade, a instrumentalidade e a participação como novas perspectivas metodológicas, além da necessidade de criação, pelas ciências sociais, de modelos de avaliação. Por sua vez, Leite *et al* (2007) propõem que se busque uma educação da capacidade de julgamento.

Sulbrandt (1994) menciona, dentre os vários conceitos avaliatórios, a eficiência, a eficácia, a efetividade, a equidade, o impacto social, o custo-efetividade, o custo-benefício, a satisfação dos beneficiários e o cumprimento às normas legais. Por sua vez, Cohen e Franco (2008) consideram a eficácia e a eficiência como conceitos essenciais na avaliação, dada sua

utilidade no estabelecimento do grau de racionalidade na alocação dos recursos de um projeto social.

Assim sendo, o problema a ser estudado pode ser resumido na seguinte pergunta: Como a percepção que gestores, executores e beneficiários tem sobre a avaliação poderia ser incorporada no processo avaliativo?

Portanto, o objetivo geral deste trabalho é compreender como incorporar a visão de gestores, executores e beneficiários no processo avaliativo.

Os dois objetivos específicos podem ser expressos como sendo:

a) identificar que conceitos sobre avaliação de projetos sociais são considerados relevantes pelos principais atores das ações;

b) verificar que metodologias para avaliação de projetos sociais são consideradas relevantes pelos principais atores das ações.

Para efeito deste trabalho, beneficiários é o conjunto de pessoas ao qual se destina o projeto. São aqueles diretamente atendidos pela ação e que dela se beneficiam, ou seja, em um projeto voltado para crianças e adolescentes, eles seriam os beneficiários, desconsiderando assim as pessoas indiretamente beneficiadas, como família, comunidade etc. Também são denominados, em outros trabalhos, como público-alvo, população-objetivo, população-meta, grupo meta ou grupo focal.

Os dois objetivos específicos permitirão verificar em que medida há convergências ou divergências em relação à visão sobre avaliação entre os principais atores envolvidos em projetos sociais. E, tendo como base o referencial teórico, compreender as possibilidades e dificuldades para se incorporar a visão de executores e beneficiários no processo avaliativo conduzido pelos financiadores. As conclusões deste estudo poderão ratificar a metodologia de avaliação da organização estudada ou indicar a possibilidade de mudanças. Logo, o presente trabalho não pretende esgotar a temática acerca da avaliação de ações sociais, mas contribuir para reduzir a lacuna existente no campo das avaliações de projetos de Responsabilidade Social Empresarial (RSE), apresentando aspectos teóricos, no seu referencial, metodológicos e empíricos, na análise dos resultados e na conclusão, sobre o tema. Ressalte-se que este estudo não responde à questão sobre qual a melhor forma de avaliar ações sociais. Todavia, analisa, sintetiza e apresenta uma síntese sobre a teoria vigente e o empirismo dos envolvidos nos processos analisados.

A relevância teórica do presente trabalho é observável na demanda dos estudiosos pela identificação de conceitos e metodologias avaliativas capazes de captar a multidimensionalidade das ações sociais (CARVALHO, 2009), bem como por novos estudos

com análises críticas capazes de fortalecer a gestão e a responsabilidade social (SANTOS, 2009) e, finalmente, por aqueles que consideram a avaliação formal de projetos sociais incipiente no Brasil (ADULIS, 2002). Por seu turno, Tenório *et al* (2008) observam a necessidade de buscar-se modelos participativos que possibilitem a população influenciar no planejamento, execução e avaliação das ações públicas. Alinhados a essa perspectiva também estão Roecker e Dellagnelo (2011), ao argumentarem que a análise da eficácia, pelos diversos participantes do processo, é uma relevante lacuna empírica e teórica, que merece ser pesquisada. Rodrigues (2004) soma-se aos demais ao concluir sobre a carência de estudos e metodologias de avaliação que permitam um aprofundamento do conhecimento acerca da ação social das empresas. Coelho e Gonçalves (2011) acrescentam ainda a necessidade de investigações que contribuam com a consolidação da produção intelectual acerca da avaliação de projetos sociais. Além do mais, a incorporação e o mapeamento das percepções dos atores envolvidos na avaliação são tidos como necessários por Ramos e Schabbach (2012). E, finalmente, Pereira, Silva e Oliveira (2010) afirmam que as pesquisas sobre avaliação são relevantes ao demonstrarem os problemas, as inconsistências e as potencialidades do processo estudado. A originalidade deste trabalho reside na incipiência já apontada e na ausência de estudos similares, dentre os pesquisados.

A tabela abaixo ilustra esta carência de trabalhos no Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), considerado um dos mais representativos eventos da área de Administração, por reunir anualmente muitos dos principais pesquisadores brasileiros de administração, principalmente os vinculados a programas de pós-graduação. Observa-se a existência de apenas uma pesquisa sobre avaliação de projetos sociais, a partir de 2008, e a inexistência de trabalhos abordando a temática da avaliação pluralista ou os conceitos de eficácia, eficiência ou efetividade de projetos sociais. Tal quantitativo, de no máximo 1% do total de trabalhos apresentados para a divisão acadêmica de Administração Pública e Gestão Social, é percentualmente insignificante. Em 2008 foi atingido o percentual de 2% devido à redução do total de trabalhos, e não ao aumento das pesquisas sobre os citados temas.

Tabela 1 - Trabalhos sobre a temática estudada no EnANPAD.

Ano		2007	2008	2009	2010	2011	Total
Divisão Acadêmica: Administração Pública e Gestão Social		155	41	113	103	133	545
Abordam	A) Avaliação de projetos sociais	0	1	1	1	1	4
	B) Avaliação participativa	0	0	0	0	0	0
	C) Eficácia, eficiência e/ou efetividade de projetos sociais	0	0	0	0	0	0
% do somatório das abordagens pesquisadas (A+B+C) sobre o total de trabalhos da Divisão		0%	2%	0,9%	1%	0,8%	0,7%

(Fonte: elaborado pelo autor, 2012).

A pesquisa também será importante pela oportunidade de consolidar informações normalmente dispersas e de difícil acesso, por serem privativas da relação entre o financiador e a organização executante.

Das diversas entidades que compõem a administração pública, a Petrobras tem tido uma expressiva exposição devido ao elevado volume de recursos envolvidos nas suas operações e a acontecimentos recentes, como a maior oferta pública de ações já realizada no mundo até o ano de 2010, o novo quadro regulatório do setor, a exploração do Pré-Sal e a construção de novas refinarias, plataformas e embarcações. Sua escolha como organização a ser estudada é respaldada pelos reconhecimentos, prêmios e certificados, nacionais e internacionais, conquistados anualmente na área da Responsabilidade Social Empresarial (RSE). A título de ilustração, apenas no seu Relatório de Sustentabilidade de 2009 (PETROBRAS, 2010) foram apresentadas vinte titulações adquiridas naquele ano, dentre as quais se destacam as seguintes, diretamente relacionadas a RSE: Top Social, Selo Pró-Equidade de Gênero, Empresa Cidadã, Marcas de Destaque em Responsabilidade Social, Troféu Raça Negra e Prêmio Marketing Best Responsabilidade Social. Tal atuação social corrobora a observação de Spink (2001) de que as organizações estatais têm um elevado potencial para tornarem-se exemplos de boas práticas.

Por se tratar de uma empresa de economia mista, sob controle da União, a Petrobras sofre, por parte de alguns dos seus *stakeholders*, pressões para aumentar os investimentos sociais, ao mesmo tempo em que parte dos seus acionistas, órgãos da mídia, partidos políticos e órgãos de controle, como o Tribunal de Contas da União (TCU), questionam a eficiência e a continuidade desses investimentos. Com efeito, questionamentos

dessa natureza podem macular a imagem de uma empresa, dependendo da forma como são feitos e de onde partem.

No período de 2005 a 2009, a Petrobras investiu R\$ 2,7 bilhões em projetos sociais, ambientais, culturais e esportivos. Só em 2010, a Petrobras investiu mais de R\$ 707,9 milhões, em 1.770 projetos sociais, culturais, ambientais e esportivos. Apenas o Programa Petrobras Desenvolvimento e Cidadania investiu R\$ 1,3 bilhão até 2012 (PETROBRAS, 2010). Assim, a relevância empírica pode ser observada no montante de recursos financeiros envolvidos, que revela a importância de avaliar sua aplicação e retorno social. Nesse contexto, merece destaque a constatação de Peliano (2009, p. 16) segundo o qual “aquilo que a grande maioria das empresas entende por avaliação não corresponde ao constante na literatura.”. Diante de tal discrepância, o presente trabalho intenta contribuir para o aperfeiçoamento da prática vigente, a partir de sugestões oriundas da percepção dos envolvidos e das prescrições da literatura, identificadas a partir dos objetivos “a” e “b”.

Também é possível inferir empiricamente que os resultados desta avaliação poderão contribuir para a melhoria dos sistemas de investimento social da Petrobras, aprimorando os seus sistemas avaliativos e de acompanhamento.

Quanto à relevância para a sociedade, Pereira, Silva e Oliveira (2010) afirmaram que avaliações conduzidas e utilizadas apropriadamente produzem mais e melhores resultados para todos, inclusive economizando recursos, ao evitar investimentos em atividades que não geram os resultados esperados. Ademais, as conclusões poderão auxiliar no aperfeiçoamento do processo de avaliação dos projetos financiados pela Petrobras, colaborando para o cumprimento do papel social da empresa, conforme estabelecido na sua missão, qual seja, “atuar [...] com responsabilidade social e ambiental [...] e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua.” (PETROBRAS, 2010, p. 1). Além disso, ainda existe a possibilidade de estimular uma maior participação de outros atores da sociedade, tais como os beneficiários, no processo de avaliação.

O presente trabalho foi desenvolvido por meio do estudo de caso, circunscrito a dois projetos financiados pela organização escolhida. Foram realizadas entrevistas com representantes de três diferentes grupos envolvidos (executantes, gestores e beneficiários) nos projetos selecionados e pesquisas documentais. Inicia-se discutindo o contexto no qual o estudo de caso ocorreu. Em seguida, é apresentado o referencial teórico sobre os quatro temas selecionados para fundamentar as análises. São eles: os conceitos e as metodologias avaliativas, a avaliação de ações sociais, os 3Es da avaliação (efetividade, eficácia e eficiência), e as avaliações pluralistas. Tais temáticas seguem a lógica de iniciar a discussão a

partir do tema mais abrangente (conceitos e metodologias) finalizando com a mais específica (avaliação participativa). A seguir, são expostas a metodologia utilizada, as análises e a conclusão. Ao final, são listadas as obras referenciadas e apresentados os apêndices e anexos.

2 A ATIVIDADE PETROLÍFERA

Tendo em vista que o estudo de caso do presente trabalho analisará a metodologia de avaliação de projetos sociais utilizada pela Petrobras, esta seção visa situar o leitor no universo que será estudado. Assim, inicia-se introduzindo o contexto no qual a organização está inserida. A seguir, são apresentadas as características da estatal e do seu sistema de avaliação dos investimentos em ações sociais.

2.1 Contexto da indústria do petróleo

O petróleo começou a ser utilizado há quase seis mil anos no mundo, para calefação e na cobertura dos lares, de acordo com as descobertas arqueológicas. Há mais de 2.000 anos os árabes o utilizavam para iluminação e com fins bélicos. No século XV foi usado como lubrificante e medicamento. Mas só com a invenção dos motores a explosão, passou a ser intensamente utilizado e explorado. O primeiro poço foi perfurado na Pensilvânia, em 1859 (SEBRAE, 2005). Até este momento, o petróleo era coletado em poças, na superfície terrestre, formadas a partir de exsudações naturais que ocorrem em todos os continentes (THOMAS, 2004).

No Brasil as primeiras tentativas de descobri-lo ocorreram em 1864, sendo o primeiro poço perfurado em 1897 e do qual se extraiu apenas dois barris de óleo. No Rio Grande do Norte, em 1943, moradores do município de Grossos registraram um afloramento de petróleo, mas só em 1976 a Petrobras iniciou a exploração da Bacia Potiguar (SEBRAE, 2005).

A atividade petrolífera no Brasil pode ser dividida em cinco fases. Na primeira, até 1938, a exploração dependia de livres iniciativas privadas. Já na segunda, a partir de 11 de abril do mesmo ano, as jazidas foram incorporadas ao patrimônio da União, sendo criado o Conselho Nacional do Petróleo. A terceira inicia-se em 1953, com o estabelecimento do monopólio estatal e a criação da Petrobras. Na quarta fase ocorreu a quebra do monopólio da Petrobras, em 1995 (op. cit.). Cabe ressaltar que simultaneamente à elaboração deste trabalho, ocorreram alterações na pertinente legislação, resultantes da descoberta, em 2007, de novas reservas petrolíferas no Brasil, genericamente denominadas de Pré-Sal, que se estendem do litoral do Espírito Santo ao de Santa Catarina. Quatro projetos de lei foram propostos, dentre eles o de nº 5.938/09, que define o sistema de partilha de produção para a exploração e a produção nas áreas ainda não licitadas do Pré-Sal e para as áreas que venham a ser

consideradas estratégicas pelo Conselho Nacional de Política Energética (ASSIS; ARAÚJO, 2011). Até o momento da conclusão desta pesquisa, os estados do Rio de Janeiro, Espírito Santo e São Paulo, questionavam junto ao Supremo Tribunal Federal a constitucionalidade deste novo marco regulatório, que pode ser considerado como a quinta fase.

Apesar da crescente demanda por fontes energéticas renováveis e não poluentes, as petrolíferas têm mantido ou ampliado suas operações em segmentos de atuação geradores de impactos ambientais. Neste contexto, as ações de RSE funcionariam muito mais como paliativos do que reais movimentos de profunda mudança (XAVIER; MARANHÃO, 2010). Assim, a RSE teria como objetivo privar de críticas o consumismo da sociedade contemporânea, mascarando-o com um discurso que gera desinformação sobre as reais ações e impactos das empresas (PESQUEUX, 2010). Já Becker e Boullosa (2010) deduziram que a desconfiança pública acerca dos investimentos sociais das corporações decorre de vieses ideológicos ou do desconhecimento sobre as iniciativas de RSE.

Apesar dos movimentos de transição das petrolíferas em empresas de energia serem observáveis desde 1999, quando Shell e British Petroleum (BP) já anunciavam o início dos últimos dias da era do petróleo, ainda há uma concentração de investimentos nesta área, como constatado no relatório anual da BP, do ano de 2011, ao afirmar que “*oil and gas are still expected to play a significant part in meeting this demand (global demand for energy) and we project they will represent 53% of total energy consumption in 2030 (compared with 57% in 2010)*”¹ (BP, 2012, p. 22).

Tal contexto transitório é agravado ao observar-se que as escolhas por fontes alternativas de energia conservam características poluentes. A Shell, ao associar-se à Cosan, para criação da Raízen, passa a substituir parte da venda de seus combustíveis fósseis por Etanol, que também é poluente (SHELL, 2011). Diversas iniciativas similares de produção de biocombustíveis têm sido implementadas por outros *players* do mercado, como a ExxonMobil, que está explorando algas fotossintetizantes e espera investir mais de 600 milhões de dólares nos próximos 10 anos nesta iniciativa (EXXONMOBIL, [2010]). Cantarino, Barata e La Rovere (2007) identificaram, nos relatórios de sustentabilidade publicados por empresas do setor de petróleo, indicadores que denotam uma atitude reativa das mesmas, dificultando, assim, mudanças de postura e a sua efetiva sustentabilidade.

¹ Ainda se espera que petróleo e gás desempenhem um papel significativo no atendimento a essa demanda (demanda mundial por energia) e projetamos que eles representarão 53% do consumo total de energia em 2030 (comparados com os 57% em 2010) (tradução do autor).

Cabe, ainda, distinguir a base epistemológica das ações administrativas nas organizações estudadas. Enquanto as petrolíferas são organizações burocráticas cujas ações estão baseadas apenas na racionalidade instrumental, na unidimensionalidade do ser humano e nos ditames da esfera privada, as práticas das organizações sociais também consideram raciocínios substantivos, a multidimensionalidade humana e os primados da área pública (SALM; MENEGASSO, 2010). Tais diferenças envidam esforços adaptativos mútuos, que possibilitem a sinergia nas ações, diante de lógicas distintas, maximizando os resultados das associações voluntárias entre as empresas de petróleo e as organizações sociais.

Sobre os investimentos sociais realizados pelas empresas, Becker e Boullosa (2010) observam que eles são vistos com desconfiança pelo público em geral, que os associam ao *marketing*, interesses ocultos (não declarados) e deduções fiscais. As autoras acreditam que parte desta suspeita deve-se à falta de clareza, praticidade e confiabilidade na avaliação e no monitoramento de tais ações. Por seu turno, Ditlev-Simonsen (2010), observou que a introdução do termo RSE no vocabulário corporativo não se reflete, necessariamente, na mudança das atividades anteriormente realizadas. Assim, RSE seria uma palavra chave que abrangeria várias atividades, inclusive algumas anteriores à incorporação do conceito na organização.

Para finalizar a presente seção, cabe esclarecer que são diversas as formas e critérios adotados pelas empresas para investirem em ações sociais. Dentre as várias formas, é possível criar fundações, institutos ou outros tipos de organizações com objetivos sociais específicos e diferentes níveis de vinculação à empresa fundadora e/ou mantenedora, que pode inclusive alocar profissionais do seu quadro funcional de forma integral ou parcial, temporariamente, para realização de um trabalho específico, ou permanentemente. Programas de voluntariado, contratações e parcerias com outras empresas, Organizações Não-Governamentais (ONGs) ou com as diversas esferas e organismos governamentais também são possíveis.

As áreas de atuação podem abranger todas as temáticas dos problemas sociais, como, por exemplo, violência, analfabetismo, drogas etc. Devido às variáveis apresentadas, há instituições que se dedicam à disseminação de conhecimentos que guiam as ações sociais das empresas, como a BSR – *Business for Social Responsibility*, sediada nos Estados Unidos, e GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas e Instituto Ethos, no Brasil. Tomando este último como exemplo, são várias as publicações disponíveis, como guias que indicam quais podem ser os primeiros passos das empresas, explicados de forma genérica e abrangente, ou focados em uma determinada área como educação, combate à fome, erradicação da pobreza

ou inclusão das pessoas com deficiência (ETHOS, 1998; CENPEC, 1999; GIL, M., 2002; BELIK, 2003; CAMAROTTI; SPINK, 2003). As obras citadas são exemplificativas e outras instituições além das citadas também realizam publicações, cursos e eventos sobre o assunto.

2.2 A Petrobras

Por ser uma empresa de economia mista, a Petrobras apresenta simultaneamente características de empresa privada e pública. Privada por se estruturar como qualquer Sociedade Anônima, tendo fins econômicos, sujeitando-se a toda regulamentação comercial e societária e possuindo um milhão de acionistas. Pública já que, em última instância, o Governo Federal é o seu acionista controlador, conduzindo sua estratégia geral de investimento, ou seja, o plano de negócios da Petrobras, devido ao controle que possui do Conselho de Administração, com sete de um total de nove conselheiros, além da sua presidência. O Plano de Negócios é revisado anualmente e abrange o período de cinco anos, determinando os principais investimentos que serão realizados pela Petrobras. Assim, seus financiamentos de projetos sociais podem tanto ser vistos como uma ação pública, por serem realizados por uma organização empresarial, como uma política pública, executada por uma empresa estatal.

Em publicação sobre desenvolvimento sustentável, ao tratar da sua política de responsabilidade social, a Petrobras apresenta a definição de RSE adotada por ela, qual seja:

Para a Petrobras, responsabilidade social é “a forma de gestão integrada, ética e transparente dos negócios e atividades e das suas relações com todos os públicos de interesse, promovendo os direitos humanos e a cidadania, respeitando a diversidade humana e cultural, não permitindo a discriminação, o trabalho degradante, o trabalho infantil e escravo, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e para a redução da desigualdade social” (PETROBRAS, 2009a, p.7).

Diante da sua vasta abrangência de atuação, com 291 empresas, distribuídas por 30 países, em diversos segmentos de negócios, ela optou por financiar vários tipos de ações sociais, culturais, esportivas, educacionais e ambientais, cujas diversas formas serão apresentadas resumidamente, a seguir. Esta diversidade de ações está alinhada aos atributos da visão 2020 da Petrobras, ao afirmar que sua atuação se destacará como referência em responsabilidade social e ambiental e pelo comprometimento com o desenvolvimento sustentável (PETROBRAS, 2011).

São três os canais para seleção dos projetos sociais:

- Seleção Pública realizada por meio de quatro diferentes editais: Programas Petrobras 1) Desenvolvimento e Cidadania, 2) Cultural, 3) Ambiental e 4) Esporte e Cidadania. Comissões são formadas por representantes da sociedade civil e do governo, além de profissionais da própria Petrobras para analisarem e escolhem as iniciativas mais consistentes que receberão financiamentos. Esta foi a forma encontrada pela Petrobras para conferir transparência e democratizar seu processo de investimento social.
- Projetos Convidados: Trata-se da seleção e do apoio direto a projetos sociais considerados iniciativas promissoras, com reconhecida expertise em uma determinada área de atuação, grande potencial multiplicador ou capacidade de desenvolver tecnologias inovadoras que apresentem interface com o negócio da Petrobras.
- Voluntariado Corporativo: Trata-se do apoio e estímulo da Petrobras ao engajamento qualificado de seus empregados, trabalhadores terceirizados e aposentados em ações voluntárias que sejam socialmente transformadoras. Cada grupo de voluntários pode inscrever vários projetos num concurso no qual os escolhidos receberão recursos para execução das suas ações.

Além destes canais, existem ainda os projetos vinculados a investimentos em determinados negócios desenvolvidos pela Petrobras, associados às suas atividades-fim e que geram receita ou economia de custos, e aqueles obrigatórios, advindos de ações compensatórias, de negociação de condicionantes e Termos de Ajuste de Conduta (TAC).

A Petrobras também possui um Comitê de Gestão de Responsabilidade Social, composto por 17 integrantes. Dentre suas atribuições, destacam-se a proposição de estratégias e diretrizes de RSE e a definição de metas, monitoramento e avaliação do desempenho dos projetos.

O fluxo de aprovação varia de forma diretamente proporcional ao valor pleiteado, ou seja, quanto maior ele for, mais órgãos, inclusive externos à Petrobras, como a Secretaria de Comunicação do Governo Federal, decisores (gerentes e diretores) e técnicos são envolvidos. Além do valor, outros fatores como o tipo de contrato (convênio ou patrocínio) e a natureza jurídica do executante (ente público ou privado) também influenciam o trâmite de autorização. Após sua aprovação, é firmado um contrato de patrocínio ou um convênio entre as organizações executantes e a Petrobras, estabelecendo as metas e os cronogramas de

execução e financeiro. A Petrobras não executa diretamente ações sociais, havendo sempre uma organização executante contratada.

O Anexo A representa graficamente as fases que um projeto social atravessa na Petrobras, mostrando ainda os seus marcos e principais processos envolvidos durante todo seu ciclo de vida, que vai desde a sua construção até sua finalização.

Vale salientar que, apesar da sua visão para 2020 afirmar que ela será uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo, não se vislumbra uma substancial redução da Exploração e Produção de petróleo (E&P) devido à integração com outras fontes energéticas. Um exemplo da timidez na diversificação dos seus negócios pode ser visto no seu Plano de Negócios 2012-2016, no qual 60% dos investimentos, de R\$ 416,5 bilhões previstos, estão concentrados em E&P, ao passo que apenas 1,6% e 5,8% serão alocados nos segmentos de Biocombustíveis e Gás e Energia, respectivamente, que abrangem as demais fontes energéticas, como a eólica e a termoeletrica (PETROBRAS, 2012a). Esta concentração de investimentos na área de E&P está alinhada com as projeções apresentadas na seção 2.1, sobre o contexto da indústria petrolífera, que indicam a continuidade da predominância do petróleo como fonte energética, apesar dos investimentos em outras fontes energéticas, como a produção de biodiesel.

Para cada projeto financiado pela Petrobras, é firmado um contrato de patrocínio ou convênio com a organização que executará as ações sociais (Executante). Simultaneamente, designam-se no mínimo dois funcionários da Petrobras que acompanharão e fiscalizarão o desenvolvimento do projeto, além de gerenciar as questões relativas ao instrumento contratual, sendo um Gerente e no mínimo um Fiscal, podendo existir vários, de acordo com as características do contrato, como por exemplo, ser executado em vários municípios. O acompanhamento e a coleta de informações para avaliação dos projetos ocorrem por meio de um sistema de relatórios eletrônicos, criado pela Petrobras e acessados e preenchidos via *internet*, denominado MAIS – Sistema de Monitoramento e Avaliação do Investimento Social. Existem dois tipos de relatórios, o Relatório de Monitoramento Trimestral (Anexo B), preenchido a cada três meses, e o Relatório Final de Lições Aprendidas (Anexo C), respondido ao término do projeto.

Cada relatório preenchido pelo Executante é auditado pelos Gerentes e Fiscais, que podem aprová-lo ou reprová-lo, informando o que deve ser comprovado ou refeito. Uma vez aprovado, suas informações ficam disponíveis para todos os funcionários da Petrobras que são usuários do sistema e auditores internos ou externos à Petrobras. Existe uma Comissão de Acompanhamento dos Investimentos Sociais, composta por funcionários da Petrobras, que

acompanha, consolida as informações e presta contas trimestralmente ao Comitê de Gestão de Responsabilidade Social, que, semestralmente, reporta-se à Diretoria Executiva.

Dentre os vários projetos financiados pela Petrobras, apresentar-se-á, a seguir, o Programa de Criança como exemplo de uma das iniciativas da citada companhia, pelo fato dele ser o caso em estudo no presente trabalho.

O Programa de Criança Petrobras foi criado em 1983 e atua em alguns dos municípios onde a Petrobras opera, tendo como beneficiários alunos do ensino público. Tem como objetivo promover ações que contribuam para a garantia dos direitos das crianças e adolescentes participantes, tais como oficinas socioeducativas, teatro, música, dança, esporte, entre outras atividades lúdicas. As atividades realizadas variam de acordo com cada uma das organizações executantes, que apresentam suas propostas de atuação à Petrobras. Uma vez aprovadas, é firmado um convênio que vincula o repasse mensal dos recursos à comprovação da realização das atividades inicialmente acordadas. Cada Programa é autônomo em relação aos demais, não havendo obrigatoriedade de ações conjuntas ou complementares. Assim, cada Programa atua em um distinto município. Na Bahia, por exemplo, havia, no ano de 2012, 1.100 participantes, entre oito e doze anos de idade, participando de experiências artísticas, culturais, socioeducativas e esportivas, em oito cidades do interior baiano².

² <http://www.programacriancapetrobras.com.br/o-projeto>. Acesso em: 06 dez. 2012.

3 AVALIAÇÃO

O presente trabalho referencia textos relacionados a temáticas governamentais e de organizações privadas, pois foram tidos como relevantes os conteúdos dos artigos referentes às ações sociais originadas no setor privado e aquelas provenientes do setor público. Tal abordagem considera que os financiamentos de projetos sociais, realizados por empresas de economia mista, podem tanto ser vistos como uma ação pública, por serem realizados por uma organização empresarial, ou como uma política pública, executada por uma empresa cujo Estado detém participação. Logo, é oportuna a apresentação dos conceitos de política pública e ação pública.

[...] a política pública [...], refere-se principalmente a uma perspectiva analítica hierárquica, a qual vê o governo como exercendo um papel central na seleção dos problemas, colocação na agenda, implementação e avaliação. Ao contrário da perspectiva analítica da “ação pública”, que reconhece o papel de múltiplos atores de níveis diversos, inclusive territoriais, de âmbito privado e público em parcerias e outras formas de cooperação e negociação sob a forma de redes, entre outras. (TINOCO, 2010, p. 192)

Outro motivo para evitar tal distinção é o fato dela não ser claramente observável em outros autores. Por exemplo, quando Celina Souza (2006, p. 36) sintetiza como um dos principais elementos da política pública o fato dela envolver “vários atores e níveis de decisão, embora seja materializada através dos governos, e não necessariamente se restringe a participantes formais, já que os informais são também importantes”.

Inicia-se contextualizando o leitor a respeito de alguns dos aspectos teóricos relevantes acerca dos conceitos e metodologias avaliativas. A seguir, delimita-se a temática discorrendo sobre a avaliação de ações sociais. Na sequência, são apresentados os três mais tradicionais e utilizados conceitos referentes às avaliações de projetos sociais (3Es). Finaliza-se com uma exposição acerca das metodologias participativas, devido à possibilidade da sua adequação às características dos projetos estudados.

3.1 Conceitos e metodologias avaliativas

É oportuno iniciar a discussão com uma breve apresentação, no quadro a seguir, de algumas das várias definições de avaliação utilizadas na literatura científica, desde 1963, no intuito de ilustrar a abrangência e diversidade da temática abordada.

Quadro 1 - Definições de avaliação.

Autoria	Definição
Cronbach (1963)	[Avaliação é a coleta de] informações com vistas à tomada de decisões.
Floden <i>et al</i> (1983)	A avaliação é uma atividade que tem por função alterar e iluminar a busca de objetivos programáticos.
Stufflebeam (1983)	Estudo orientado para a tomada de decisões. Seu uso deve ser proativo (para aperfeiçoar um programa) e também retroativo (para julgar o seu valor).
Guba e Lincoln (1989)	Não existe uma maneira “correta” de definir avaliação, uma maneira que, se encontrada, poria fim à argumentação sobre como ela deve proceder e quais são os seus propósitos. Entendemos que as definições de avaliação são construtos mentais humanos, cuja correspondência com alguma “realidade” não é importante e não deve ser importante.
Scriven (1991)	Avaliação é o processo através do qual se determina o mérito, a importância ou o valor das coisas.
Patton (1997)	Como definimos a avaliação e que nome dar a uma avaliação específica são questões que precisam ser discutidas, clarificadas e negociadas. O que não é negociável é que a avaliação esteja baseada em dados.
Gray (1998)	Avaliação é um processo permanente e um instrumento de aprendizagem organizacional que tem como objetivo apoiar o alcance dos objetivos.
Spink (2001)	Toda avaliação é participativa. O problema é identificar quem está participando e quem está sendo excluído.
Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004)	É a identificação, esclarecimento e aplicação de critérios defensáveis para determinar o valor ou mérito, a qualidade, a utilidade, a eficácia, ou a importância do objeto avaliado em relação a esses critérios.
Peliano (2009)	Um processo de aquisição sistemático de informações que permitem qualificar, com base na aplicação de critérios publicamente defensáveis, até que ponto um determinado programa/ação realizou adequadamente as atividades previstas e atingiu os objetivos esperados. Deve ainda gerar subsídios para a tomada de decisões relacionadas às ações sociais, e conter recomendações para seu encaminhamento e aprimoramento.

(Fonte: elaborado pelo autor, 2013. Baseado em Peliano, 2009; Campos *et al*, 2008; Ristoff, 2003 e Spink 2001).

Comparando-se as definições, identificam-se os seguintes pontos comuns entre elas: a avaliação como instrumento de coleta de informações (Cronbach, Patton e Peliano), nas quais serão baseadas as decisões acerca dos objetivos (Cronbach, Floden, Stufflebeam, Gray e Peliano) e a determinação do mérito e do valor da ação (Stufflebeam, Scriven e Worthen, Sanders e Fitzpatrick). Guba e Lincoln são os únicos a destacar que não há uma maneira correta de definir avaliação enquanto Spink ressalta o aspecto participativo de toda avaliação. Tais diferenças demonstram a variedade de focos que a avaliação pode assumir.

Segundo Sulbrandt (1994), as três formas clássicas de avaliação são a de metas, a de impacto e a de processo. Na forma mais simples da avaliação de metas, explica-se, *ad-hoc*, as discrepâncias entre o esperado e o obtido, imputando-se os resultados como consequência do programa. Entretanto, tal imputação causal é temerária, sendo possível apenas constatar que as mudanças ocorreram concomitantemente à ação. Dentre os problemas da avaliação de metas, destacam-se: a) a dificuldade em identificar corretamente as metas devido à complexidade e às incertezas da ação e do contexto no qual ela opera; b) a coexistência de várias metas; c) como existem diferentes metas associadas aos interesses de diversos grupos, quais serão utilizadas?; d) a mudança das metas decorrente de fatores estruturais e situacionais fora do controle dos indivíduos e organizações participantes da ação.

Já a avaliação de impacto (efetividade) busca identificar se ocorreram mudanças, na direção desejada, decorrentes das atividades e nos grupos-alvo. É tida pelo autor como essencial para entender o que está sendo logrado além dos resultados imediatos das atividades, comprovar a utilidade dos esforços empreendidos e comparar diferentes programas.

Finalmente, a avaliação de processos ou formativa é realizada durante o desenvolvimento da ação, com o objetivo de identificar empecilhos à implementação do programa e fornecer informações que possibilitem a tomada de decisões sobre mudanças na sua execução.

Ainda segundo o autor, todas as três formas clássicas de avaliação são passíveis de críticas, pois seus resultados não são conclusivos, suas informações não são produzidas a tempo para a tomada de decisões e:

os resultados da avaliação não responderam às necessidade de informação dos principais agentes sociais envolvidos no programa. Na maioria dos casos só é levada em consideração a perspectiva dos que contrataram a avaliação, ignorando o resto dos interessados, particularmente a população alvo e os grupos sociais com interesse direto nos programas. Nestas condições, os resultados tornam-se ilegítimos e seu questionamento é enérgico. Por isso os resultados não são utilizados a fundo. No momento de tomar as decisões finais, os tomadores de decisão têm à sua disposição vários outros critérios para usar e os resultados das avaliações são considerados apenas parcialmente ou totalmente ignorados. (p. 380)

Deve-se ainda considerar que as restrições, oriundas do ambiente dinâmico e turbulento no qual a intervenção social ocorre, “tornaram inefetivo o planejamento totalizador e a administração formal dedicada ao controle” (Ibid, p. 381). Logo, as metodologias avaliatórias devem ser capazes de captar as informações desejadas em sistemas sociais complexos, múltiplos e mutáveis. Para tal, devem abranger critérios que reflitam a variedade

de perspectivas dos diferentes atores, conferindo legitimidade aos resultados produzidos. Assim, suas perguntas, além de averiguar o que foi obtido, também buscam descobrir como e por que se lograram os resultados.

Outro componente da avaliação, objeto de cuidadosa escolha, são os padrões que podem ser, segundo o autor:

- Absolutos: São as metas do programa;
- Históricos: Os resultados atuais são comparados aos dos períodos anteriores;
- Normativos: Compara-se o desempenho do programa com o de outros similares;
- Teóricos: São estabelecidos no desenho do programa, supondo que tudo transcorrerá conforme foi planejado;
- Negociados ou de compromisso: Baseados em acordos que abrangem os principais atores.

Também é preciso analisar a viabilidade da avaliação. Suas perguntas obterão as informações procuradas? Foram consideradas as restrições de recursos? Tais como: a) financeiros (custos com a coleta de dados); b) humanos (qualificação dos pesquisadores); c) tempo (período possível para sua realização).

Finalizando as contribuições do autor, ele afirma que “a avaliação do futuro estará destinada, mais que a controlar e castigar, a permitir uma aprendizagem a partir dos erros, omissões e dificuldades encontradas” (Ibid, p. 404) e “quando os programas tiverem em sua base acordos entre as partes, a execução poderá ser muito mais efetiva” (Ibid, p. 405).

Faria (2009) também enriquece a temática ao sintetizar as principais características do monitoramento e da avaliação no quadro do Anexo D, ao destacar a dissociação das tarefas de formulação e implementação dos programas como um problema para sua avaliação e monitoramento e ao lembrar que “o objetivo precípua da avaliação dos programas sociais é aprimorar sua capacidade de oferecer adequada atenção aos cidadãos. Como costumam dizer os autores de língua inglesa, ‘*evaluation is to improve and not to prove*’” (p. 48).

Já Lobo (2009) alerta que não se deve confundir o acompanhamento físico-financeiro de um projeto com a sua avaliação, que necessita estimular a reflexão sobre o ambiente no qual a ação desenvolve-se, as forças contrárias e a favor, a alocação dos recursos, os princípios da eficiência, efetividade e eficácia, entre outros temas. Assim, ao privilegiar-se

³ Avaliação é para aperfeiçoar e não para provar. (tradução do autor)

a informação quantitativa, transformando a avaliação numa atividade fiscalizatória, perde-se o seu caráter de aprender para mudar. Ela ressalta que as avaliações quantitativas são indispensáveis, já que se deve saber quanto e onde os recursos são investidos, questionando apenas a ausência de informações sobre a eficácia e o impacto dos programas sociais, oriundas de avaliações qualitativas.

A autora ressalta, ainda, que uma explicitação de práticas ou resultados indesejáveis, oriunda da avaliação, pode resultar na falta de apoio dos grupos que se sintam ameaçados, impedindo iniciativas de melhoria. Tais iniciativas também esbarram na falta de treinamento dos envolvidos para ordenar e utilizar os resultados advindos da avaliação, além de uma definição clara das atribuições e responsabilidades de todos. Diante disto, ela sugere a inclusão da academia ou de ONGs como avaliadores auxiliares.

Dois outros pontos são alvos de consideração da autora. O primeiro é que as estratégias de avaliação devem considerar as inevitáveis variações que ocorrem dentro de um mesmo programa, fruto da sua diversidade de locais de atuação, diferentes capacidades dos executores, distintos ambientes políticos, entre outros fatores. Já no segundo, destaca que “a estruturação de sistemas de informação disponíveis, de acessibilidade garantida e atendendo às peculiaridades dos programas sociais, é fundamental para um mínimo de factibilidade da avaliação” (p. 80).

Sobre as metodologias, Carvalho (2009) trata da avaliação participativa, salientando, entre as suas vantagens, o fato dos seus resultados tornarem-se mais confiáveis e legítimos por aqueles envolvidos no processo. São dois os seus objetivos centrais: a) “incorporar os sujeitos implicados nas ações públicas – decisores, implementadores, beneficiários e outros agentes sociais envolvidos direta ou indiretamente nas decisões e impactos” (p. 90) e b) “desencadear um processo de aprendizagem social” (p. 92) que resulte na democratização do conhecimento e na transparência da ação.

Segundo a autora, tal metodologia não se limita à simples coleta de opinião dos envolvidos, devendo proporcionar um debate avaliativo, no qual os valores são construídos e atribuídos coletivamente, garantindo uma avaliação mais densa e não periférica, que permite alterar estratégias inadequadas, melhorando a eficácia da ação. “O fundamental, para além de medir objetivos atingidos, é avaliar a capacidade de respostas do programa às demandas dos grupos beneficiários. Por mais esta razão, a participação dos operadores e usuários do programa se torna indispensável.” (p. 91).

Sendo, de acordo com a autora, a missão da avaliação no campo social medir mudanças na qualidade de vida dos beneficiários, envolvê-los permite “uma apropriação mais

rica e conseqüentemente produz melhora da sua eficiência e eficácia. Caso contrário perde-se informações relevantes para aferir a efetividade da ação.” (p. 93).

Ramos e Schabbach (2012), ao discutirem sobre o estado da arte na avaliação de políticas públicas, apresentam a seguinte tipologia, conforme:

A) Os avaliadores e os participantes:

- Externa: Realizada por agentes externos à organização responsável pelo programa. Possui a vantagem de conferir isenção e objetividade, mas esbarra na dificuldade de acesso às informações e na resistência daqueles que terão o seu trabalho avaliado.
- Interna: Executada pelas pessoas que participam do projeto, possibilitando a reflexão, aprendizagem e compreensão das atividades. Entretanto, pode carecer de objetividade, pois os que julgam também estarão envolvidos na formulação e/ou execução do programa.
- Mista: Combina os dois tipos anteriores.
- Participativa: Os beneficiários do projeto participam do planejamento, execução e avaliação das ações.

B) A sua natureza:

- Formativa: Ocorre durante a implementação, fornecendo elementos para a correção de procedimentos.
- Somativa: Para verificação do alcance das metas previstas e avaliação geral do projeto.

C) O momento da sua realização:

- *Ex-ante*: Realizada antes do início do programa, é utilizada para suportar a decisão acerca da sua implementação.
- *Ex-post*: Realizada ao término do programa e concentra-se nos resultados alcançados.

D) O problema ao qual ela responde:

- Processual: Suporta a melhoria da eficiência operacional e a eficácia dos projetos, ao disponibilizar informações para os seus gestores.
- Resultados: Examina se ocorreram as esperadas mudanças nas condições de vida dos beneficiários.

- Impacto: Verifica o nexó causal entre os resultados do projeto e as alterações nas condições sociais da população-alvo, geralmente via métodos quase experimentais.

As autoras também diferenciam a avaliação do monitoramento. Enquanto o acompanhamento “é uma atividade gerencial interna, realizada sistematicamente durante o período de execução e operação, para se saber como uma intervenção evolui ao longo do tempo” (p. 1279), a avaliação pode realizar-se antes, durante ou somente após ocorrido todo o impacto esperado do programa, buscando os benefícios gerados por ele. Logo:

A avaliação necessita das informações provenientes do monitoramento para realizar o julgamento que lhe cabe a respeito da eficiência, eficácia e efetividade dos programas; ambos os estudos são, portanto, complementares. Porém, a primeira vai além, pois verifica se o plano originalmente traçado está, de fato, produzindo as transformações pretendidas. (p. 1280)

Dentre as dificuldades associadas à avaliação, as autoras sinalizam as seguintes:

- O desenho de muitos programas ignora a sua avaliação;
- Pesquisas que atribuem a um programa resultados não provocados por ele, mas por outros fatores;
- Limitação excessiva, periodicidade irregular e indisponibilidade de informações;
- Reações organizacionais como proibições, obstacularização, desinteresse, tornar as fontes de dados inacessíveis ou negar apoio.

Diante das dificuldades apresentadas, concluem como necessidades da avaliação:

- A implantação de uma cultura que assuma a avaliação como uma atividade regular;
- A construção de sistemas de informação, acessíveis e apropriados às peculiaridades dos programas sociais;
- O aprimoramento dos sistemas de informação, possibilitando a construção de indicadores de desempenho;
- Sua execução por órgãos independentes, mesclando-se técnicas quantitativas e qualitativas;
- A ampliação do seu escopo, considerando o contexto e as características sociais, culturais e econômicas dos atores.

Finaliza-se a presente sessão trazendo ao debate as contribuições de Cohen e Franco (2008), que entendem a avaliação como uma atividade que visa maximizar a eficácia na obtenção dos seus fins e a eficiência na alocação dos seus recursos. Os autores esclarecem que a avaliação não deve ser concebida como uma atividade isolada, mas como parte do processo de planejamento, retroalimentando-o e permitindo analisar sua eficácia e eficiência e possibilitando reorientar as ações na direção do fim almejado. Acrescentam, ainda, que a avaliação de processos, resultados e impacto, realizada durante a implementação, serve para reprogramar a execução do projeto, enquanto a avaliação terminal permite aprender com a experiência vivida, utilizando tais conhecimentos na formulação de outras ações semelhantes.

Acerca da definição das metas de um projeto social, os autores alertam que a concepção centrada na apreciação do grau em que elas foram alcançadas não corresponde à realidade vivenciada no campo social, já que um dos mais importantes objetivos da avaliação é descobrir melhores alternativas que podem, inclusive, alterar as metas inicialmente postas. Acrescem também que, além da dificuldade intrínseca à formulação das metas, tal concepção impossibilita a avaliação de projetos que não possuam metas detalhadas para cada um dos seus objetivos específicos e, neste contexto, há dois riscos: a superestimação e a subestimação. No primeiro caso, independentemente da qualidade do planejamento e da execução, os programas fracassarão por não alcançarem suas metas, mesmo que sob outra perspectiva possam ser considerados exitosos. Na segunda situação, projetos mal concebidos e implementados serão avaliados positivamente por terem atingido as metas propostas.

A respeito da tipologia dos objetivos, os autores os distinguem em:

- De resultado: Buscam modificar uma parcela da realidade. São explícitos;
- De sistema: Referem-se aos interesses específicos das organizações formuladoras e/ou executora do projeto, estão relacionados à sua sobrevivência e são latentes (não anunciados);
- Originais: Constituem o propósito central do projeto;
- Derivados: Surgem em consequência dos objetivos originais;
- Gerais: São vagos, de difícil execução e avaliação;
- Específicos: Traduzem os objetivos gerais com maior concreção, operacionalização e são mais facilmente avaliáveis;
- Únicos: São pouco frequentes;
- Múltiplos: É comum que os projetos tenham mais de um objetivo de diferentes naturezas;

- Complementares: Quando atingidos, incrementam a consecução de outros;
- Competitivos: Quando atingidos, dificultam a consecução de outros;
- Indiferentes: Quando atingidos, não interferem na consecução de outros;
- Imediatos: Possuem um horizonte temporal de curto prazo;
- Mediatos: Possuem um horizonte temporal de médio ou longo prazo.

Os autores também esclarecem que a identificação do alcance dos objetivos de um projeto é uma preocupação central no processo de avaliação. Para tanto, faz-se necessário desmembrar o objetivo geral em objetivos específicos, que por sua vez terão metas, cuja obtenção será medida através de indicadores, conforme ilustrado no Anexo E. Relativamente ao contexto no qual os projetos estão inseridos, os autores alertam que ele pode ser determinante para o sucesso ou fracasso das ações, devendo-se, portanto, dar-lhe atenção durante a avaliação.

3.2 Avaliação de ações sociais

Dos estudos sobre a temática, extraem-se preocupações com as práticas avaliatórias (CAMPOS; ANDION, 2011), com as influências ideológicas na avaliação (ASSUMPCÃO; CAMPOS, 2011), com a pouca participação dos atores no julgamento das ações (ROECKER; DELLAGNELO, 2011; FIRME; LETICHEVSKY, 2010; ANA MORAES *et al*, 2008), com os indicadores selecionados (PELIANO, 2009) e o seu processo de geração (CAMPOS *et al*, 2008), além do uso das informações geradas (SERPA; CALMON, 2009). Diante de tantas inquietações, observa-se um vasto campo de pesquisa disponível a ser explorado. Neste contexto, o presente trabalho soma-se aos demais, contribuindo com um estudo empírico de uma metodologia em uso, perpassando por todas as citadas apreensões.

Sulbrandt (1994) ilumina o tema ao alertar que a avaliação de programas sociais não pode ser considerada a última etapa do processo, limitando-se à comparação entre as metas propostas e o que foi alcançado, e responsabilizando, *ex-post facto*, os implementadores pelas discrepâncias. Deve, sim, ser concebida como uma instância de aprendizagem, permitindo o aperfeiçoamento contínuo dos programas, enfatizando os impactos gerados e influenciando os processos de gestão da ação e o decisório, acerca da continuidade ou correção.

Vale salientar que a temática da avaliação de ações sociais suscita diversos questionamentos, dentre os quais se destacam os propostos por Subirats (1994, p. 93-97), que formam um conjunto de dez questões para o planejamento da ação, abrangendo desde o

diagnóstico inicial da situação até as alternativas que devem ser adotadas caso os objetivos inicialmente previstos não se cumpram:

*¿Dónde estamos?
 ¿Dónde queremos llegar?
 ¿Cuáles son las dificultades que impiden llegar al objetivo deseado?
 ¿Qué es lo que se precisa de otras instancias u organismos?
 ¿Qué es lo que se requiere de cada uno en el propio organismo encargado de la acción administrativa?
 ¿Cómo abordar objetivos múltiples?
 ¿En qué momento se puede hablar de éxito de la organización?
 ¿Debería cuantificarse el nivel de consecución de objetivos?
 ¿En qué condiciones podemos asegurar la relevancia del éxito?
 ¿Qué hacer en el caso de que no se cumplan los objetivos previstos?*

Enquanto as seis perguntas abaixo, da ISO 26000 (2010, p. 84) concentram-se na fase de avaliação *ex-post*, focando principalmente os resultados auferidos:

*Os objetivos e as metas foram atingidos como previsto?
 As estratégias e os processos serviram aos objetivos?
 O que funcionou e por quê?
 O que não funcionou e por quê?
 Os objetivos foram adequados?
 O que poderia ter sido feito melhor?
 Todas as pessoas relevantes foram envolvidas?*

E por fim, Moraes *et al* (2008, p.69), estimula a reflexão acerca da formação de parcerias para o desenvolvimento de ações sociais. São apresentados seis questionamentos e algumas indicações de posturas a serem assumidas em forma de poema.

Avaliação

*Valia a Ação?
 Valeu a Relação?
 Havia Coração? Participação?
 Vai, Pensa, Sente, Vê
 Havia Parceria?!
 Ser Par, A Par, Em Par
 Par Ser, Para Ser Ser
 Se parar, Arar o Ser
 Serás Par?
 Par Hei de Ser.*

Segundo Marinho e Façanha (2001, p.4), “há dificuldades críticas de mensuração de resultados de programas sociais”. Secchi (2010) confirma a afirmação de Marinho e Façanha, ao exemplificar que o estabelecimento de metas, para verificação da eficácia nas políticas públicas, é tecnicamente dificultoso nos casos em que resultados quantitativos não

conseguem mensurar elementos qualitativos mais importantes. Por sua vez, Costa e Castanhar (2003, p. 969) afirmam que há um “emaranhado conceitual que ainda prevalece nesse campo, demonstrado pela multiplicidade de conceitos aplicáveis, por diferentes tipos de avaliação e pela variedade de critérios apontados pelos estudiosos da matéria.” E sobre os indicadores sociais, sustentam que sua “definição também não é um ponto pacífico.” (Ibid.). Aguiar e Guerra-Silva (2008) corroboram com os citados autores, ao afirmarem que muitos estudos sugerem restrições das organizações executantes quanto à aferição da eficiência e efetividade dos resultados, restando uma eficácia simbólica das ações empreendidas.

Entretanto, a avaliação é importante, tanto para dar transparência ao programa, como para medir os resultados e localizar problemas, dentre os quais a necessidade de mudar as estratégias, os procedimentos e, assim, melhorar o desempenho (CENPEC, 2002). Desse modo, a avaliação, quando utilizada adequadamente, torna-se um instrumento fundamental para que não se confundam as opções pessoais dos gestores com os resultados alcançados, conforme alerta Arretche (2001). A autora também adverte aos avaliadores sobre as modificações que ocorrerão durante a implantação da política, devido às constantes mudanças no ambiente no qual ocorre sua execução (Id, 2009). Por seu turno, Reis (1999) afirma que a avaliação pode ser utilizada como meio de melhorar os projetos existentes, aprimorar o conhecimento sobre sua execução e contribuir para seu planejamento futuro, tendo como pano de fundo sua contribuição aos objetivos institucionais das respectivas organizações promotoras da ação.

A realização de avaliações que comprovem a obtenção dos impactos esperados de uma intervenção social também é justificada como um imperativo ético diante da insuficiente oferta de serviços sociais (CARVALHO, 2001). Desta feita, “a avaliação sistemática, contínua e eficaz surge como ferramenta gerencial poderosa, fornecendo aos formuladores de políticas públicas e aos gestores de programas condições para aumentar a eficiência e efetividade dos recursos aplicados em programas sociais.” (COSTA; CASTANHAR, 2003, p. 969). Frey (2000, p. 229) corrobora o posicionamento dos citados autores, ao afirmar que “a fase da avaliação é imprescindível para o desenvolvimento e a adaptação contínua das formas e instrumentos de ação”.

Os alertas de Jannuzzi (2002, 2011) sobre os cuidados na criação e utilização de sistemas de indicadores e sobre a necessidade de customização dos modelos de monitoramento e avaliação também devem ser considerados nas diversas fases do ciclo de vida das ações, analisando o seu grau de avaliabilidade e sua integração com os demais processos de gestão. Logo, a questão crucial, para o autor, é definir quais aspectos devem ser

avaliados em cada momento, de acordo com a maturidade do programa, considerando-se ainda que o monitoramento e a avaliação são processos analíticos, organicamente articulados e que se complementam. Outrossim, caberá a uma equipe multidisciplinar, responsável pela avaliação, prezar pelo rigor metodológico, ser maleável e ter capacidade de improvisação frente à complexidade do programa observado, segundo o autor.

Cabe, ainda, ressaltar que a avaliação de ações sociais deve distanciar-se da tradicional gestão estratégica, cujo arcabouço teórico e instrumental está vinculado a mecanismos baseados na hierarquia e no mercado, e aproximar-se da gestão social⁴, que se preocupa com a transparência, emancipação, envolvimento da coletividade, não coerção, dialogicidade e inteligibilidade da linguagem (CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2011). Tal advertência busca evitar a contaminação dos esforços avaliativos por uma lógica incompatível com sua finalidade de potencializar a transformação social. Tais mudanças, nos modelos de gestão organizacionais, são tidas como possíveis e realísticas por autores como Gonçalves e Silva Jr (2009).

Stewart (2005, p. 24) também enriquece a discussão, ao concluir que “*there is room for many approaches at one time, reflecting different goals and ideologies of evaluators*”⁵. Duas outras conclusões merecem destaque. A que “*donors must be evaluated as much as ‘recipients’*”⁶ e “*different agents have an interest in ‘proving’ the success of particular efforts. This is relatively easy to do because of the complexity of the issues.*”⁷ (Ibid., p. 25). Assim, é constante o risco de que sejam financiados projetos aparentemente eficientes, mas incapazes de mudar a realidade social. Diante de tais constatações, o autor finaliza afirmando que a “*evaluation will always be work-in-progress*”⁸ (loc. cit.).

É oportuno finalizar o presente tópico, apresentando três visões sobre algumas concepções da avaliação que precisam ser superadas. Marino (2001) discorre acerca das características que uma avaliação deve ter para distanciar-se do antiquado modelo mental, ilustrado na Figura 1, no qual ela é utilizada quando algo ocorre fora das expectativas. Ou seja, se tudo ocorre como o planejado, a avaliação é desnecessária, perdendo-se, assim, a

⁴ Segundo França Filho (2007) trata-se de um tipo de gestão não orientada para finalidades econômicas, praticada, sobretudo por ONGs, fundações e associações, mas contando também com algumas iniciativas do setor privado, cuja racionalidade tenta subordinar a lógica instrumental à social, política, ecológica e cultural, visando gerir as demandas e necessidades da sociedade. Entretanto, o autor adverte que sua definição ainda carece de maior precisão conceitual.

⁵ Há espaço para muitas abordagens ao mesmo tempo, refletindo diferentes objetivos e ideologias dos avaliadores. (tradução do autor)

⁶ Os doadores devem ser avaliados tanto quanto os destinatários. (tradução do autor)

⁷ Diferentes agentes têm interesse em "provar" o sucesso dos seus esforços particulares. Isto é relativamente fácil de fazer por causa da complexidade das questões. (tradução do autor)

⁸ Avaliação será sempre um trabalho em andamento. (tradução do autor)

possibilidade de melhoria contínua proporcionada pela avaliação. De acordo com o autor, um processo avaliativo deve ser cooperativo, simples, não oneroso e integrado às atividades diárias da organização, ajudando-a a cumprir sua missão.

Figura 1 – Visão limitada sobre avaliação.



(Fonte: Marino, 2001).

Por seu turno, Carvalho (2009) afirma que a avaliação, no campo social, é tida como uma auditoria ou uma forma de controle externo ou ainda como uma prática burocrática de “instituições, que estão mais propensas a prestar contas dos resultados dos programas às suas chefias que à comunidade em geral e usuários em particular” (p. 88). Surge, então, uma crescente rejeição aos modelos tradicionais incapazes de contribuir para a melhoria das ineficiências e ineficácias crônicas de desempenho dos programas sociais. Logo:

É preciso uma concepção totalizante da avaliação que busque apreender a ação desde a sua formulação, implementação, execução, resultados e impactos. Não é uma avaliação apenas de resultados, mas também de processos. Não é uma avaliação que apenas mensura quantitativamente os benefícios ou malefícios de uma política ou programa, mas que qualifica decisões, processos, resultados, impactos. (loc. cit.)

Por fim, Cohen e Franco (2008, p. 70) alertam que “o tempo do burocrata está determinado pelo cumprimento da norma, não sendo determinante para o seu comportamento que em tal prazo se realizem ou não as ações e se alcancem as metas dos projetos”.

3.3 Os principais conceitos sobre avaliação (3Es)

Como o presente trabalho busca conhecer que conceitos de avaliação para projetos sociais são consagrados pela literatura, cabe expor, a seguir, a relevância, definições, usos e relações dos 3Es, justificando, assim, a escolha desta tríade dentro do universo dos referenciais teóricos disponíveis.

Tinoco (2010) verificou que a eficácia e a eficiência já figuravam no rol de preocupações das esferas públicas e privadas desde o início do século XX. Constatação esta confirmada em *The Principles of Scientific Management*, de 1911, obra seminal da Administração, na qual Taylor (1995) discorre sobre os efeitos da eficiência dos trabalhadores no desenvolvimento de um país. Já dentre as diversas técnicas de avaliação, três aspectos são destacados como fundamentais e clássicos: o da efetividade, o da eficácia e o da eficiência (CARVALHO, 2001; NOGUEIRA, 2002).

Conforme explanado por Raposo (2001, p.96), a realização de avaliações focadas nos 3Es propicia que as instituições avaliadas respondam às “pressões por transparência e *accountability* através da demonstração de como estão sendo aplicados os recursos (eficiência) e que resultados estão sendo alcançados (eficácia)”. Saraiva (2004) caminha na mesma direção e insere a necessidade da efetividade estar associada aos tradicionais aspectos da eficácia e eficiência, na análise da performance de programas sociais.

Vale destacar que Melo e Neto (2009), ao observarem a gestão das políticas públicas, constataram que apesar das reformas na administração pública buscarem assegurar maior efetividade, eficácia e eficiência na aplicação dos recursos públicos, a inobservância dos 3Es tem gerado assimetrias entre o que é planejado e sua execução, inviabilizando avaliações sobre os resultados dos programas. Rezende (2004) aponta a necessidade de iniciativas que alterem as dinâmicas de poder e controle como forma de tornar a gestão pública mais eficiente, efetiva e orientada pela performance.

Por seu turno, Motta (1990, p. 231) apresenta como a questão básica para cada um dos 3Es, as seguintes perguntas: “Como aconteceu?” (eficiência), “O que aconteceu?” (eficácia) e “Que diferença fez?” (efetividade).

Cada um dos 3Es é definido pelo Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2000, p. 15) como:

Eficiência: Relação entre os produtos (bens e serviços) gerados por uma atividade e os custos dos insumos empregados para tal em um determinado período de tempo. Se a quantidade de produto está predeterminada, procura-se minimizar o custo total; se o gasto total está previamente fixado, procura-se otimizar a combinação de insumos para maximizar o produto; em ambos os casos a qualidade deve ser mantida. Essa dimensão, portanto, mede o esforço do processo de transformação de insumos em produtos.

Eficácia: Grau de alcance das metas programadas, em um determinado período de tempo, independentemente dos custos implicados.

Efetividade: Relação entre os resultados alcançados e os objetivos que motivaram a atuação institucional, entre o impacto previsto e o impacto real de uma atividade.

Costa e Castanhar (2003) também contribuem para a definição dos 3Es ao apresentarem a eficiência como a menor relação custo/benefício possível, sem prejudicar o alcance dos objetivos; a eficácia como a proporção de objetivos e metas atingidos e o impacto ou efetividade como indicador dos efeitos do projeto no ambiente da intervenção. Já Nogueira (2002) conceitua efetividade como o juízo de valor acerca da relação entre a execução de um programa e o seu impacto, eficácia como uma avaliação dos processos na busca da relação entre os objetivos do programa e seus resultados obtidos e eficiência como a análise do custo-benefício do programa.

Cohen e Franco (2008) definem eficácia como “o grau em que se alcançam os objetivos e metas do projeto na população beneficiária, em um determinado período de tempo, independentemente dos custos implicados” (p. 102). Já a eficiência é apresentada “a partir de duas perspectivas complementares: se a quantidade de produto está predeterminada, procura-se minimizar o custo total [...]; se o gasto total está previamente fixado, se procura (sic) otimizar a combinação de insumos para maximizar o produto” (p. 103). Com referência à efetividade, ela é exposta como “a relação entre os resultados e o objetivo” (p. 107).

Observa-se congruência entre as definições, inclusive com as de Souza (2008, p.180):

Efetividade: significa **fazer o que tem que ser feito**. É percebida mediante a avaliação das transformações e dos efeitos reais ocorridos a partir da ação. Trata da avaliação qualitativa acerca do modo como a realidade se modificou.

Eficácia: significa **fazer a coisa certa**, pois, caso contrário, faz-se algo que não deve ser feito. A medição da eficácia ocorre da relação entre metas alcançadas *versus* metas pretendidas. Na falta da eficácia estamos quebrando expectativas acerca do que era esperado.

Eficiência: significa fazer algo corretamente, pois, caso ocorram erros, provocaremos perdas de tempo e de recursos (retrabalho, desperdício). Outro modo

de se pensar em eficiência é a partir do clichê **fazer mais com menos**, ou seja, utilizar racionalmente os recursos disponíveis.

A avaliação da efetividade está diretamente ligada ao impacto social. A relação entre eles é percebida quando Costa e Castanhar (2003, p.980) afirmam que na avaliação de impacto “o problema central a investigar nesse caso é a efetividade” e que “a avaliação de impacto procura identificar os efeitos produzidos sobre uma população-alvo de um programa social.”. Entretanto, Lobo (2009) esclarece que sua avaliação pode demandar um longo período de tempo, pois devido à natureza dos problemas enfrentados, os efeitos produzidos pela intervenção não surgirão no curto prazo.

É oportuno esclarecer a diferença entre impacto e efetividade, evitando equívocos quanto a sua distinção. Cohen e Franco (2008) e Coelho (2004) apresentam impacto como as mudanças oriundas dos projetos sociais na vida das pessoas, ou seja, ele é a consequência dos efeitos de um projeto. Logo, seus efeitos podem ser positivos, quando melhoram a qualidade de vida das pessoas; neutros, quando não ocorrem ou não são percebidas mudanças; ou negativos, no caso de piora das condições vivenciadas pela população. O impacto pode ser observado em diversas esferas (educacional, econômica, sociocultural, ambiental, espiritual etc.), inclusive em algumas não previstas inicialmente, enquanto a efetividade é o conceito relacionado à avaliação dos impactos de uma intervenção. Ou seja, o impacto, que se manifesta via mudanças qualitativas nas condições de vida da população, ou quantitativas nas suas condições materiais, ou ainda subjetivamente na percepção acerca do seu bem-estar, é o objeto de avaliação da efetividade (FIGUEIREDO; FIGUEIREDO, 1986). Assim, a efetividade “é a medida do impacto” (COHEN; FRANCO, 2008, p. 107). Portanto, o aspecto da percepção dos avaliadores é fundamental, pois uma ação pode ter sido efetiva, gerando impactos positivos, na opinião da população atendida, mas que podem ser interpretados como negativos ou inexistentes por quem os afere.

Já segundo Tóth (2008), avaliar o impacto social é mensurar o real valor de um investimento social e o que torna sua avaliação indispensável é o fato de que, caso o impacto social não seja o esperado, poder-se-á replanejar a atuação (FONTES, 2005). Entende-se por real valor de um investimento social as transformações vivenciadas pelos beneficiários da ação. Assim, o custo monetário dos recursos investidos em uma ação não representa o “real valor” do projeto que está relacionado aos “efeitos líquidos” de mudança da realidade vivida. A determinação de tais efeitos exige, segundo Cohen e Franco (2008), a aplicação de modelos experimentais ou quase-experimentais, ilustrados no Anexo F, capazes de comparar os

momentos anteriores com os posteriores à ação, expurgando os efeitos não atribuíveis ao projeto.

Por seu turno, Lobo (2009) afirma que a administração pública Brasileira, e de outros países latino-americanos, não desenvolveu uma cultura de avaliação da efetividade dos investimentos em programas sociais, existindo, quando muito, controles para prestação de contas dos recursos financeiros.

Lecy, Schmitz e Swedlund (2012, p. 18) observaram ainda “*a widely held consensus rejecting unidimensional measures of effectiveness, but also highlights the lack of a consensus on appropriate alternative measures*”⁹. Os autores também constataram que “*better measurements of effectiveness is primarily hampered by a lack of empirical studies and the absence of explicit definitions*”¹⁰ (loc. cit.).

A eficácia, por sua vez, está associada aos resultados que foram alcançados, confrontando-os com as metas assumidas. Assim, o êxito de um projeto estaria relacionado à quantidade de metas cumpridas. Todavia, Cooper e Argyris (2003) esclarecem que sua mensuração depende da especificação dos limites de tal construto, delineados pelas seguintes sete perguntas: Com base em que perspectiva a eficácia está sendo julgada? Em qual domínio de atividade o julgamento está focado? Qual nível de análise está sendo usado? Qual é o objetivo de julgar a eficácia? Que período é avaliado? Que tipo de dados é utilizado? Qual é o parâmetro em relação ao qual a eficácia é julgada? Inference também ser possível a extensão de tais questionamentos para os construtos da eficiência e efetividade, como apresentado no quadro a seguir.

⁹ Um consenso amplamente aceito rejeitando medidas unidimensionais da efetividade, mas também destaca a falta de um consenso sobre as apropriadas medidas alternativas. (tradução do autor)

¹⁰ Melhores medições da efetividade são principalmente prejudicadas pela falta de estudos empíricos e pela ausência de definições explícitas. (tradução do autor)

Quadro 2 - Delineamento dos construtos dos 3Es

Perguntas	Eficácia	Eficiência	Efetividade
<i>Julgada sob que perspectiva?</i>	Dos três segmentos sendo facilitado pelo executante.	Dos três segmentos sendo facilitado pelo financiador.	Dos três segmentos sendo facilitado pelos beneficiários.
<i>Qual domínio de atividade é focado?</i>	Principalmente o do executante, mas sem desconsiderar os outros dois.	Principalmente o do financiador, mas sem desconsiderar os outros dois.	Principalmente o dos beneficiários, mas sem desconsiderar os outros dois.
<i>Qual nível de análise é usado?</i>	Objetivos alcançados.	Retorno social sobre o investimento.	Satisfação dos envolvidos, principalmente os beneficiários.
<i>A que objetiva?</i>	Reconhecer quais objetivos foram realizados e identificar possíveis melhorias.	Possibilidade de maximização dos benefícios.	Identificar as transformações ocorridas.
<i>Qual a sua temporalidade?</i>	Acordada entre os três segmentos.		
<i>Que tipo de dado é utilizado?</i>	Os constantes na Agenda de ações.	Insumos x Resultados.	As considerações constantes na Agenda.
<i>Qual é o parâmetro de julgamento?</i>	Vinculação dos objetivos com as transformações.	Custos envolvidos.	Transformações desejadas e percebidas.

(Fonte: elaborado pelo autor, 2012. Baseado em Cooper e Argyris, 2003.)

Sobre a eficiência, Garcia (2008) esclarece que ela relaciona-se à redução dos custos a partir da otimização na utilização dos recursos. O autor lembra que, na Economia, a eficiência é definida como a relação entre as entradas e saídas de um processo.

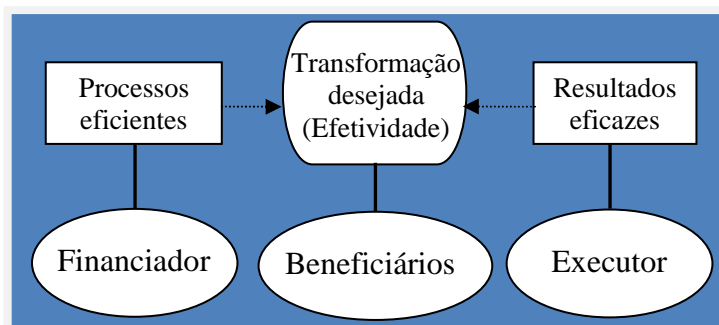
A mensuração da eficiência de uma ação social pode ser realizada de várias formas e a falta de parametrização gera diversas dúvidas sobre quais ações são mais eficientes. Logo, ela não pode ser avaliada olhando-se apenas para os aspectos internos da organização, devendo-se observar as demais organizações (ARAÚJO, 2008). Ou seja, não se deve apenas avaliar se houve desperdícios ou desvios dos recursos, mas, também, comparar a eficiência alcançada com a de outras organizações que podem vir a se tornar *benchmarks*. Segundo Marinho e Façanha (2001, p.6), “avaliação pressupõe comparação”.

Já sobre suas inter-relações, as fraquezas das análises baseadas em apenas um dos três conceitos são expostas por Campos *et al* (2008) quando afirma que uma avaliação baseada apenas na eficácia é passível de críticas, por não ser possível estabelecer uma relação de causalidade entre as mudanças ocorridas e a ação, sendo apenas constatável que ambos ocorreram concomitantemente. O autor, dando prosseguimento à sua análise, reforça a relação de dependência entre a efetividade e eficácia ao constatar que:

Uma avaliação de impacto que não olhe para o processo que gerou os resultados não pode ser efetiva. Surge então a avaliação do processo, com papel formativo e com foco na maneira em que se desenrolou o projeto. Assim, a avaliação do processo objetiva contribuir com os seus gestores, apontando necessidades de ajustes e mudanças que devem ser aplicadas durante o processo. Essas informações tornam-se essenciais para a assertividade do programa repercutindo positivamente no aprimoramento do projeto de forma dinâmica, pois atua durante a execução. Em função dessa característica, a avaliação é contínua, e sua coleta de dados é sistemática, por meio do monitoramento das tarefas, objetivando prover de informações os gestores do projeto ou programa (Ibid., p. 6).

Ristoff (2003) defende que a avaliação deve ser conduzida por quem melhor conhece o objeto avaliado. Alinhando-se a tal posição, é possível inferir as relações ilustradas na Figura 2, abaixo, pelas razões a seguir expostas. Já que, via de regra, sendo a contribuição do financiador o aporte de recursos, seu foco dirige-se principalmente à eficiência dos processos nos quais eles são aplicados. Cabem aqui as ressalvas de que alguns financiadores também podem fornecer especialistas, voluntários, equipamentos, estruturas (edificações), bens de consumo, entre outros insumos, além de vincular os investimentos a capacitações da organização financiada, aportando, neste caso, conhecimento. Em relação às organizações executantes, apesar de declararem seu envolvimento com a transformação social, seu comprometimento rotineiro é com a eficácia dos resultados das suas ações. Tal compromisso também é observado por Souza (2011) ao afirmar que as organizações sociais devem ter metas claras e processos eficazes. E sobre os beneficiários, desconsiderando algumas manifestações egocêntricas de promoção pessoal que possam existir, são eles os mais interessados e os que mais se beneficiarão da efetividade das ações, caso os seus pressupostos conduzam à mudança desejada.

Figura 2 - Interação entre atores e os 3Es.



(Fonte: elaborado pelo autor, 2012).

3.4 Metodologias pluralistas de avaliação

A sociedade tem reivindicado transparência e participação nas decisões acerca dos programas sociais (CARVALHO, 2009). Ademais, tenta-se implementar, em vários países, políticas sociais participativas com a inserção de grupos de interesses no seu acompanhamento, e como a política pública também envolve o processo de avaliação (SOUZA, C., 2006), é lícito dizer que as avaliações tendem a tornar-se pluralistas. Romera e Paulilo (2006) também caminham nesta direção, ao afirmarem ser uma gestão democrática, que envolva participação, composição de interesses, poder compartilhado e autonomia dos sujeitos, determinante na avaliação de políticas sociais. Ainda segundo as autoras, quando a avaliação assume apenas o papel de controle das ações planejadas, ela perde sua finalidade de conhecer e contribuir para a transformação da realidade social, dinamizada pela discussão dos resultados, além da possibilidade de modificar o planejamento do processo. As autoras ilustram suas afirmações com o exemplo de um projeto com crianças e adolescentes que apresenta bons resultados, tais como permanência na escola, assiduidade e participação nas atividades. Entretanto, ignora seu impacto na vida dos beneficiários por não comparar a situação e o entorno social destas crianças e adolescentes, no momento de ingresso, com as mudanças ocorridas nas suas vidas. Lima (2010) soma-se às citadas autoras, ao destacar a necessidade da utilização de avaliações participativas para melhoria da eficiência, eficácia e efetividade das políticas.

Becker e Boullosa (2010, p. 10) esclarecem que:

[...] é preciso que se assuma que a avaliação é necessariamente um processo prático que deve envolver diferentes atores, direta e/ou indiretamente, através [de] dinâmicas, interações, de entrevistas, opiniões, leituras, reuniões e muitos outros tipos de troca. Neste sentido, a avaliação é de certa forma palco para a interação entre atores que desejam ou se envolvem na produção de um saber avaliativo carregado de poder de transformação. E nesta exploração metodológica, a ludicidade pode revelar-se como uma dimensão importante para ativar e dar continuidade a contextos avaliativos produtores de conhecimentos úteis para a sociedade e para as empresas interessadas em cumprir com sua função social. Este poderia ser um bom caminho para estreitar os laços de coerência e pertinência entre a os investimentos sociais corporativos e o campo de conhecimentos e práticas da gestão social.

Rios (2009, p. 113) conclui que “o que se quer com um processo de avaliação participativa é que os sujeitos possam de verdade fazer parte do processo”, enquanto Lobo (2009), com respeito aos beneficiários, declara que:

[...] quando se os incorpora no processo de avaliação, e dificilmente se o faz, é importante que além de uma consulta exclusivamente a respeito de suas percepções,

se introduzam mecanismos de devolução da informação que se lhes retira. E se recolham sugestões sobre possíveis aprimoramentos a serem encaminhados no planejamento e/ou implementação dos programas. Afinal, eles são os reais interessados na efetividade desses programas.

São vários os críticos dos modelos que não conseguem abranger a pluralidade de atores, fenômenos e contextos. Ramos (1989) tece profundas críticas aos modelos predominantes de análise dos sistemas sociais, afirmando serem eles unidimensionais, por considerarem o mercado como sua principal categoria de ordenação, desconsiderando os demais atores, fenômenos e contextos, e delineia como alternativa um modelo teórico ideal multidimensional. Já Spink (2001, p. 16) esclarece que “toda avaliação é participativa. O problema é identificar quem está participando e quem está sendo excluído”, além de defender a “busca de processos cada vez mais abertos em relação aos atores envolvidos e as suas formas de interação” e novos “mecanismos de governança a partir dos quais [o] valor é atribuído”.

Campos e Andion (2011, p. 2) explicitam que a função da avaliação “transcende à mera questão fiscalizadora ou controladora, abrangendo uma intensa reflexão que deve ser feita com todos os envolvidos no processo.”. Ribeiro (2008) caminha na mesma direção, ao afirmar que as questões da avaliação devem ser concebidas e respondidas pelos avaliadores, formuladores, gestores e população alvo. Ana Moraes *et al* (2008), por sua vez, defendem uma estreita relação entre os parceiros (organização executante e financiador) em todas as etapas da ação, inclusive no planejamento estratégico e no processo de avaliação. Observa-se, inclusive, tal temática presente em normas como a ISO 26000 (2010), ao citar as visões das partes interessadas como facilitadoras na identificação de novas oportunidades e mudanças nas expectativas.

Coelho e Gonçalves (2007, 2011) acrescentam a importância do reconhecimento dos projetos sociais como estratégias de relacionamento com os *stakeholders* e afirmam que os sistemas de acompanhamento e avaliação devem ser participativos. Já ao analisarem a percepção de gestores de grandes empresas, reconhecidas por suas atuações sociais, os autores constataram o desconhecimento do grupo pesquisado sobre como avaliar contando com a participação dos públicos envolvidos. Decorre daí a razão da demanda dos entrevistados por parâmetros e referências para a construção de modelos próprios nas suas organizações. Cohen e Franco (2008, p. 114) somam-se aos citados autores quando afirmam ser o objetivo das avaliações participativas “minimizar a distância que existe entre o avaliador e os beneficiários”, além de “no processo de um projeto social a estratégia participativa prevê a

adesão da comunidade no planejamento, programação, execução, operação e avaliação do mesmo” (loc. cit.).

Por seu turno, Guba e Lincoln (1989, p. 40) afirmam que “*different stakeholders will harbor different claims, concerns, and issues; it is the task of the evaluator to ferret these out and to address them in the evaluation*¹¹”. Assim, o papel do avaliador passa a ser o de facilitador na construção de uma agenda, cujo formato mais comum seria o de um estudo de caso, permanentemente incompleta, já que novas demandas, preocupações e temas estariam frequentemente alterando-a. Esta mudança implica uma perda de controle por parte do avaliador, que não é bem vista, apesar do reconhecimento sobre a necessidade de empoderamento dos demais envolvidos.

Tal metodologia de avaliação possibilita o desenvolvimento da confiança mútua, por não restringir-se a questionários e relatórios, cujas informações são limitadas pelas características dos próprios instrumentos avaliativos, utilizando o processo de construção da Agenda como uma oportunidade para eliminar qualquer dúvida, mal-entendido ou desconfiança. Assim, num processo de crescente confiança mútua entre financiadores e executores, é possível atingir-se um estado onde todos os recursos são recebidos no início das atividades e somente ao término do período aprazado, serão apresentados os resultados obtidos focando principalmente na efetividade das mudanças, sem a necessidade de comprovações periódicas e parciais de eficiência ou eficácia, desconectadas das mudanças. A busca da confiança é tida como a chave para a criação, manutenção e evolução dos relacionamentos cooperativos, segundo Alves, Pereira e Bazzo (2010). Logo, tais Agendas podem proporcionar uma redução dos sistemas de controle, reduzindo os custos de monitoramento das ações, além de aceitarem o registro e explicações acerca de possíveis improvisações que possam ocorrer durante a execução das ações, reduzindo desconfianças por parte dos financiadores e entidades fiscalizadoras.

Considerando que os projetos analisados, no presente estudo, têm como participantes crianças e adolescentes, cabe destacar que outra vantagem desta metodologia é a possibilidade da participação dos jovens que são beneficiários dos programas como construtores das agendas. Abramo (2004) ressalta que práticas que permitem aos jovens influenciar nas decisões que afetam sua vida são importantes para seu desenvolvimento integral e da sua consciência de cidadania. Já Abad (2004, p. 15) afirma “que os jovens estão mais e melhor preparados que qualquer outro grupo populacional para participar e

¹¹ Diferentes partes interessadas possuirão diferentes reivindicações, preocupações e problemas, é tarefa do avaliador investigá-los e inseri-los na avaliação. (tradução do autor)

impulsionar ativamente processos de mudança social, econômico e político”. Tal afirmação contraria a existente representação social da juventude como irresponsável e incapaz, e dependendo do bairro onde o jovem resida, ele também é tido como desonesto e marginal (CASTRO; ABRAMOVAY, 2002). As autoras também identificaram que a violência doméstica destrói a autoestima deles, tornando-os inseguros e sem referências, e que são múltiplos os estereótipos que geram sua discriminação. Citam-se apenas alguns: inexperiente, instável, ignorante, apático e descompromissado. Tais rótulos suscitam os seguintes questionamentos: Que adulto é mais experiente que um jovem para avaliar sua própria qualidade de vida? Como exigir estabilidade se os próprios projetos “expulsam” seus jovens ao completarem 18 anos? E justo demandar conhecimento prévio de temas não compartilhados com eles, que são tidos como objeto de estudo pelos adultos? Como obter empenho e compromisso sem abordar temáticas do seu interesse e alcance?

Oliveira e Barreto (2011, p. 10) vão mais além, ao incluírem as crianças no processo avaliativo, afirmando ser “inadmissível que as ações que sejam a eles destinadas, não tenham como método a consideração de sua opinião tanto na elaboração, quanto na execução e avaliação das políticas e projetos que são realizados para este público”. Os autores defendem que a falta de metodologias adequadas e espaços para participação desestimula o protagonismo transformador da juventude.

Considerem-se ainda duas importantes constatações de Peliano (2009). A primeira é que “se um número maior de atores aumenta a complexidade do processo, também aumenta sua legitimidade.” (Ibid., p. 60). A segunda, é que apesar das empresas reconhecerem o processo participativo como recente e difícil, a aprendizagem gerada pela sua utilização pode resultar em avanços. Assim, uma das medidas adotadas para “compatibilizar diferentes interesses e olhares” (Ibid., p. 61) é “o incentivo ao diálogo, por meio de reuniões e oficinas com a participação dos mais diversos atores” (loc. cit.).

Saul (2009) agrega à discussão o aspecto emancipatório da avaliação, que “caracteriza-se como um processo de descrição, análise e crítica de uma dada realidade, visando transformá-la. Destina-se à avaliação de programas educacionais ou sociais.” (p. 105). Os seus conceitos básicos são: a) emancipação: consciência crítica da situação e proposição de soluções transformadoras; b) decisão democrática: envolvimento e compartilhamento das decisões; c) transformação: decorrem dos compromissos assumidos pelos participantes, gerando alterações substanciais no programa; d) crítica educativa: análise valorativa sobre o programa, com caráter formativo e desconsiderando parâmetros externos.

Sua óptica de análise é eminentemente qualitativa e “nesse paradigma, o avaliador assume o papel de coordenador dos trabalhos avaliativos e de um orientador dessas ações.” (p. 107).

Afora a metodologia proposta por Guba e Lincoln, outras três merecem ser citadas: a *Empowerment Evaluation*, proposta por Fetterman e Wandersman (2005), *The Inclusive View of Evaluation* de Mertens (2008) e a avaliação global ou integral, explanada por Sulbrandt (1994). Na primeira, o avaliador assume um papel de facilitador, guiando os *stakeholders* numa auto avaliação e reflexão crítica, em busca de conceitos, técnicas simples e resultados passíveis de gerarem benefícios para os participantes. Já a segunda, além de preocupar-se com a inclusão dos membros da comunidade, principalmente dos grupos que sofrem algum tipo de discriminação, propõe que os avaliadores questionem a adequação da intervenção e busquem revelar o que efetivamente contribuiu para a solução dos problemas enfrentados. Por fim, a terceira inicia-se pela elaboração participativa dos múltiplos critérios de avaliação, explicitando os atores que os propuseram, e busca estudar as experiências dos envolvidos, considerando os seus conhecimentos substantivos do programa, mas sem negligenciar aspectos quantitativos relacionados aos insumos e metas. O autor também esclarece que a avaliação global é complexa, de difícil execução, demorada e cara, sugerindo sua utilização apenas nos programas mais importantes.

Observa-se ainda que o elemento participação não se restringe apenas às metodologias de avaliação pluralista, podendo citar-se como exemplo a *Theory-Driven Program Evaluation* (DONALDSON, 2008), que, diferentemente das anteriormente apresentadas, não enfatiza o papel dos beneficiários, mas busca a interação entre os principais grupos de *stakeholders*. Não obstante, cumpre lembrar o que adverte o autor sobre a indevida ausência dos beneficiários no planejamento da avaliação. Tal desvirtuamento é apontado pelo autor como um importante desafio a ser enfrentado.

Cabral (2011) contribuiu com a discussão oferecendo um Mapa de Bens Públicos (MBP), que proporciona o compartilhamento de valores interpessoais dos envolvidos, a definição de resultados, objetivos e métricas, vinculados às expectativas, necessidades, capacidades, interesses e representações sociais dos públicos impactados, permitindo um exame crítico das atividades desenvolvidas. Utilizando-se o MBP, segundo a autora, é possível aferir se uma avaliação atribui valor aos estados alcançados, reconhecidos e passíveis de fruição pelos próprios públicos que os escolheram, assumindo, assim, um caráter comunicativo.

Cabe aqui expor a compreensão de Leite *et al* (2007, p. 453) que “a metodologia é importante, mas não faz a condição plena e suficiente para caracterizar a existência da

participação. É preciso que a ação avaliativa esteja [...] além da simples auto-crítica [...] para tornar-se um instrumento epistemológico”. Segundo as autoras, é preciso criar condições para que as comunidades possam participar da cogestão, autogovernando-se e autoavaliando-se. Assim, “uma das características que distingue a avaliação participativa de outras formas de avaliação é a ausência do *expert* em avaliação, por isto, em princípio, todos podem tomar decisões sobre ela.” (loc. cit.). Logo, de acordo com as autoras, sendo os participantes protagonistas, eles produzirão conhecimentos sobre si e sobre os demais envolvidos, via debates e reflexões sobre o que e como fazer.

Já Silva (2011) externa seu receio acerca da compreensão e uso das informações pelos beneficiários, defendendo que os resultados das avaliações sejam acessíveis, inteligíveis, úteis e dirigidos para a melhoria do padrão de vida das comunidades assistidas. Logo, a participação não se restringe apenas aos momentos do planejamento ou da coleta de informações, mas estende-se até o uso dos seus resultados.

Por seu turno, Tenório *et al* (2008) enriquece o tema ao discutir os critérios para a avaliação de processos decisórios participativos deliberativos na implementação de políticas públicas. Guardadas as devidas proporções entre o tipo de política abordada pelo autor e feitas as devidas adaptações ao caso em estudo, é possível, a partir do quadro apresentado no Anexo G, analisar alguns aspectos participativos da metodologia em estudo, sem a intenção de agregar novas categorias às já previamente selecionadas (3Es e a participação). Tais análises figuram no Quadro 7 da seção 5.1 (Aspecto participativo) e no Apêndice B. A localização de cada um dos três quadros justifica-se porque o quadro do Anexo G é de autoria de Tenório e serve de fundamentação para os demais, por isso figura entre os anexos. Já o Quadro 7 está relacionado à análise do aspecto participativo dos relatórios estudados, ou seja, apresenta a situação existente, daí porque aparece na seção referente às análises, enquanto o quadro do Apêndice B relaciona-se à conclusão, compondo-se de proposições para a reformulação da metodologia estudada e com o fim de complementar a argumentação do presente trabalho, mas sem prejuízo da sua unidade nuclear.

Quanto às abordagens e concepções, as avaliações podem se apresentar conforme ilustrado na Figura 3, abaixo, na qual em um dos extremos de um *continuum* estaria a pluralista, com uma abordagem centrada na valoração das ações por todos os envolvidos, e no outro, a utilitarista, cujos interesses centrais são a geração de informações para o processo decisório e a busca pela maximização dos benefícios decorrentes da ação avaliada, para o maior número de indivíduos possível. Entre ambas, situam-se as centradas no consumidor, em especialistas e nos adversários. O objetivo principal da primeira é fornecer informações aos

gestores, sobre os serviços, a partir do ponto de vista dos usuários. Já a segunda vale-se de pareceres de especialistas sobre o projeto avaliado. A seu turno, a última objetiva eliminar tendenciosidades, buscando o consenso entre distintos grupos antagônicos, após ampla discussão, podendo utilizar inclusive árbitros. Vale frisar que, conforme observado por Campos *et al* (2008), é possível a adoção de metodologias múltiplas, sendo viável a convivência de aspectos pluralistas e utilitaristas em um único sistema avaliatório.

Figura 3 - *Continuum* das abordagens e concepções.



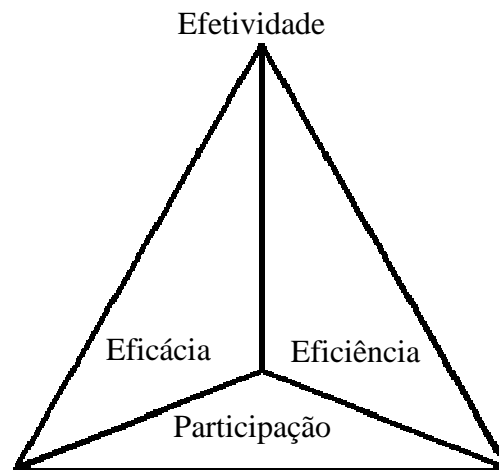
(Fonte: Campos *et al* 2008).

Por fim, considerando-se a constatação de Lowi (1992, p. 1) que “*every regime tends to produce a politics consonant with itself*”¹², pode-se inferir que governos, que se apresentam como defensores da participação popular, tendem a criar condições mais favoráveis às metodologias participativas que outros com tendências à valorização de especialistas ou dos seus próprios integrantes, por exemplo. Também é oportuno o alerta de Tenório *et al* (2008, p. 6), qual seja, que “a relação entre os participantes de uma discussão, [...] geralmente é muito afetada pelo grau de escolaridade entre os membros, uma vez que os que detêm maior ‘conhecimento’ acabam estabelecendo uma relação de poder sobre os demais.”. Além do conhecimento, há outras questões envolvidas na relação de poder, tais como a assimetria de informação, o poder econômico, o político, o coercitivo, o baseado em recompensas, o de referência, que emana da admiração pelo outro, e o carismático (ROBBINS, 2005). Já Schommer e Rocha (2007, p. 14) esclarecem que as empresas não são organizações democráticas e suas decisões são “guardadas, em sua maioria, em uma bem fechada ‘caixa preta’”.

¹² Cada regime tende a produzir sua própria política. (tradução do autor)

Diante do referencial teórico consultado e exposto na presente seção 3, compreende-se que uma avaliação de projetos sociais deve abranger os 3Es e basear-se numa metodologia participativa, conforme ilustrado na Figura 4, abaixo, onde cada um dos seus três lados representa um dos 3Es, formando sua estrutura, cuja base seria a participação dos envolvidos no processo.

Figura 4 – Pirâmide da avaliação.



(Fonte: elaborado pelo autor, 2012).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Discorre-se nas quatro próximas seções secundárias sobre a metodologia utilizada na pesquisa. Inicia-se apresentando as características do estudo. A seguir, delimita-se sua abrangência. Em seguida, exibe-se como ocorreu a coleta dos dados. Finaliza-se expondo os procedimentos de análise das informações coletadas.

4.1 Caracterização do estudo

Este estudo pode ser caracterizado como uma pesquisa descritiva e exploratória. Exploratória (GIL, A., 1994), visto que procura desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias. Descritiva, por procurar compreender aspectos gerais e amplos de um contexto social, tratando-se de um estudo de caso (GODOY, 1995), pois analisa um objeto profundamente.

Quanto à postura epistemológica, trata-se de um estudo interpretativista (SCHWANDT, 2006), visto que busca entender o mundo do ponto de vista daqueles que o vivenciam; e, em relação à forma de abordagem, é qualitativo (OLIVEIRA, 1997). Tal abordagem é, de acordo com Rodrigues (2004), apropriada para avaliação de projetos de pequena escala¹³ e sem extensas e confiáveis bases de dados quantitativos, características estas do caso em estudo.

O estudo de caso objetiva identificar quais conceitos (objetivo específico “a”) e metodologias de avaliação (objetivo específico “b”) são tidos como relevantes pelos entrevistados. Tal análise possui um caráter formativo por buscar aperfeiçoar o procedimento vigente (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004).

4.2 Abrangência da pesquisa

O presente estudo limita-se à fase de acompanhamento e avaliação das ações, não abrangendo fases anteriores, como a de seleção dos projetos financiados pela Petrobras.

São duas as modalidades de contratação das organizações executoras dos projetos sociais financiados pela Petrobras: patrocínios e convênios. Apesar de todos os instrumentos contratuais gerarem mudanças sociais, como, por exemplo, a geração de empregos diretos e indiretos, este estudo limita-se aos convênios. A delimitação ora exposta é necessária, pois os

¹³ A autora considera de grande escala, os projetos de maior porte desenvolvidos pelo setor público.

convênios são os únicos instrumentos contratuais cuja previsão de realização é “quando ocorrerem interesses mútuos e precípuos entre a Petrobras e outras entidades, visando à execução de objeto de cunho social, educacional ou cultural” (PETROBRAS, 2006, p. 54), de acordo com o Manual de Procedimentos Contratuais da Petrobras.

Dentre os convênios, foram excluídos aqueles que não possuíam claro objetivo de mudança social, tais como: os projetos de pesquisa e os para atendimento a Termos de Compromisso (TAC) e seus similares. No primeiro caso, devido à previsão legal de que “1% da receita bruta gerada pelos campos onde é devida a Participação Especial deve ser investido em Pesquisa & Desenvolvimento” (PETROBRAS, 2009b, p.12) e, no segundo, por ter se originado de uma determinação ou acordo judicial, ou seja, tratam-se de investimentos obrigatórios, não sendo, portanto, legítimas ações de RSE, as quais estão além das obrigações legais (ETHOS, 2007).

Foram analisados os convênios vigentes, pois, como as tecnologias sociais são continuamente aprimoradas, acarretando, portanto, a substituição dos métodos anteriormente utilizados, retroagir em vários anos o período de análise poderia incluir no estudo metodologias de avaliação já revisadas, o que não é desejável. Logo, efetuou-se um corte seccional pesquisando os vigentes no momento da coleta dos dados (VIEIRA, 2006).

Assim, selecionou-se, entre os convênios que atendem os critérios acima, os denominados como Programa de Criança Petrobras. Dentre as razões da sua escolha, vale destacar sua visibilidade decorrente, dentre outros fatores, do número de beneficiários diretos: 880 crianças e adolescentes apenas no Rio Grande do Norte¹⁴ e por ser um dos mais conhecidos e antigos projetos financiados pela Unidade de Operações¹⁵ em estudo. Em 1998, o programa atendia 3.445 menores de idade em 16 municípios de nove estados brasileiros (AMARAL, 2002). Em 2009 foram investidos R\$ 3,7 milhões na Vila Olímpica da Comunidade Complexo da Maré, na cidade do Rio de Janeiro, por seu intermédio, possibilitando o atendimento de 12 mil participantes em atividades educacionais, esportivas, culturais e de reforço escolar. Também se justifica a sua escolha pela preferência das empresas por investir em projetos sociais nas mesmas regiões onde desenvolvem seus negócios, voltados para educação de crianças (FEDATO, 2005), permitindo assim possíveis futuras comparações de resultados com estudos semelhantes ou complementares ao proposto.

¹⁴ DANTAS, Nelson. Lançamento do Programa de Criança Petrobras Alto do Rodrigues. mai. 2010. Disponível em: <<http://nelsondantas.blogspot.com/2010/05/lancamento-do-programa-de-crianca.html>>. Acesso em: 07 nov. 2011.

¹⁵ Pessoa jurídica criada pela Petrobras para execução das atividades de exploração e produção de petróleo em determinada região.

A observação de Fedato confirma-se na organização em estudo, cujo conjunto de projetos que mais receberam investimentos, em 2011, foram os relacionados às crianças e adolescentes, conforme ilustrado na tabela do Anexo H (PETROBRAS, 2012b). Cabe ressaltar que, apesar de denominar-se Programa de Criança, o projeto também atende adolescentes com menos de 17 anos.

Como existem em execução diversos Programas de Criança vinculados a diferentes empresas do sistema Petrobras, escolheu-se a Unidade de Operações de Exploração e Produção do Rio Grande do Norte e Ceará (UO-RNCE) por ela pertencer à Diretoria com maior orçamento da *Holding* e pelo fato do autor trabalhar nela, tendo, conseqüentemente, acesso às informações necessárias ao desenvolvimento deste trabalho. Dos dois estados abrangidos pela UO-RNCE, o Ceará não possui convênios do Programa de Criança vigentes, restando, portanto, apenas o estado do Rio Grande do Norte (RN), no qual há sete municípios (Natal, Parnamirim, Mossoró, Assú, Macau, Guamaré e Areia Branca) atendidos por sete diferentes convênios. Devido a dificuldades logísticas e de autorização dos pais dos adolescentes para as entrevistas, os projetos selecionados limitaram-se à Região metropolitana de Natal, a qual, dentre as citadas cidades, abrange Parnamirim. Assim, a pesquisa abrangerá dois distintos convênios, um em Natal e outro no município de Parnamirim.

Optou-se por esse universo por considerá-lo, dentre os disponíveis, como o mais significativo para estudo e desenvolvimento da pesquisa. Os limites de extensão da pesquisa, temporal (vigentes), categórico (Programa de Criança) e geográfico (região metropolitana de Natal), são necessários, ante a impossibilidade de “abranger todo o âmbito no qual o fato se desenrola” (MARCONI; LAKATOS, 2002, p. 29), devido à diversidade e porte da organização escolhida.

Foram entrevistados os representantes das organizações financiadora (o Gerente dos convênios) e executoras (os respondentes dos relatórios) e os beneficiários. Isso significa que o nível de análise pesquisado é o grupal, no qual o interesse são o grupo organizacional das executoras e o agrupamento social dos beneficiários (VIEIRA, 2006). Por questões de conveniência, a Petrobras designou um único profissional para gerenciar ambos os convênios, logo, não foi possível a formação de um grupo organizacional da financiadora. O grupo dos beneficiários foi composto por apenas dois adolescentes devido a dificuldades relacionadas às autorizações dos seus responsáveis legais e das organizações executoras e financiadora.

As limitações operacionais de tempo e recursos, do presente trabalho, também influenciaram sua abrangência.

4.3 Coleta de dados

Os dados foram coletados mediante a realização de entrevistas semiestruturadas grupais (Apêndice A) e consulta aos relatórios do sistema MAIS¹⁶ da Petrobras. As entrevistas foram utilizadas para “a coleta de dados importantes que não se encontram em fontes documentais” (LAKATOS, 2004, p. 280). Seu uso decorre das suas características como instrumentos flexíveis, que permitem ao entrevistador acrescentar perguntas de esclarecimento, possibilitando captar dos entrevistados informações e percepções diversas e mais completas, o que seria difícil mediante aplicação de um questionário fechado, no qual as respostas estariam condicionadas às alternativas apresentadas. Os alertas de Roesch (1996), não recomendando a realização de entrevistas sem estrutura e que as perguntas abertas reduzem a influência do pesquisador sobre as respostas, também contribuíram para tal opção.

Os entrevistados são membros de três distintas organizações e/ou agrupamentos, heterogêneos e distintos entre si, o que permite uma triangulação das informações. O empregado da Petrobras, no Rio Grande do Norte, gestor dos dois convênios selecionados (um em Natal e outro em Parnamirim) integra uma das três organizações abrangidas. As outras duas são o Clube dos Empregados da Petrobras (CEPE), organização executante do convênio em Parnamirim, e o Serviço Social da Indústria (SESI), executante em Natal. Escolheu-se o Gerente pelo fato de todas as informações acerca da execução dos projetos serem do seu conhecimento, além de ser ele o revisor e responsável por aprovar os relatórios, tendo, portanto, acesso às informações necessárias às respostas buscadas. Um dos agrupamentos é formado pelos respondentes dos relatórios nas instituições conveniadas (CEPE e SESI). Os profissionais entrevistados possuem diversas experiências e formações profissionais e acadêmicas, o que torna suas percepções relevantes e enriquecedoras para o conteúdo pesquisado. O segundo agrupamento foi formado pelos beneficiados das ações, que foram escolhidos pelo período de participação no projeto, pois tal variável confere ao participante a possibilidade de aprofundar seus conhecimentos acerca da sua dinâmica operacional. Logo, foram entrevistadas cinco pessoas, já que o gerente de ambos os convênios é o mesmo.

Os entrevistados serão identificados neste trabalho como Gerente, Executante 1 e 2 e Jovem 1 e 2. A Executante 1 tinha, à época da coleta dos dados, 30 anos, sendo 14 dedicados à docência. Ademais, já trabalhou em outro projeto social e é pedagoga, pós-

¹⁶ O Sistema de Monitoramento e Avaliação do Investimento Social são relatórios eletrônicos, criados pela Petrobras e acessados e preenchidos via internet.

graduada em psicopedagogia. A Executante 2 tinha 33 anos, já trabalhou em outro projeto, participa do Programa de Criança há três anos e é docente. O Jovem 1 tinha 17 anos, cursava o terceiro ano do ensino médio e estava no Programa de Criança há sete anos. Apesar do Programa limitar a idade em menos de 17 anos, foi, excepcionalmente, permitida a permanência do Jovem 1 por questões relacionadas à conclusão do seu processo de desenvolvimento no projeto. A Jovem 2 tinha 15 anos, cursava o primeiro ano do ensino médio, estava no Programa de Criança há nove anos e nunca participou de outro projeto social. O Gerente tinha 50 anos, dos quais, 24 trabalhando na Petrobras e é pós-graduado.

Em relação aos objetivos propostos, às características do estudo e à sua abrangência, a parcela investigada também se apresenta coerente e viável, já que quantidades superiores, como todos os Programas de Crianças existentes no Brasil, poderiam inviabilizar a realização de análises em profundidade, como as propostas.

Quanto à validade interna da pesquisa, optou-se por uma dupla triangulação de dados. Na primeira, serão trianguladas as perspectivas dos beneficiários, do gestor e dos executantes. Na segunda, serão comparadas as experiências dos dois distintos projetos, que atuam em dois diferentes municípios, Natal e Parnamirim. Ao combinar diferentes visões, almejou-se considerar os diferentes aspectos de um mesmo problema (FLICK, 2004). Buscou-se, com esta estratégia, assegurar sua confiabilidade.

4.4 Técnica de análise dos dados

Os dados coletados nas entrevistas e na análise dos relatórios foram confrontados com as dimensões da “participação” e dos 3Es, oriundas da literatura sobre avaliação de projetos sociais. Foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo (AC), visando obter do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos sobre elas (BARDIN, 1977). Empregou-se a abordagem qualitativa da AC, buscando-se a ausência ou a presença de um conjunto de características nas mensagens (CAREGNATO; MUTTI, 2006). A AC foi escolhida por possibilitar uma abordagem analítica crítica e reflexiva, por ser uma técnica de análise de dados rica e legitimada em estudos nas diversas áreas da Administração (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

A análise categorial teve como bases prescrições da literatura, o conteúdo dos relatórios e a percepção dos entrevistados sobre quais seriam os conceitos e a metodologia de avaliação que eles consideram relevantes, buscando-se, inclusive, mensagens implícitas, conforme orientação de Dellagnelo e Silva (2006). Seguindo as orientações de Gomes (1994),

as categorias seguiram os princípios de classificação do critério único, da exaustividade e da exclusividade. O primeiro estabelece que seja utilizado o mesmo critério para todas as categorias. Já o segundo determina que o conjunto de categorias seja exaustivo, permitindo a inclusão de qualquer resposta numa categoria. O terceiro prescreve que as categorias sejam mutuamente exclusivas, assim, uma resposta só pode ser incluída em uma das categorias. Cada categoria agrupará as ideias identificadas em torno de um conceito abrangente, ocorrendo um processo híbrido para o seu estabelecimento, havendo as categorias previamente formuladas com base no referencial teórico disponível (participação e os 3Es) e novas, que poderão surgir a partir da análise dos dados levantados. As novas categorias seguiriam os mesmos três princípios de classificação das previamente formuladas.

Foram buscadas similitudes entre as informações coletadas, as definições dos 3Es, apresentadas na fundamentação teórica (ver seção 3.3), e a metodologia participativa proposta por Guba e Lincoln (vide seção 3.4), tendo como resultado a conclusão sobre a relevância de cada um dos 3Es e da abordagem pluralista, no discurso dos entrevistados e nos relatórios analisados. Assim, as unidades de análise foram os parágrafos, por “*ser bastante grande como para proveer significado [...] pero bastante pequeña como para permitir objetividad en su uso*¹⁷” (HAYMAN, 1973, p. 128). Enquanto as unidades de registro foram temas contendo as categorias semânticas obtidas a partir da revisão da literatura. De acordo com Dellagnelo e Silva (2006), o tema é o tipo de unidade de registro mais utilizado, principalmente nas pesquisas organizacionais, quando se busca descobrir o significado de uma mensagem. Tais unidades de registro serão agrupadas por sua semelhança, conforme orientação de Roque Moraes (1999). Optou-se pelo procedimento semântico pelo fato de o mesmo focar os sentidos denotativo e conotativo (BAUER, 2002). No intuito de ilustrar como se procederá à AC acima explicada, são apresentados a seguir um quadro e um exemplo dos procedimentos adotados.

¹⁷ Ser suficientemente grande para prover significado mas pequena o bastante para permitir a objetividade no seu uso. (tradução do autor)

Quadro 3 – Técnica de AC.

Elementos da AC	
Abordagem	Qualitativa
Análise	Categorial
Princípios de Classificação	- Critério Único; - Exaustividade; - Exclusividade.
Unidade de Análise	Parágrafos transcritos das entrevistas ou questões dos relatórios
Unidade de Registro	Tema
Agrupamento	Por semelhança semântica

(Fonte: elaborado pelo autor, 2013).

Como exemplo, se um entrevistado afirmasse que todos devem avaliar e ser avaliados, a categoria à qual ele se refere é a Participação. Esta unidade de registro seria agrupada a outras afirmações semelhantes, como, por exemplo, a de a que a avaliação precisa ser em conjunto, e, além disso, às perguntas dos relatórios, tal como: descreva como o projeto se relacionou com seus participantes.

Ante o exposto, visando facilitar a compreensão acerca da metodologia utilizada, segue abaixo um quadro-resumo, relacionando as técnicas de coleta e análise e seus respectivos atributos a cada um dos objetivos específicos.

Quadro 4 – Metodologia.

Objetivos específicos	Atributos de análise	Técnica de Coleta	Técnica de Análise
a) identificar que conceitos sobre avaliação de projetos sociais são considerados relevantes pelos principais atores das ações.	Eficiência. Eficácia. Efetividade.	Pesquisas documentais e bibliográficas e entrevistas.	Análise de Conteúdo.
b) verificar que metodologias para avaliação de projetos sociais são consideradas relevantes pelos principais atores das ações.	Participação.	Pesquisas documentais e bibliográficas e entrevistas.	Análise de Conteúdo.

(Fonte: elaborado pelo autor, 2012).

No quadro a seguir relacionam-se as perguntas do roteiro de entrevistas, com os objetivos específicos e com os atributos de análise.

Quadro 5 – Relação entre a entrevista, os objetivos e os atributos de análise.

Perguntas do Roteiro de Entrevistas	Objetivos específicos	Atributos de análise
1. Qual é a sua relação com o processo de avaliação? E no Programa de Criança?	A* B#	Eficiência Eficácia Efetividade Participação
2. Qual o papel (função) da avaliação em um projeto social?	A*	Eficiência Eficácia Efetividade
3. O que deve ser avaliado em um projeto social?	A* B#	Eficiência Eficácia Efetividade Participação
4. Como um projeto social deveria ser avaliado? E quais as semelhanças e diferenças em relação à forma como o Programa de Criança é avaliado atualmente?	A* B#	Eficiência Eficácia Efetividade Participação
5. Qual deve ser o papel do controle, do registro e da auditoria no processo de avaliação de projetos sociais? E no Programa de Criança?	A* B#	Eficiência Eficácia Efetividade Participação
6. Na sua percepção, quais os interesses dos financiadores, beneficiários e executantes na avaliação de projetos sociais?	A* B#	Eficiência Eficácia Efetividade Participação
7. Como você analisa a participação dos principais atores no processo de avaliação de um projeto social? E no Programa de Criança?	B#	Participação
8. Como é possível avaliar realidades sociais complexas? Que tipo de realidade social é vivenciada no Programa de Criança?	A* B#	Eficiência Eficácia Efetividade Participação
9. Como você enxerga o aspecto do custo no processo de avaliação de um projeto social? E no Programa de Criança?	A*	Eficiência
10. Como você enxerga o aspecto da eficiência no processo de avaliação de um projeto social? E no Programa de Criança?	A*	Eficiência
11. Como você enxerga o aspecto da efetividade no processo de avaliação de um projeto social? E no Programa de Criança?	A*	Efetividade
12. Como você enxerga o aspecto da eficácia no processo de avaliação de um projeto social? E no Programa de Criança?	A*	Eficácia
13. Quais são as dificuldades de geração dos indicadores de processo e resultados do Programa de Criança?	A* B#	Eficiência Eficácia Efetividade Participação

*a) identificar que conceitos sobre avaliação de projetos sociais são considerados relevantes pelos principais atores das ações.

#b) verificar que metodologias para avaliação de projetos sociais são consideradas relevantes pelos principais atores das ações.

(Fonte: elaborado pelo autor, 2013).

Na resposta à primeira parte da pergunta 1 (Qual é a sua relação com o processo de avaliação?), os entrevistados podem afirmar que relacionam-se com todos os aspectos

conceituais (objetivo específico “a”) e metodológicos (objetivo específico “b”) pesquisados, ou apenas com algum conceito ou metodologia específica e/ou não abrangida pelo presente estudo, ou ainda explicitarem seu total desconhecimento acerca da temática enfocada. Logo, podem surgir respostas sobre a eficiência, eficácia, efetividade ou outro conceito avaliatório, assim como acerca de alguma metodologia, participativa ou não, praticada para avaliação do projeto, ou ainda assertivas desprovidas do conteúdo procurado. A segunda parte da pergunta (E no Programa de Criança?) busca apontar o tipo de relação existente entre o entrevistado e o projeto, que pode variar desde um trabalho voluntário, em um extremo, até sua única atividade, no outro extremo, e as suas atribuições, relacionadas ao processo de avaliação do Programa.

A pergunta 2 (Qual o papel (função) da avaliação em um projeto social?) busca encontrar como resposta a indicação de conceitos (objetivo específico “a”). Pode, portanto abranger os conceitos pesquisados (3Es), ou novos.

Já a pergunta 3 (O que deve ser avaliado em um projeto social?) complementa e funciona como controle para a questão 2, já que o entrevistado não deverá sugerir a avaliação de aspectos distintos da função indicada anteriormente. O conteúdo das respostas poderá indicar aspectos relacionados aos conceitos (3Es) e metodologia (participativa) pesquisados, ou, outros. Assim sendo, também abrange ambos os objetivos específicos (a: identificar conceitos e b: identificar metodologias).

Uma vez respondido o que deve ser avaliado em um projeto social (Pergunta 3), a primeira parte da quarta questão aprofunda o questionamento perguntando como um projeto social deveria ser avaliado. Ou seja, busca-se captar a percepção dos entrevistados acerca da operacionalização da avaliação. O conteúdo das respostas poderá indicar aspectos operacionais relacionados aos conceitos (3Es) e a metodologia (participativa) pesquisados, ou outros, abrangendo, assim, ambos os objetivos específicos (“a” e “b”). Tal pergunta também funciona como um controle para a questão 3, já que o modo de avaliar (o como) deve estar alinhado ao que se avalia. A segunda parte da quarta questão (E quais as semelhanças e diferenças em relação à forma como o Programa de Criança é avaliado atualmente?) almeja confrontar a forma considerada ideal pelo entrevistado com a prática avaliatória vigente.

Ao perguntar sobre qual deve ser o papel do controle no processo de avaliação de projetos sociais, a primeira parte da pergunta 5 busca captar se as metodologias participativas de controle social, na execução de projetos sociais, são consideradas relevante pelos atores envolvidos (objetivo específico “b” e atributo participação). Por seu turno, o aspecto do “registro” está relacionado ao atributo efetividade (objetivo específico “a”) ao “ajudar tanto a

Petrobras quanto as organizações parceiras a construir juízos de valor sobre o projeto que se encerra, aprendendo com a experiência e tomando decisões em relação ao futuro” e na “identificação e a disseminação de práticas sociais importantes para a sociedade”, conforme expresso nas instruções de preenchimento do Relatório Final de Lições Aprendidas (Anexo C). Enquanto o aspecto da “auditoria” está relacionado aos atributos da eficácia e eficiência do objetivo específico “a”, ao “conferir transparência ao investimento social”, conforme expresso nas instruções de preenchimento do Relatório Final de Lições Aprendidas (Anexo C). Já a segunda parte da pergunta 5 (E no Programa de Criança?) procura identificar a presença dos três citados aspectos (controle, registro e auditoria) no Programa estudado.

A percepção sobre quais os interesses dos financiadores, beneficiários e executantes na avaliação de projetos sociais (pergunta 6) pode ratificar, ou não, o que a literatura aponta, conforme discutido nas seções 3.3 (Os principais conceitos sobre avaliação) e 3.4 (Metodologias pluralistas de avaliação). Assim, os atributos da efetividade, eficiência e eficácia (objetivo específico “a”) podem surgir como interesses dos beneficiários, financiador e executante, respectivamente, enquanto a participação (objetivo específico “b”) surgiria como uma demanda das comunidades atendidas pelo projeto.

Ao questionar os entrevistados sobre como eles analisam a participação dos principais atores no processo de avaliação de um projeto social (primeira parte da pergunta 7), busca-se captar a visão dos envolvidos sobre a sua atuação e a dos demais participantes na metodologia avaliatória vigente. Já a segunda parte da pergunta 7 (E no Programa de Criança?) procura identificar a atuação dos atores na avaliação do Programa estudado. Logo, a pergunta 7 está relacionada ao atributo da participação e, conseqüentemente, ao objetivo específico “b” (verificar que metodologias para avaliação de projetos sociais são consideradas relevantes pelos principais atores das ações).

A pergunta 8 (Como é possível avaliar realidades sociais complexas? Que tipo de realidade social é vivenciada no Programa de Criança?) funciona como controle para a questão 3, quando o entrevistado responde que a realidade social do Programa é complexa. Caso a resposta seja diferente, a pergunta perde o seu caráter de controle, mas, mantém sua contribuição na captação dos quatro atributos pesquisados (3Es e participação), estando portanto relacionada a ambos os objetivos específicos (“a” e “b”).

As perguntas 9 (Como você enxerga o aspecto do custo no processo de avaliação de um projeto social? E no Programa de Criança?) e 10 (Como você enxerga o aspecto da eficiência no processo de avaliação de um projeto social? E no Programa de Criança?) referem-se ao atributo da eficiência e ao objetivo específico “a” (identificar que conceitos

sobre avaliação de projetos sociais são considerados relevantes pelos principais atores das ações). A pergunta 9, além de servir de controle para a questão 10, também possibilita aferir se o entendimento do entrevistado sobre o conceito “eficiência” está alinhado ao utilizado no presente trabalho. Ambas as perguntas finalizam-se buscando descobrir como o aspecto da eficiência na utilização dos recursos é avaliado no Programa de Criança.

Já as perguntas 11 (Como você enxerga o aspecto da efetividade no processo de avaliação de um projeto social? E no Programa de Criança?) e 12 (Como você enxerga o aspecto da eficácia no processo de avaliação de um projeto social? E no Programa de Criança?) também estão relacionadas ao objetivo específico “a” mas referem-se aos atributos da efetividade e da eficácia, respectivamente. As perguntas finalizam-se buscando descobrir como os aspectos da efetividade (pergunta 11) e da eficácia (pergunta 12) são avaliados no Programa de Criança.

A última pergunta (Quais são as dificuldades de geração dos indicadores de processo e resultados do Programa de Criança?) pode apontar para a necessidade de mudança da metodologia e dos conceitos utilizados, logo, relaciona-se com todos os objetivos específicos (“a” e “b”) e atributos (3Es e participação).

5 ANÁLISE DO MODELO DE AVALIAÇÃO DA PETROBRAS

Na presente seção, serão apresentadas as análises acerca do modelo de avaliação utilizado pela Petrobras para avaliar os diversos projetos sociais por ela financiados. Inicia-se descrevendo os relatórios de avaliação utilizados pela Petrobras. A seguir realiza-se uma análise dos relatórios com base na tipologia de Ramos e Schabbach (2012) e Cohen e Franco (2008) apresentadas na seção 3.1 (Conceitos e metodologias avaliativas). Finaliza-se analisando-se o aspecto participativo e os 3Es com base no referencial teórico anteriormente apresentado e expondo as percepções captadas dos participantes do projeto acerca do modelo de avaliação utilizado.

O modelo sob análise é composto por dois relatórios, sendo um de acompanhamento, denominado Relatório de Monitoramento Trimestral, e outro de avaliação *ex-post*, intitulado como Relatório Final de Lições Aprendidas. Ambos os relatórios são preenchidos pelos Executantes e enviados para a Petrobras, que pode aprová-los ou não. Não é obrigatória a discussão prévia entre os executantes e o financiador ou com os beneficiários. As perguntas que devem ser respondidas e a periodicidade das respostas são determinadas pela Petrobras sem a participação dos executantes ou dos beneficiários.

Dos 68 itens que compõem o Relatório Final de Lições Aprendidas (vide Anexo C), 17 são informações gerais (da 1ª a 17ª questão) e nove são específicas para projetos de educação para a qualificação profissional (da 62ª a 64ª questão), geração de renda e oportunidade de trabalho (60ª e 61ª questão) e garantia dos direitos de crianças e adolescentes (da 65ª a 68ª questão), restando, assim, 42 “perguntas de monitoramento” (da 18ª a 59ª questão). Ao nominar a maioria das suas questões como “Perguntas de Monitoramento”, o seu papel confunde-se com o desempenhado pelo relatório trimestral. Entretanto, a sua função não é desvirtuada, já que as suas demais perguntas permitem a realização de uma avaliação somativa. No caso dos projetos analisados, os executantes devem obrigatoriamente responder 63 questões.

Já o Relatório de Monitoramento Trimestral possui 42 itens, sendo 17 apenas informações gerais e os demais são perguntas de monitoramento. Seus itens foram elaborados pela Petrobras e são respondidos pela organização executante do projeto.

Com base na tipologia de Ramos e Schabbach (2012), apresentada na seção 3.1 (Conceitos e metodologias avaliativas), a avaliação possui as seguintes características:

A) Quanto aos avaliadores (Financiador) e os participantes (Executor), é interna, por ser elaborada pelas pessoas que participam do projeto (Gerentes e Executantes), não havendo indivíduos externos, tais como consultores, pesquisadores ou auditores. Logo, pode carecer de objetividade, pois os que julgam também estão envolvidos na formulação e execução do programa.

B) Quanto à sua natureza, é formativa, por ocorrer durante a implementação, fornecendo elementos para a correção de procedimentos e somativa por verificar o alcance das metas previstas e avaliar globalmente o projeto.

C) Quanto ao momento da sua realização, o Relatório Final de Lições Aprendidas é ex-post, por realizar-se ao término do programa e concentra-se nos resultados alcançados. Já o Relatório de Monitoramento é in-itineri, característica esta não abordada pelos citados autores.

D) Quanto ao problema que responde, é predominantemente processual, por possibilitar a melhoria da eficiência operacional e da eficácia dos projetos, ao disponibilizar informações para os seus gestores. Algum exame das esperadas mudanças nas condições de vida dos beneficiários pode ocorrer quando figura tal previsão dentre os objetivos específicos do projeto. Neste caso, haverá uma análise pontual relacionada aos resultados. Cabe, ainda, ressaltar que não há qualquer verificação donexo causal entre os resultados do projeto e as alterações nas condições sociais da população-alvo (impacto).

Já com base na tipologia de Cohen e Franco (2008), apresentada na mesma seção, os objetivos dos projetos em estudo podem ser caracterizados como:

- **De resultado**, por serem explícitos e buscarem modificar uma parcela da realidade. Cabe observar que enquanto Ramos e Schabbach caracterizam a avaliação como um todo, Cohen e Franco limitam-se aos objetivos de um projeto. Logo, não se deve confundir a tipologia exposta na letra “D” acima com a presente, já que se referem a diferentes aspectos do processo avaliativo;
- **Originais e derivados**, sendo o original o objetivo geral do projeto e os derivados os objetivos específicos que surgem em consequência do primeiro;
- **Geral**, é o objetivo geral do projeto. Cada projeto possui apenas um;
- **Específicos**, são os objetivos específicos que surgem em consequência do objetivo geral do projeto. Sua quantidade varia de acordo com a proposta de acompanhamento apresentada por cada Executante;

- **Múltiplos**, são mais frequentes e comuns, mas não há impedimentos a aprovação de um projeto com um objetivo **único**;
- **Complementares** são os de ocorrência mais frequente e comum, mas em alguns casos ocorrem os **indiferentes**, devendo ser evitados os **competitivos**;
- Os **mediatos** são maioria, havendo poucos **imediatos**.

Com base nos conceitos adotados no presente trabalho, há duas perguntas relacionadas à eficácia e uma à eficiência e à participação, para cada, no Relatório de Monitoramento. Já no Relatório Final há duas perguntas relacionadas à eficácia, três à eficiência e duas à participação, conforme especificado no quadro a seguir.

Quadro 6 – Relação entre objetivos da pesquisa, conceitos pesquisados e perguntas dos relatórios.

Pergunta	Conceito	Objetivo Específico
Relatório de Monitoramento		
28. Considerando os objetivos do seu projeto, quais os principais avanços alcançados até o momento? 29. As ações propostas pelo projeto estão sendo realizadas de acordo com o cronograma apresentado para a Petrobras?	Eficácia	A*
30. O orçamento físico-financeiro do Projeto tem sido cumprido de maneira prevista?	Eficiência	A*
23. Descreva como o projeto está se relacionando com seus participantes e comunidades.	Participação	B#
Relatório Final		
40. Considerando os objetivos do seu projeto, quais os principais avanços alcançados até o momento? 41. As ações propostas pelo projeto estão sendo realizadas de acordo com o cronograma apresentado para a Petrobras?	Eficácia	A*
42. O orçamento físico-financeiro do Projeto foi cumprido da maneira prevista? 43. Qual foi o custo per capita final do Projeto? 44. Qual era o custo per capita previsto ao início do Projeto?	Eficiência	A*
23. Descreva como o projeto se relacionou com seus participantes e comunidades. 49. Qual foi a percepção dos participantes do Projeto a respeito da qualidade da metodologia utilizada?	Participação	B#

*a) identificar que conceitos sobre avaliação de projetos sociais são considerados relevantes pelos principais atores das ações.

#b) verificar que metodologias para avaliação de projetos sociais são consideradas relevantes pelos principais atores das ações.

(Fonte: elaborado pelo autor, 2012.)

As questões relativas à “participação” e aos 3Es serão discutidas nas seções 5.1 (Aspecto participativo) e 5.2 (3Es), respectivamente. A seguir são apresentadas considerações gerais sobre os relatórios analisados.

O Relatório de Monitoramento se apresenta como fonte de contínuo aprimoramento das ações, ao afirmar, nas suas instruções de preenchimento, que: “O processo de monitoramento tem o propósito de construir aprendizagens relacionadas às práticas sociais dos projetos e assim ampliar os resultados das ações.” (Anexo B) e que: “Quanto mais qualidade tiverem os relatórios de monitoramento, mais fácil será produzir um relatório final de avaliação e outros tipos de documento que ajudem a dar visibilidade e a mobilizar recursos para seu projeto.” (Anexo B). Já o Relatório Final de Lições Aprendidas não apresenta a mesma linha do Relatório de Monitoramento, como pode ser observado na seguinte assertiva: “a avaliação final deve ser capaz de ajudar tanto a Petrobras quanto as organizações parceiras a construir juízos de valor sobre o projeto que se encerra, aprendendo com a experiência e tomando decisões em relação ao futuro.” (Anexo C).

Analisando as perguntas dos relatórios, percebe-se que ambos estão centrados no atendimento da necessidade de geração de informações que subsidiem os processos decisórios e administrativos, sendo algumas de caráter meramente interna e desvinculadas da real finalidade dos projetos, como a questão 14 (Forma de entrada na Petrobras) no relatório de avaliação e a 33 (Como têm evoluído as ações de comunicação do projeto e a exposição das logomarcas estabelecidas em contrato com a Petrobras? Todas as contrapartidas de imagem acordadas em contrato estão sendo adequadamente cumpridas? Que resultados foram alcançados pelas ações de comunicação?) no relatório de monitoramento.

Constata-se, ainda, cunho utilitarista nas perguntas 19 (O projeto tem sido capaz de mobilizar o número de participantes diretos previsto?) e 18 (Considerando a equipe executora do projeto, quantos empregos foram gerados para a execução das ações previstas?), que acaba por distanciar os relatórios do modelo avaliatório intuitivo-pluralista, conforme ilustrado na Figura 3. Dito distanciamento é observável, já que tais perguntas não se relacionam diretamente com os custos (eficiência), com os objetivos (eficácia), com a transformação social (impacto e efetividade) ou com a participação na avaliação, já que mobilizar não significa ter a oportunidade de avaliar as ações, mas simplesmente estar presente nas atividades. A pergunta 18 é uma das várias existentes cuja função primordial é fornecer dados para os indicadores do Governo Federal, neste caso, para os relacionados à geração de empregos. Durante as entrevistas, os Executantes declararam perceber o caráter utilitarista dos relatórios enquanto o Gerente não se posicionou claramente sobre este aspecto. Cabe esclarecer que “o número de participantes diretos previsto” da questão 19 refere-se à previsão de beneficiários que serão atendidos pelo projeto e que apenas indiretamente ela relaciona-se com os objetivos, e conseqüentemente, com a eficácia, já que, não sendo capaz

de mobilizar a quantidade previamente pactuada, dependendo da forma como os objetivos foram elaborados, a Executante só conseguirá realizá-los parcialmente.

As perguntas 20 (Qual é a distribuição étnica dos participantes do Projeto?), 21 (Qual é a distribuição dos participantes do Projeto segundo sua escolaridade?) e 22 (Qual a relação dos participantes do projeto com o Bolsa Família?) também têm como função primordial o fornecimento de dados para os indicadores do Governo Federal. Conhecer etnia, escolaridade e relação com programas governamentais, como o Bolsa Família, não vincula possíveis melhorias na renda e educação formal com os impactos do projeto. Para que tais melhorias pudessem ser atribuídas à efetividade das ações, as perguntas 21 e 22, de acordo com a teoria, necessitariam ser reformuladas juntamente com a metodologia de resposta, que mandatoriamente teria a participação dos beneficiários. Sobre a questão 20, mesmo que um projeto tenha como objetivo a participação de etnias específicas, tal evolução já é mensurada pelas perguntas relacionadas à eficácia. Portanto, sua vinculação ao conceito da eficácia não poderia ser generalizado para qualquer projeto.

Sobre o registro das ações, ambas as representantes das organizações executantes ressaltaram a importância da sua obrigatoriedade, imposta pelo sistema MAIS. Tal disciplina resulta na geração de informações que, caso não fossem registradas nos relatórios, perder-se-iam por falta de registro. Assim, tal imposição acaba estimulando a valoração do hábito de historiar o desenvolvimento dos projetos, resultando no surgimento de um valor compartilhado entre as Executantes e o Financiador. Entretanto, ambas concordam que os atuais registros objetivos não permitem historiar o desenvolvimento subjetivo dos beneficiários. Foram citados, como exemplo, os aspectos da timidez, ética e valores comportamentais, além de mudanças observáveis nas suas vidas cotidianas. Portanto, os Executantes sugerem que os relatórios sejam modificados, de forma a comportar os aspectos relacionados aos conceitos de desenvolvimento comportamental e transformações sociais, como a qualidade de vida, que são tidos como relevantes e estão relacionados à efetividade do projeto. Já o Gerente desconhece uma forma de captar tais subjetividades, utilizando o mesmo instrumento avaliatório, ante a diversidade de projetos financiados pela Petrobras.

Quaisquer outras perguntas, tidas como necessárias pela Petrobras, porém, desvinculadas dos 3Es ou da participação, poderiam ser segregadas como anexos. Tal diferenciação visaria evidenciar o compromisso dos envolvidos com a transformação social, pondo assim meras questões operacionais em segundo plano, já que não faz sentido conferir destaque similar às questões 10 (Em caso de renovação de contrato, insira o ano do 1º

patrocínio realizado pela Petrobras) e 23 (Descreva como o projeto está se relacionando com seus participantes e comunidades).

5.1 Aspecto participativo

O modelo participativo adotado no presente trabalho é o da Agenda, proposto por Guba e Lincoln (1989). Logo, entende-se por avaliação participativa aquela na qual os diferentes *stakeholders* podem registrar suas reivindicações, preocupações e problemas, sendo tarefa do avaliador investigá-las e inseri-las num estudo de caso permanentemente incompleto, já que novas demandas e temas estariam frequentemente alterando-a. Assim sendo, a metodologia adotada pela Petrobras não é participativa, pois a participação do Executante limita-se a responder os relatórios elaborados e exigidos pelo Financiador, enquanto os Beneficiários são excluídos do processo.

Ante a divergência com o modelo adotado, as análises das questões a seguir buscam identificar traços de avaliações pluralistas expressos de forma distinta, tais como a participação indireta e a sugerida.

Na pergunta 49 (Qual foi a percepção dos participantes do Projeto a respeito da qualidade da metodologia utilizada?), embora os beneficiários não respondam ao questionário, eles precisam ser consultados para que a resposta seja registrada, sendo, portanto, indireta a sua participação. É preciso destacar, entretanto, que esta participação restringe-se à percepção acerca da qualidade da metodologia utilizada.

Já a pergunta 23 solicita que se “Analisar o grau de participação da comunidade nas várias etapas do projeto, inclusive a gestão e avaliação” enquanto que, nas instruções de elaboração dos relatórios, consta a orientação que “quanto mais pessoas forem envolvidas neste trabalho, melhor será a qualidade do relatório, considerando que diferentes visões agregam diferentes informações e pontos de vista”. Logo, observa-se que a Petrobras, apesar de não exigir a participação dos Beneficiários ou da comunidade assistida, sugere a sua ocorrência. Nos projetos pesquisados, observou-se a inexistência de participação das comunidades na gestão e avaliação das ações. Como a participação não é obrigatória, tanto a indicação da sua presença ou ausência são aceitas pela Petrobras nas respostas das Executantes.

Nos atuais instrumentos de monitoramento (Relatório de Monitoramento Trimestral) e avaliação (Relatório Final de Lições Aprendidas), os beneficiários não

respondem às questões relacionadas a eles, sendo a organização executante a única respondente de ambos os relatórios. Como exemplo, citam-se as perguntas 23 (Descreva como o projeto está se relacionando com seus participantes e comunidades), presente em ambos os relatórios, e 49 (Qual foi a percepção dos participantes do Projeto a respeito da qualidade da metodologia utilizada?) do relatório de avaliação.

Logo, a confiabilidade das informações coletadas é passível de questionamentos, já que passaram por um processo de interpretação e consolidação pela Executante. Assim, apenas o contato direto com os beneficiários poderia sanar esta lacuna informacional, obtendo-se informações diretamente da sua fonte de geração, utilizando-se a metodologia da Agenda, explanada na seção 3.4 (Metodologias pluralistas de avaliação). Captar as respostas de maneira confiável e fidedigna é tido por Campos *et al* (2008) como a principal tarefa da avaliação, daí, a relevância de uma captação direta que preserve estas características. Não se quer com isso afirmar que a citada metodologia é isenta de problemas, tais como as disputas de poder. Seu mérito reside na eliminação da intermediação com os beneficiários.

Enquanto o processo de coleta de informações e avaliação das ações pode ser contínuo para a organização executante, devido ao contato diário com a comunidade, a realização de semelhante atividade pelo gestor da Petrobras demandaria mais tempo, tanto para coletar a informação, por conta dos deslocamentos e agendamento de reuniões necessárias, quanto para avaliá-las. Logo, a avaliação torna-se mais célere e simples se realizada pela executante e mais lenta e complexa se feita pelo gestor. Os relatórios utilizados são, portanto, mais descomplicados e rápidos que as metodologias pluralistas.

Como se pode ver, há pouco destaque para o envolvimento da comunidade e dos beneficiários, assim como pouca atenção aos impactos do projeto nas suas vidas e ao valor que eles atribuem às ações realizadas.

Constatou-se que os relatórios não conferem relevo às metodologias participativas, conforme apresentado no quadro a seguir, elaborado a partir do Anexo G.

Quadro 7 – Delineamento do construto da “participação” nos relatórios.

Processos	Características
Processo de discussão.	Canais de difusão: Existem e são utilizados pelos executantes e financiador. Não abrange os beneficiários.
	Qualidade das informações: são claras e úteis. Seus objetivos não são inteiramente explicitados para os executantes.
	Espaços de transversalidade: Há a possibilidade de realizar breves análises das circunstâncias políticas, econômicas e técnicas nos espaços para as justificativas e comentários.
	Pluralidade do grupo promotor: A liderança é exercida apenas pelo financiador.
	Órgãos existentes: São utilizadas estruturas já existentes.
	Órgãos de acompanhamento: O acompanhamento é realizado pelos executantes e financiador utilizando estruturas já existentes.
	Relação com outros processos participativos: Não se observou sua existência, mas há a possibilidade de realização, a critério da executante.
Inclusão.	Abertura dos espaços de decisão: Os beneficiários não participam das principais decisões.
	Não ocorreu uma aceitação social, política e técnica da metodologia.
	Valorização cidadã: Os beneficiários não têm consciência sobre a relevância da sua participação.
Pluralismo.	Participação de diferentes atores: Apenas executantes e financiador participam da avaliação.
	Perfil dos atores: O perfil dos atores está em consonância com a origem de sua representação.
Igualdade participativa.	Forma de escolha de representantes: Os representantes são indicados pelos gestores das organizações.
	Discursos dos representantes: Inexistem processos participativos que permitam a oitiva dos representantes.
	Avaliação participativa: Restringe-se ao ato das executantes em preencher relatórios elaborados pelo financiador.
Autonomia.	Origem das proposições: Partem das organizações executantes.
	Alçada dos atores: A capacidade de intervenção da executante é definida no projeto apresentado ao financiador.
	Perfil da liderança: Não foram observadas evidências de que o perfil dos líderes foi previamente analisado e tido como determinante para sua escolha.
	Possibilidade de exercer a própria vontade: Limita-se ao que está previsto no projeto. Qualquer alteração operacional deve ser previamente acordada com o financiador. Não são aceitas alterações significativas.
Bem comum.	Objetivos alcançados: A relação entre os objetivos planejados e os realizados é acompanhada trimestralmente.
	Valorização cidadã dos resultados: A valoração do projeto é realizada pelo financiador, sendo o seu resultado desconhecido pelos demais envolvidos.

(Fonte: elaborado pelo autor, 2012. Baseado em Tenório *et al*, 2008.)

Quanto à metodologia, o modelo vigente é tido pelas Executantes como relevante e útil por estimular o acompanhamento contínuo das ações e a reflexão acerca de possíveis melhorias do processo. Foram mencionadas algumas dificuldades de operação do sistema relativas ao preenchimento das informações e envio de arquivos digitais. Entretanto, foram

citados, pelos Executantes, dois fatos que remetem aos aspectos participativos da avaliação. O primeiro foi o desejo de conhecer o uso das informações coletadas nos relatórios pela Petrobras. O segundo foi o descontentamento pela falta de interação entre os diversos Programas de Criança, o que impossibilita o intercâmbio direto de experiências entre eles.

Já os dois jovens, um de cada projeto, não demonstraram interesse em participar da avaliação, alegando que confiam nas respostas e nos métodos utilizados pelos Executantes. Os entrevistados também não destacaram qualquer conceito avaliatório como relevante. Observou-se, ainda, o total desconhecimento sobre o processo de avaliação ao qual o projeto é submetido, além de uma plena dependência das orientações dos adultos. Tal ausência de iniciativa foi inesperada, já que se esperava observar comportamentos identificados por autores como Abad, expostos na seção 3.4, sobre as metodologias pluralistas de avaliação. Entretanto, é preciso ressaltar que esta observação está circunscrita aos projetos estudados, não podendo ser generalizada aos demais, nem há validade estatística, já que a abordagem do presente trabalho é qualitativa e não quantitativa. Assim, buscou-se o melhor extrato da população e não um quantitativo respaldado estatisticamente, que pode ser obtido com outras pesquisas. Portanto, permanecem válidas tanto as conclusões de Abad e demais autores, quanto as observações deste trabalho.

O Gerente admite que o sistema possui falhas, como a incapacidade de mensurar resultados subjetivos de médio e longo prazo, e, as atribui à opção de padronizar o sistema de avaliação para diferentes tipos de projetos. Logo, pelo fato de o instrumento não se adaptar às peculiaridades de cada tipo de projeto, sempre haverá aspectos específicos que serão ignorados.

Apesar de todos os entrevistados terem sido questionados sobre o custo de realização das avaliações, não houve qualquer consideração a este respeito, provavelmente pelo desconhecimento das despesas a ela associadas, tais como: consultorias, Tecnologias da Informação (TI), horas dedicadas ao seu preenchimento, aprovação e análise.

Também não foram citadas, pelas Executantes, dificuldades na geração das informações para as respostas, mas, sim, no manuseio do sistema. Todavia, a Petrobras busca mitigar as dificuldades das Executantes na operação do sistema, promovendo periodicamente capacitações com os respondentes dos relatórios.

As respostas à Pergunta 7 do Roteiro da entrevista (Como você analisa a participação dos principais atores no processo de avaliação de um projeto social? E no Programa de Criança?) limitaram-se à prática vigente, ou seja, cabe ao financiador avaliar as ações operacionais da executante e sem a participação direta dos beneficiários na avaliação.

5.2 3Es

Dos 110 itens que compõem os dois relatórios analisados, há oito questões alinhadas aos conceitos de “eficácia” e “eficiência”. Como as questões 40 a 42 do relatório de avaliação são idênticas aos itens 28 a 30 do relatório de monitoramento, excluindo-se as repetições, os quantitativos reduzem-se em duas perguntas sobre “eficácia” e três para a “eficiência”, totalizando cinco indagações. Já sobre o conceito de “efetividade” adotado nesta monografia, não foram identificadas questões.

Os dados mostram que os questionários não enfatizam os 3Es. Constata-se, ainda, que as poucas questões existentes carecem de um melhor delineamento, conforme ilustrado no quadro a seguir explanado.

As duas questões referentes à eficácia são a 28 (Considerando os objetivos do seu projeto, quais os principais avanços alcançados até o momento?) e 29 (As ações propostas pelo projeto estão sendo realizadas de acordo com o cronograma apresentado para a Petrobras?) do relatório de monitoramento ou 40 e 41 do questionário de avaliação.

Apesar da perspectiva do executante ter sido apresentada na seção 3.3 como a mais alinhada ao conceito da eficácia, não se deve desconsiderar as expectativas dos beneficiários e financiador acerca do que se espera como resultado das ações, o que extrapola uma simples confrontação entre os objetivos planejados e os executados. Logo, verifica-se a necessidade de ir além das análises acerca da consecução das estratégias operacionais ou da mera busca pela transparência para verificar a vinculação dos objetivos às transformações, visando ao constante aprimoramento das ações significativas e à substituição daquelas irrelevantes.

As três questões referentes à eficiência são a 42 (O orçamento físico-financeiro do Projeto foi cumprido da maneira prevista?), 44 (Qual era o custo *per capita* previsto ao início do Projeto?) e 43 (Qual foi o custo *per capita* final do Projeto?) do relatório de avaliação. No relatório de monitoramento, figura a questão 30, que é idêntica à 42 anteriormente citada.

Conforme apresentado na seção 3.3, que versa a respeito dos principais conceitos sobre avaliação, dos três principais grupos envolvidos nos projetos, o financiador é a parte mais sensível e interessada nos aspectos relacionados à eficiência das ações. Ao delegar para o executante a geração de todas as respostas, o financiador tem a sua capacidade de julgamento reduzida à perspectiva do respondente. Observou-se que o não envolvimento dos beneficiários dificulta estimar qual é o retorno social sobre o investimento realizado, já que as respostas indicam apenas a conformidade da previsão orçamentária e do custo *per capita*.

Deste modo, estariam desprovidas de significados relacionados à eficiência da ação financiada, ou seja, a maximização dos benefícios tendo como parâmetro todos os custos envolvidos, e, não apenas um orçamento. Logo, o domínio ao qual as respostas se referem são o dos custos operacionais da organização executante, comprometendo, assim, o processo decisório do financiador.

Quadro 8 – Delineamento identificado nos relatórios dos construtos dos 3Es.

Perguntas sobre os limites dos construtos existentes	Eficácia	Eficiência
<i>Julgada sob que perspectiva de quem?</i>	Da organização executante	
<i>Em qual domínio de atividade o julgamento é focado?</i>	Ações da organização executante	
<i>Qual nível de análise é usado?</i>	Resultado das atividades	Custos operacionais
<i>A que objetiva?</i>	Transparência para os órgãos fiscalizadores	Processo decisório do financiador
<i>Qual a temporalidade de registro da sua aferição?</i>	Trimestral e ao término do convênio	
<i>Que tipo de dado é utilizado para as análises?</i>	Registros da executante (fotos, reportagens, comprovantes etc)	
<i>Qual é o parâmetro de julgamento?</i>	Resultados esperados X obtidos	Orçamento físico-financeiro

(Fonte: elaborado pelo autor, 2012. Baseado em Cooper e Argyris, 2003.)

Em relação aos problemas oriundos da avaliação isolada da eficácia, a Executante 1 citou a meta de “avanço escolar”. O projeto proporciona aulas de reforço no contra turno escolar, visando evitar a reprovação dos participantes. Mas, devido a políticas educacionais municipais e estaduais, várias escolas aprovam seus alunos apesar deles não terem assimilado os conteúdos esperados, gerando analfabetos funcionais com 13 anos de idade, segundo a entrevistada. Logo, para o objetivo “avanço escolar”, o projeto é eficaz pelo fato dos seus beneficiários não serem reprovados no ensino regular, mas, não é efetivo, pois, alguns de seus adolescentes permanecem sem conseguir entender o que leem, apesar de terem passado pelo processo de alfabetização. Tal observação é realizada durante as aulas de reforço.

Verificou-se, no discurso da Executante 1, destaque apenas para os conceitos da efetividade e eficácia, sendo desconsiderada a eficiência.

A Executante 2, apesar de afirmar que o atual sistema é incapaz de captar todas as mudanças na vida dos beneficiários, decorrentes do projeto, não soube propor qualquer outra forma de avaliação. Ela reconhece a impossibilidade da constante presença de funcionários da Petrobras para acompanhar e avaliar as atividades cotidianas, daí, a necessidade dos instrumentos utilizados, até como uma forma de divulgação das ações para outros projetos em outras localidades. Destacou, ainda, os papéis de controle e planejamento das ações, exercidos pelos relatórios, sendo tidas como importantes as funções de controle para o financiador e a de planejamento para as organizações executantes.

Por seu turno, o Gerente afirma serem a avaliação e o acompanhamento dos projetos os dois principais objetivos dos relatórios. Como os dois objetivos citados são excessivamente abrangentes, buscou-se delimitá-los identificando os principais objetivos secundários. Foram citados dois. O primeiro é facilitar a auditoria, interna e externa, do financiamento dos projetos. O segundo é fornecer informações para os sistemas de indicadores sociais da Petrobras, cujos resultados alcançados são somados aos números divulgados pelo Governo Federal. Tal sistema permite o acompanhamento das metas sociais que a Petrobras se comprometeu a atingir, que são desdobradas e distribuídas para as Unidades de Operação da Petrobras, chegando até o projeto em estudo. Isto posto, deduz-se que tais metas possam pôr em segundo plano vários outros impactos dos projetos, ao ponto de ser considerado ineficaz um projeto que não produziu os indicadores acordados, mas alterou positivamente a vida dos seus participantes.

Quanto às questões 57 (Em que medida o Plano de Avaliação (Matriz de Avaliação Processual e de Resultados) do Projeto foi desenvolvido/realizado?) e 58 (Como você classifica a utilidade do Plano de Avaliação (Matriz de Avaliação Processual e de Resultados) do Projeto?), cabem os seguintes esclarecimentos. Apesar de constarem nas matrizes de Avaliação Processual e de Resultados os objetivos específicos das ações, elas não integram os relatórios analisados. Tais matrizes aparecem apenas no modelo do documento apresentado pelas organizações que pleiteiam financiamentos à Petrobras. Assim, essas perguntas funcionam como meios para verificação da utilidade e aplicabilidade das matrizes na execução dos projetos. Logo, a verificação da eficácia dos objetivos dá-se pelas questões citadas no Quadro 6 e não por tais matrizes.

6 CONCLUSÃO

Esta dissertação buscou analisar a percepção que executores, gestores e beneficiários têm sobre a avaliação e quais as dificuldades para se incorporar tal visão no processo avaliativo. O estudo dos dois casos revelou que, em relação à identificação dos conceitos considerados relevantes pelos principais atores, apenas a efetividade e a eficácia aparecem no discurso de uma executante das ações.

Observou-se que não ocorre a participação de executantes e beneficiários no desenho do processo avaliativo. Ou seja, eles não participam da elaboração das perguntas ou da definição da periodicidade de entrega dos relatórios. Mas, isso seria possível e viável caso a metodologia vigente fosse reformulada baseando-se nas sugestões apresentadas, nas análises realizadas e no referencial teórico utilizado e, dessa forma, aproximar-se-ia o máximo possível de um modelo mais complexo, participativo, focado nos 3Es e capaz de superar as dificuldades apontadas. Porém, as principais dificuldades para a adoção de um processo mais participativo por parte do financiador residem: a) na diversidade e quantidade de projetos financiados e b) na necessidade de geração de um grande volume de diversas informações para os mais variados demandantes internos e externos à Petrobras.

Quanto ao desinteresse demonstrado pelos jovens em discutir o processo avaliativo das ações das quais eles participam, tal fato decorre do desconhecimento da temática avaliatória e de como os projetos são avaliados, sendo necessário educá-los para a avaliação, antes da sua inserção numa metodologia participativa. Uma vez conscientes quanto à importância de sua participação, eles teriam mais conhecimento para pressionar tanto os executantes quanto o financiador para a criação de canais de participação. Assim, sua educação favoreceria o processo participativo de avaliação a partir de seu empoderamento. Entretanto, para obtermos uma real percepção sobre o interesse dos beneficiários em participar do processo avaliativo, seria necessária uma pesquisa mais extensa somente com eles. Esse desinteresse é, neste momento, uma dificuldade potencial para se implementar um processo mais participativo conforme prescrito pela literatura.

Já em relação à verificação de quais metodologias para avaliação de projetos sociais são consideradas relevantes pelos principais atores das ações, o modelo vigente foi unanimemente tido como relevante e útil, não sendo proposto outro por nenhum dos atores, provavelmente por desconhecerem um diferente, hipótese esta sanável via capacitação dos envolvidos. Entretanto, a mudança da atual sistemática avaliatória bipolar (polo avaliador:

Petrobras / polo avaliado: executante) para uma metodologia participativa poderia estimular o empoderamento das comunidades atendidas, que passariam a ser vistas como detentoras de saberes e capazes de comunicar-se de forma confiável e legítima. Ademais, o caráter de troca de conhecimentos inerente ao método pluralista poderia suprir uma possível falta de expertise a respeito do tema avaliado, além de solucionar o problema da ausência de segregação das funções de avaliação e execução, ambas realizadas pela organização executante. Tal auto-avaliação é válida para dois dos três principais atores, pois, é realizada pela executante por demanda da financiadora, carecendo portanto da legitimidade conferida pelos beneficiários, que são a razão da existência dos projetos e os receptores das ações.

O estudo também revelou o uso da avaliação, pelo financiador, como uma atividade desprovida do sentido da efetividade, desorientando a metodologia de um contínuo processo de melhoria da eficiência e eficácia das ações com a participação dos envolvidos, visando sempre à transformação da situação atual em uma realidade percebida como melhor por aqueles que a vivenciam. Tal uso é uma das dificuldades para incorporar a visão dos beneficiários no processo avaliativo.

Apesar das citadas dificuldades de operação do sistema relativas ao preenchimento das informações e envio de arquivos digitais, há várias vantagens operacionais na atual sistemática adotada. São elas: proporcionar maior velocidade e menor custo na geração compulsória de informações que são mais facilmente entendidas devido ao linguajar técnico empregado pelas organizações executantes. Porém, não podem ser preteridos os aspectos da transparência, participação, melhoria dos 3Es, ludicidade, produção de conhecimentos e função social, apresentados na seção 3.4, sobre as avaliações pluralistas.

Para que a percepção de executores e beneficiários seja incorporada no processo avaliativo, seria necessário reformular os dois relatórios avaliados, transformando-os em uma Agenda (conforme proposta de Guba e Lincoln (1989), discutida na seção 3.4 sobre as avaliações pluralistas), capaz de integrar os conceitos ilustrados na Figura 4, que comporiam a essência da avaliação e monitoramento. Desta forma seria possível superar as dificuldades apontadas por estes atores como:

- A dificuldade de historiar o desenvolvimento subjetivo, comportamental e na qualidade de vida dos beneficiários no sistema MAIS.
- Captar aspectos subjetivos e peculiaridades, de uma grande diversidade de projetos financiados pela Petrobras, utilizando o mesmo instrumento avaliatório.

- Dúvidas das executantes sobre o uso das informações coletadas pela Petrobras, resultante da maior interação com a financiadora proporcionada pela Agenda. A Petrobras também busca mitigar tais dúvidas das executantes promovendo periodicamente capacitações com os respondentes dos relatórios.
- Impossibilidade de um intercâmbio direto de experiências entre os diversos Programas de Criança pela falta de interação, que poderia ser superada com a participação dos Executantes nas reuniões de construção das Agendas das demais organizações.

A elaboração de uma nova metodologia poderia considerar o delineamento e as características propostas no Quadro 2 e Apêndice B. Como sugestão de perguntas a serem exploradas pelos facilitadores na construção das Agendas, identificou-se as constantes na seção 3.2, sobre avaliação de ações sociais.

A metodologia proposta também apresenta novas possibilidades quanto ao momento da sua realização. Enquanto a sistemática vigente atua em dois momentos, no monitoramento das ações (avaliação *in-itineri*) e ao término do projeto (*ex-post*), a Agenda pode ser utilizada como um instrumento de avaliação antes do início (*ex-ante*) das atividades, permitindo compartilhar a escolha das estratégias e a decisão de implementá-las com os beneficiários.

Inserido no paradigma da ciência como processo, este trabalho não intenciona ser uma resposta definitiva para o problema estudado nem um guia genérico ou acabado que possa ser utilizado em qualquer organização, mas, sim, contribuir para o seu processo de solução. Logo, a metodologia sugerida representa apenas uma proposta que integra os estudos citados, com a prática vigente e a opinião dos grupos pesquisados. Dentre as suas limitações destaca-se a restrição de recurso para ampliar a pesquisa além dos casos escolhidos. Assim, sugere-se que futuros trabalhos busquem investigar as metodologias avaliativas de outras organizações que também sejam referências em RSE, mantendo a mesma linha de pesquisa do presente trabalho ou aprofundando-se em outros temas relacionados à avaliação participativa, como empoderamento, legitimidade, custo, linguagem, confiabilidade, complexidade e interesses dos envolvidos. Tais temas são relevantes, pois, ao não proporcionarem canais diretos de interlocução com as comunidades atendidas pelos projetos, estas se tornam dependentes de uma organização interlocutora, que passa a deter o poder da informação, em detrimento da capacidade dos beneficiários de expressarem diretamente suas opiniões.

REFERÊNCIAS

ABAD, Miguel. **Possibilidade e limites da participação juvenil para o impacto na agenda pública**. Recife, 2004.

ABRAMO, Helena. **Participação e organizações juvenis**. Recife, 2004.

ADULIS, Dalberto. **Como planejar a avaliação de um projeto social?** jun. 2002. Disponível em: <<http://www.ritz.org.br>>. Acesso em: 27 set. 2009.

AGUIAR, Afrânio Carvalho; GUERRA-SILVA, Carlos Eduardo. Avaliação de Atividades no Terceiro Setor de Belo Horizonte: Da Racionalidade Subjacente às Influências Institucionais. In: ENCONTRO DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>>. Acesso em: 20 mar. 2012.

ALVES, Juliano Nunes; PEREIRA, Breno Augusto Diniz; BAZZO, Paula Silva. Confiança, conhecimento e aprendizagem nos relacionamentos interorganizacionais: diagnóstico e análise dos avanços sobre o tema. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 6., 2010, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>>. Acesso em: 01 abr. 2012.

AMARAL, Sergio Pinto. Indicadores de sustentabilidade ambiental, social e econômica: uma proposta para a indústria de petróleo brasileira. In: SIMPÓSIO ÍTALO BRASILEIRO DE ENGENHARIA SANITÁRIA E AMBIENTAL, 6., 2002, Vitória. Disponível em: <<http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/sibesa6/ccvi.pdf>>. Acesso em: 07 jun. 2012.

ARAÚJO, Daniela Aparecida *et al.* Organizações Sem Fins Lucrativos e a Gestão Estratégica: Um Estudo da Eficiência Operacional pelo Modelo de Análise da Competitividade do Instituto Alemão de Desenvolvimento - IAD. In: ENCONTRO DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Porto Alegre: Organizações Nova Prova, 2008.

ARRETCHE, Marta Tereza da Silva. Uma contribuição para fazermos avaliações menos ingênuas. In: BARREIRA, Maria Cecília Roxo Nobre; CARVALHO, Maria do Carmo Brant (Org.). **Tendências e perspectivas na avaliação de políticas e programas sociais**. São Paulo: IEE/PUC-SP. 2001.

ASSIS, Natália Maria Freitas de; ARAÚJO, Lílian Gabriele de Freitas. Novo marco regulatório do Pré-Sal: o retorno do monopólio estatal na indústria petrolífera? **Direito Energia**, Natal, ano 3, v. 1, jan./jul. 2011. Disponível em: <<http://www.ccsa.ufrn.br/ojs/index.php/DireitoEnergia/article/view/90/130>>. Acesso em: 22 mar. 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 26000: Diretrizes sobre responsabilidade social. Rio de Janeiro, 2010.

ASSUMPÇÃO, Jairo José; CAMPOS, Lucila Maria de Souza. Avaliação de projetos sociais em ONGs da Grande Florianópolis: um estudo sobre modelos relacionados ao foco de

atuação. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 1, p. 209-242, jan./fev. 2011.

_____. Avaliação de Projetos Sociais: A Rede, os Nós e a Teia. In: Encontro da ANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais eletrônicos...** Disponível em: < <http://www.anpad.org.br>>. Acesso em: 21 mar. 2012.

BARDIN; Laurence. *Análise de conteúdo*. 5. ed. Lisboa: Edições 70, 2009.

BAUER, Martin W. *Análise de conteúdo clássica: uma revisão*. In: _____; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 4. ed. Tradução Pedrinho A. Guareshi. Petrópolis: Vozes, 2002.

BECKER, Cíntia; BOULLOSA, Rosana de Freitas. Avaliação de Práticas de Investimento Social Corporativo: Problematizando seus Desafios e Discutindo Alternativas Metodológicas. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM GESTÃO SOCIAL, 4., 2010, Lavras-MG. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.rgs.wiki.br>>. Acesso em: 12 jun. 2012.

BELIK, Walter. **Como as empresas podem apoiar e participar do combate à fome**. São Paulo: Ethos, 2003.

BP. Annual Report and Form 20-F 2011. UK, 2012. Disponível em: <<http://www.bp.com/annualreport>>. Acesso em: 29 abr. 2012.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Técnicas de Auditoria: Indicadores de Desempenho e Mapa de Produtos**. Brasília, DF, 2000. 32 p.

CABRAL, Eloisa Helena de Souza. Valores e espaço público: referenciais e instrumentos para a avaliação de projetos sociais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 6, p. 1917-1941, nov./dez. 2011.

CAMAROTTI, Ilka; SPINK, Peter. **O que as empresas podem fazer pela erradicação da pobreza**. São Paulo: Ethos, 2003

CAMPOS, Lucila Maria de Souza; ANDION, Maria Carolina Martinez. Avaliação de Projetos Sociais em Organizações da Sociedade Civil: Um Estudo sobre Concepções e Práticas. In: ENCONTRO DA ANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Disponível em: < <http://www.anpad.org.br> >. Acesso em: 27 mai. 2012.

_____ *et al.* Avaliação de Projeto Social: da Ação a uma Meta-Avaliação. In: ENCONTRO DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Disponível em: < <http://www.anpad.org.br> >. Acesso em: 20 mar. 2012.

CANÇADO, Airton Cardoso; TENÓRIO, Fernando Guilherme; PEREIRA, José Roberto. Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 681-703, set. 2011.

CANTARINO, Anderson Américo Alves; BARATA, Martha Macedo de Lima; LA ROVERE, Emilio Lèbre. Indicadores de sustentabilidade empresarial e gestão estratégica. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Niterói, v. 1, n. 1, p. 115-130, 2007. Disponível em: <<http://www.uff.br/rpca/Volume%201/Sustentabilidade.pdf>>. Acesso em: 21 set. 2012.

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto Contexto Enferm**, Florianópolis, 15(4), p. 679-684, out./dez. 2006.

CARVALHO, Maria do Carmo Brant de; Avaliação de projetos sociais. In: ÁVILA, Célia M. de (Coord). **Gestão de projetos sociais**. 3. ed. São Paulo: AAPCS, 2001.

_____. Avaliação participativa – uma escolha metodológica. In: RICO, Elizabeth Melo (Org.). **Avaliação de Políticas Sociais: uma questão em debate**. 6. ed. São Paulo: Cortez. 2009. p. 87-94.

CENPEC - CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS PARA EDUCAÇÃO, CULTURA E AÇÃO COMUNITÁRIA. **ONG Tendências e Necessidades**. 3. ed. São Paulo: CENPEC, 2002.

_____. **O que as empresas podem fazer pela educação**. São Paulo: Ethos, 1999.

COELHO, Michelle Queiroz. Indicadores de performance para projetos sociais: a perspectiva dos *stakeholders*. **Alcance**, Itajaí, v. 11, n. 3, p. 423-444, set./dez. 2004.

_____; GONÇALVES, Carlos Alberto. Uma proposta de avaliação para o investimento social privado. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 22-40, mai./ago. 2007. Disponível em: <www.revistargsa.org>. Acesso em: 27 out. 2011.

_____. Avaliação de projetos sociais: a perspectiva da comunidade. **Alcance**, Itajaí, v. 18, n. 4, p. 436-447, out./dez. 2011. Disponível em: <<http://www.univali.br/alcance>>. Acesso em: 18 set. 2012.

COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. **Avaliação de Projetos Sociais**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

COOPER, Cary L.; ARGYRIS, Chris (Org.). **Dicionário enciclopédico de administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

COSTA, Frederico Lustosa da; CASTANHAR, José Cezar. Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 5, p. 969-992, set./out. 2003.

DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento; SILVA, Rosimeri Carvalho da. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. Cap. 7.

DITLEV-SIMONSEN, Caroline D. From corporate social responsibility awareness to action? **Social Responsibility Journal**, Bingley, v. 6, n. 3, p. 452-468, 2010.

DONALDSON, Stewart I. Theory-Driven Program Evaluation in the New Millennium. In: DONALDSON, Stewart I.; SCRIVEN, Michael. **Evaluating Social Programs and Problems: Visions for the New Millennium**. Mahwah, New Jersey, USA: Lawrence Erlbaum, 2008.

DOWBOR, Ladislau. **Gestão social e transformação da sociedade**. 1999. Disponível em: <http://www.cereja.org.br/pdf/20050620_sociedade.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2012.

ETHOS. **Conceitos Básicos e Indicadores de Responsabilidade Social Empresarial**. São Paulo, 2007.

_____. **Manual de Primeiros Passos de Responsabilidade Social Empresarial**. 1. ed. [S.l.]: Industrial Graphics Comunicação, 1998.

EXXONMOBIL, 2009 Relatório de Cidadania Corporativa: lidando com o desafio da sustentabilidade. [S.l.: s.n.], [2010]. Disponível em: <http://www.exxonmobil.com/Brazil-Portuguese/PA/Files/2009_Relatorio_CidadaniaCorporativa.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2012.

FARIA, Regina M. Avaliação de programas sociais: evoluções e tendências. In: RICO, Elizabeth Melo (Org.). **Avaliação de Políticas Sociais: uma questão em debate**. 6. ed. São Paulo: Cortez. 2009. p. 41-49.

FEDATO, Maria Cristina Lopes. **Responsabilidade Social Corporativa: benefício social ou vantagem competitiva?**. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo, 2005.

FETTERMAN, David M.; WANDERSMAN, Abraham. **Empowerment Evaluation principles in practice**. New York, NY, USA: Guilford, 2005.

FIGUEIREDO, Marcus Faria. FIGUEIREDO, Argelina Maria Cheibub. **Avaliação política e avaliação de políticas: um quadro de referência teórica**. São Paulo: IDESP, 1986.

FIRME, Thereza Penna; LETICHEVSKY, Ana Carolina. O Desenvolvimento da Capacidade de Avaliação no Século XXI: enfrentando o desafio através da meta-avaliação. **Meta: Avaliação**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 5, p. 180-195, mai./ago. 2010.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Tradução Sandra Regina Nertz. São Paulo: Artmed, 2004.

FONTES, Miguel. **A validação e avaliação de impacto social**. 9 abr. 2005. Disponível em: <www.socialtec.org.br>. Acesso em: 30 jul. 2009.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. Definindo Gestão Social. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM GESTÃO SOCIAL, 1., 2007, Juazeiro do Norte. Disponível em: <<http://www.google.com.br>>. Acesso em: 12 ago. 2012.

FREY, Klaus. Políticas Públicas: Um Debate Conceitual e Reflexões Referentes à Prática da Análise de Políticas Públicas no Brasil. **Planejamento e Políticas Públicas**, Brasília, n. 21, p. 211-259, jun. 2000.

GARCIA, Riter Lucas Miranda. **Eficiência em órgãos públicos: uma proposta de indicadores**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Marta (Coord.). **O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência**. São Paulo: Ethos, 2002.

GODOY, Arilda S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35. n. 3. mai./jun. 1995.

GOMES, Romeu. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. São Paulo: Huctec-Abras, 1994. cap. 4.

GONÇALVES, Sarah Maria da Silva; SILVA JR, Jeová Torres. Por Uma Gestão Social, Ética e Participativa: Construindo Alternativas para “Um Outro Mundo Possível”. In: RIGO, Ariadne Sealfoni et. al. (Org.). **Gestão social e políticas públicas de desenvolvimento: ações, articulações e agenda**. Recife: UNIVASF, 2009. p. 321-338.

GUBA, Egon G.; LINCOLN, Yvonna S. **Fourth generation evaluation**. California: Sage, 1989.

HAYMAN, John L. **Investigacion y education**. Bueno Aires: Paidos, 1973.

JANNUZZI, Paulo de Martino. Avaliação de programas sociais no Brasil: repensando práticas e metodologias das pesquisas avaliativas. **Planejamento e Políticas Públicas**, Brasília, n. 36, p. 251-275, jan./jul. 2011.

_____. Considerações sobre o uso, mau uso e abuso dos indicadores sociais na formulação e avaliação de políticas públicas municipais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 1, p. 51-72, jan./fev. 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LECY, Jesse D.; SCHMITZ, Hans Peter; SWEDLUND, Haley. Non-Governmental and Not-for-Profit Organizational Effectiveness: A Modern Synthesis. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, Nova York, v. 23, n. 2, p. 434-457, jun. 2012.

LEITE, Denise *et al.* Avaliação participativa online e off-line. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, v. 12, n. 3, p. 445-460, set. 2007.

LIMA, Valéria Ferreira Santos de Almada. Tendências da avaliação no âmbito das políticas públicas – desafios e perspectivas. In: Seminário Internacional, 1., e Seminário de Modelos e Experiências de Avaliação de Políticas, Programas e Projetos, 3., 2010, Recife. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.arcus-ufpe.com/news/news1112.html>>. Acesso em: 15 set. 2012.

LOBO, Thereza. Avaliação de processos e impactos em programas sociais: algumas questões para reflexão. In: RICO, Elizabeth Melo (Org.). **Avaliação de Políticas Sociais: uma questão em debate**. 6. ed. São Paulo: Cortez. 2009. p. 75-84.

LOWI, Theodore. J. The State in Political Science: How We Become What We Study. **The American Political Science Review**, Washington, v. 86 n. 1, p. 1-7, mar. 1992.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARINHO, Alexandre; FAÇANHA, Luís Otávio. Programas sociais: efetividade, eficiência e eficácia como dimensões operacionais da avaliação. Rio de Janeiro: **IPEA**, 2001.

MARINO, Eduardo. Aprendizagem e avaliação nas organizações da sociedade civil: primeiros passos para construir organizações que aprendem. In: CHIANCA, Thomaz; MARINO, Eduardo; SCHIESARI, Laura. **Desenvolvendo a Cultura de Avaliação em Organizações da Sociedade Civil**. São Paulo: Global, 2001. cap. 2.

MELO, Rubem Pinto de; NETO, José Moreira da Silva. Avaliação Qualificada de Resultados: A Presença dos Conceitos de Efetividade, Eficácia e Eficiência na Gestão do Plano Plurianual 2004/2007. In: Encontro da ANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>>. Acesso em: 21 mar. 2012.

MERTENS, Donna M. The Inclusive View of Evaluation: Visions for the New Millennium. In: DONALDSON, Stewart I.; SCRIVEN, Michael. **Evaluating Social Programs and Problems: Visions for the New Millennium**. Mahwah, New Jersey, USA: Lawrence Erlbaum, 2008.

MORAES, Ana Karina Araújo de *et al.* **Um outro olhar sobre parcerias e desenvolvimento: a experiência da Academia de Desenvolvimento Social**. 1. ed. Recife: Nectar, 2008.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MOTTA, Paulo Roberto. Avaliação da administração pública: eficiência, eficácia e efetividade. In: FUNDAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO ADMINISTRATIVO. **Análise do setor público paulista**. São Paulo, 1990.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **RAC**, Curitiba, v. 15, n.4, p. 731-747, jul./ago. 2011.

NOGUEIRA, Vera Maria Ribeiro. Avaliação e monitoramento de Políticas e Programas Sociais – revendo conceitos básicos. **Katálysis**, Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 141-152, jul./dez. 2002.

OLIVEIRA, Frederico Ferreira de; BARRETO, Andreia Cristina. Participação de Crianças e Adolescentes na Formulação de Políticas Públicas. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM GESTÃO SOCIAL, 5., 2011, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.rgs.wiki.br>>. Acesso em: 12 jun. 2012.

OLIVEIRA, S. **Tratado de Metodologia Científica: Projetos de Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PELIANO, Anna Maria T. Medeiros (Coord.). **Cultivando os frutos sociais: a importância da avaliação nas ações das empresas**. Brasília: Ipea, 2009.

PEREIRA, Natália Real; SILVA, Fernanda Cristina da; OLIVEIRA, Ronise Suzuki de. Meta-análise sobre Avaliação de Programas e Projetos Sociais: levantamento de artigos publicados no período de 2000 a 2009. In: Encontro de Administração Pública e Governança da ANPAD, 2010, Vitória. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>>. Acesso em: 12 jun. 2012.

PESQUEUX, Yvon. A Responsabilidade Social e a Crise. In: AÑEZ, Miguel Eduardo Moreno *et al* (Org.). (Re)Pensando as Relações entre Organizações & Sociedade. Natal: EGRN, 2010.

PETROBRAS. Disponível em: <www.petrobras.com.br>. Diversos acessos. 2012a.

_____. **Relatório de Sustentabilidade 2011**. [S.l]: S2Publicom, 2012b. Disponível em: <www.petrobras.com.br/rs2011>, Acesso em: 18/10/12.

_____. **Relatório de Sustentabilidade 2010**. [S.l]: Ultraprint, 2011. Disponível em: <www.petrobras.com.br/rs2010>, Acesso em: 29/07/11.

_____. **Relatório de Sustentabilidade 2009**. [Sto. André]: Ipsis, 2010. Disponível em: <www.petrobras.com.br/rs2009>, Acesso em: 30/09/10.

_____. **Cadernos Petrobras: Desenvolvimento sustentável, em nome do futuro**. [S.l]: Escrita Fina, ano 9, n. 10, dez. 2009a.

_____. **Revista Petrobras**. Revolução silenciosa. Rio de Janeiro, Junho de 2009b, n. 148.

_____. Manual de Procedimentos Contratuais, de 1 de fevereiro de 2006. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 15 fev. 2006. Seção 1, p. 48-54.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

RAMOS, Marília Patta; SCHABBACH, Letícia Maria. O estado da arte da avaliação de políticas públicas: conceituação e exemplos de avaliação no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 5, p. 1271-294, set./out. 2012.

RAPOSO, Rebecca. Avaliação de ações sociais: uma abordagem estratégica. In: ÁVILA, Célia M. de (Coord). **Gestão de projetos sociais**. 3. ed. São Paulo: AAPCS, 2001.

REIS, Liliane G. C. Avaliação de projetos como instrumento de gestão. In: REDE DE INFORMAÇÕES PARA O TERCEIRO SETOR. Apoio à gestão: artigos 1999. Disponível em: <<http://www.ritz.org.br>>. Acesso em: 27 set. 2009.

REZENDE, Flávio da Cunha. **Por que falham as reformas administrativas?** Rio de Janeiro: FGV, 2004.

RIBEIRO, Beatriz Bernardes. Monitoramento e Avaliação de Programas: Conceitos de Tipos de Avaliação e Uma Aplicação Prática do Programa Bolsa Família. In: Encontro de Administração Pública e Governança da ANPAD, 2008, Salvador. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>>. Acesso em: 12 jun. 2012.

RIOS, Terezinha Azerêdo. Avaliar: ver mais claro para caminhar mais longe. In: RICO, Elizabeth Melo (Org.). **Avaliação de Políticas Sociais: uma questão em debate**. 6. ed. São Paulo: Cortez. 2009. p. 111-116.

RISTOFF, Dilvo I. Algumas definições de avaliação. **Avaliação: Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior**, Campinas, v. 8, n. 1, p. 19-30, mar. 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 536 p.

RODRIGUES, Maria Cecília Prates. **Ação social das empresas privadas: uma metodologia para avaliação de resultados**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

ROECKER, Rejane; DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento. Desempenho em Organizações Sem Fins Lucrativos na Perspectiva dos Sujeitos Envolvidos em sua Dinâmica. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM GESTÃO SOCIAL, 5., 2011, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.rgs.wiki.br>>. Acesso em: 12 jun. 2012.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração**. São Paulo: Atlas, 1996.

ROMERA, Valderêz Maria; PAULILO, Maria Ângela Silveira. Avaliação em políticas sociais: dimensão constituinte e constitutiva. **Ágora**. ano 2, n. 4, jul. 2006. Disponível em: <<http://www.assistentesocial.com.br>>. Acesso em: 14 set. 2012.

ROSSI, Peter H.; FREEMAN, Howard E.; LIPSEY, Mark W. **Evaluation: A Systematic Approach**. 7. ed. Thousand Oaks, California, USA: Sage, 2004.

SALM, José Francisco; MENEGASSO, Maria Ester. A Base epistemológica da Ação Administrativa nas Organizações Substantivas e a Formação do Gestor Social. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM GESTÃO SOCIAL, 4., 2010,

Lavras-MG. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.rgs.wiki.br>>. Acesso em: 12 jun. 2012.

SANTOS, André Luis Nascimento dos. Brasil. Novas agendas sociopolíticas por novos pactos sociais ainda instáveis. Estabilidades futuras serão possíveis? **Cadernos Gestão Social**. Salvador, v. 2, n. 1, p. 175-184, set./dez. 2009.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. A contribuição da efetividade para a análise do desempenho de programas sociais. **Revista de Administração da FEAD-Minas**, Belo Horizonte, v. 1, n. 2, p. 99-120, jul./dez. 2004.

SAUL, Ana Maria. Avaliação participante – uma abordagem crítico-transformadora. In: RICO, Elizabeth Melo (Org.). **Avaliação de Políticas Sociais: uma questão em debate**. 6. ed. São Paulo: Cortez. 2009. p. 95-109.

SCHOMMER, Paula Chies; ROCHA, Fabio Cesar da Costa. As Três Ondas da Gestão Socialmente Responsável no Brasil: Dilemas, Oportunidades e Limites. In: Encontro da ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/login.php?cod_edicao_subsecao=280&cod_evento_edicao=33&cod_edicao_trabalho=7154>. Acesso em: 27 out. 2011.

SCHWANDT, Thomas. Três posturas epistemológicas: interpretativismo, hermenêutica e construcionismo social. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna (orgs). **Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2 ed. Porto Alegre: ARTMED, 2006.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Petróleo e gás no Rio Grande do Norte: prospectando negócios**. Natal: SEBRAE/RN, 2005.

SECCHI, Leonardo. **Políticas Públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SERPA, Selma Maria Hayakawa Cunha; CALMON, Paulo Carlos du Pin. Afinal de Contas, Por que Avaliar? Resgatando o Debate sobre Utilização na Avaliação de Programas Governamentais. In: Encontro da ANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>>. Acesso em: 23 mar. 2012.

SHELL. Disponível em: <http://www.shell.com/home/content/bra/aboutshell/media_centre/news_and_media_releases/2011/news/shell_cosan_jointventure_100211.html>. Acesso em: 14 ago. 2011.

SILVA, Maria Ozanira da Silva e. Constructing a participatory approach for the evaluation social of policies and programs. **International Journal of Action Research**, Mering, Germany, v. 7, n. 1, p. 101-125, 2011.

SOUZA, Celina. Políticas Públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 8, n. 16, p. 20-45, jul./dez. 2006.

SOUZA, Washington José de. **Gestão Social: leituras e crítica**. Natal: EdUFRN, 2011.

_____. **Responsabilidade Social Corporativa e Terceiro Setor.** [S.l]: Sistema Universidade Aberta do Brasil, 2008.

SPINK, Peter. **Avaliação democrática: propostas e práticas.** Rio de Janeiro: ABIA, 2001.

STEWART, Frances. Evaluating Evaluation in a World of Multiple Goals, Interests, and Models. In: PITMAN, George Keith; FEINSTEIN, Osvaldo N.; INGRAM, Gregory K. (Ed.). **Evaluating Development Effectiveness.** New Brunswick: Transaction, 2005. p. 3-29.

SUBIRATS, Joan. **Análisis de políticas públicas y eficacia de la administración.** Madrid: Ministerio para las Administraciones Publicas, 1994.

SULBRANDT, José. A avaliação dos programas sociais: uma perspectiva crítica dos modelos usuais. In: KLIKSBURG, Bernardo (Org.). **Pobreza: uma questão inadiável.** Brasília: ENAP, 1994. p. 365-408.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de Administração Científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

TEIXEIRA, Ivandi Silva *et al.* **Comprometimento social das empresas uma questão de ética empresarial.** XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006.

TENÓRIO, Fernando Guilherme *et al.* Critérios para a avaliação de processos decisórios participativos deliberativos na implementação de políticas públicas. In: Encontro de Administração Pública e Governança da ANPAD, 2008, Salvador. **Anais eletrônicos...** Disponível em: < <http://www.anpad.org.br>>. Acesso em: 12 jun. 2012.

THOMAS, José Eduardo (Org.). **Fundamentos de engenharia de petróleo.** 2. ed. Rio de Janeiro: Interciência, 2004.

TINOCO, Dinah dos Santos. Análise Sequencial de Políticas Públicas nas abordagens da Ciência Política e da Gestão (*Management*). **Cadernos EBAPE.BR.** Rio de Janeiro, v.8, n. 1, p. 184-197, mar. 2010.

TÓTH, Mariann. **O que é Avaliação de Impacto Social?** 13 out. 2008. Disponível em: <www.socialtec.org.br>. Acesso em: 30 jul. 2009.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: _____; ZOUAIN, Deborah Moraes (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração.** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. Cap. 1.

WORTHEN, Blaine R.; SANDERS, James R. e FITZPATRICK, Jody L. **Avaliação de programas: concepções práticas.** São Paulo: EDUSP, 2004.

XAVIER, Wesley; MARANHÃO, Carolina. Responsabilidade Social: a privatização do público. **O&S,** Salvador, v.17, n. 53, p. 297-309, abr./jun. 2010.

GLOSSÁRIO

Bacia sedimentar: Depressão da crosta terrestre onde se acumulam rochas sedimentares que podem conter petróleo ou gás. A Bacia Potiguar compreende 22.500 km em terra e 26.500 km no mar, abrangendo os estados do Rio Grande do Norte e Ceará.

Benchmarkers: Organizações consideradas referência por realizarem determinados processos com elevado desempenho. Palavra derivada de *Benchmarking* (técnica que consiste em identificar aqueles que realizam um processo com elevada performance, para posterior utilização após as devidas adaptações).

Core-bussiness: Negócios essenciais.

Exsudação: Fenômeno geológico natural que ocorre em todos os continentes e resulta no afloramento de petróleo na superfície terrestre, formando poças que propiciam sua coleta, sem a necessidade de perfuração de poços.

Holding: Empresa que detém o controle acionário de outras.

Stakeholders: Grupos ou indivíduos que são direta ou indiretamente afetados pela busca de uma organização aos seus objetivos.

TAC – Termo de Ajustamento de Conduta: Documento formal, com eficácia de título executivo extrajudicial, que estabelece o compromisso de ajustamento de conduta, relativo a determinado empreendimento ou atividade, às exigências técnicas e legais, estipulando sanções em caso de descumprimento.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro das entrevistas

1. Qual é a sua relação com o processo de avaliação? E no Programa de Criança?
2. Qual o papel (função) da avaliação em um projeto social?
3. O que deve ser avaliado em um projeto social?
4. Como um projeto social deveria ser avaliado? E quais as semelhanças e diferenças em relação à forma como o Programa de Criança é avaliado atualmente?
5. Qual deve ser o papel do controle, do registro e da auditoria no processo de avaliação de projetos sociais? E no Programa de Criança?
6. Na sua percepção, quais os interesses dos financiadores, beneficiários e executantes na avaliação de projetos sociais?
7. Como você analisa a participação dos principais atores no processo de avaliação de um projeto social? E no Programa de Criança?
8. Como é possível avaliar realidades sociais complexas? Que tipo de realidade social é vivenciada no Programa de Criança?
9. Como você enxerga o aspecto do custo no processo de avaliação de um projeto social? E no Programa de Criança?
10. Como você enxerga o aspecto da eficiência no processo de avaliação de um projeto social? E no Programa de Criança?
11. Como você enxerga o aspecto da efetividade no processo de avaliação de um projeto social? E no Programa de Criança?
12. Como você enxerga o aspecto da eficácia no processo de avaliação de um projeto social? E no Programa de Criança?
13. Quais são as dificuldades de geração dos indicadores de processo e resultados do Programa de Criança?

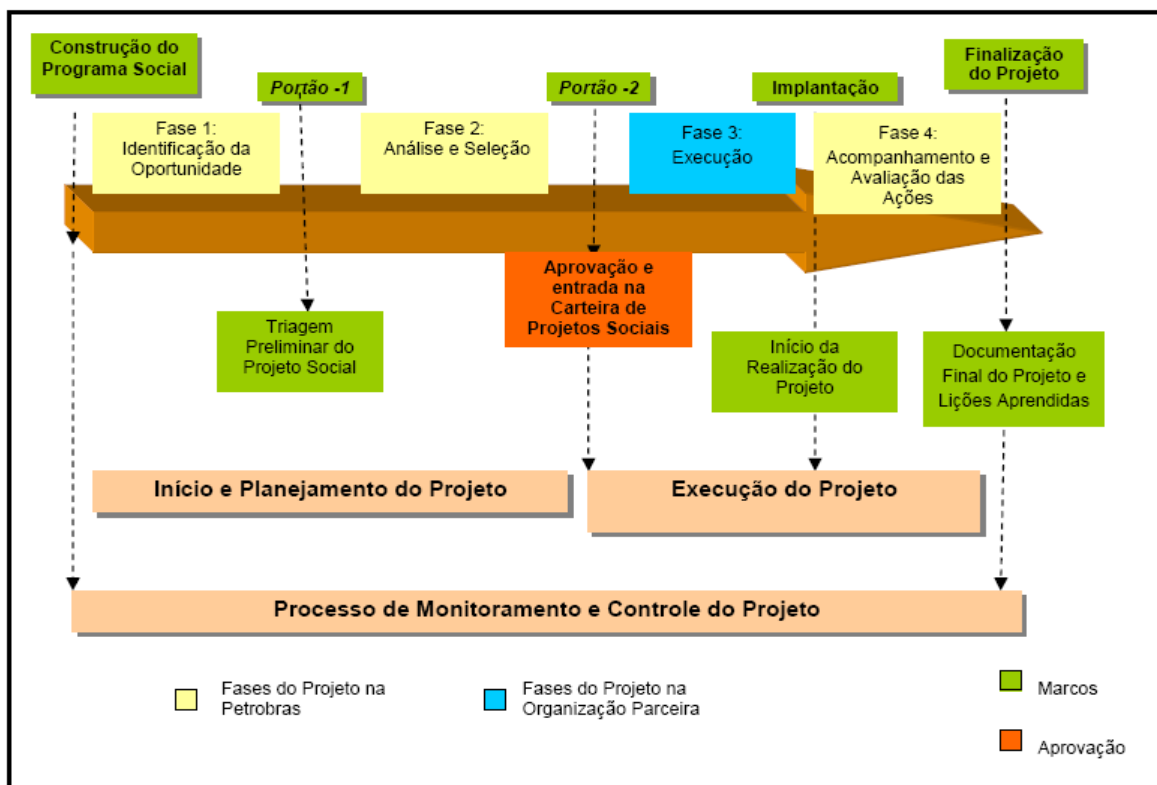
APÊNDICE B – Características de uma metodologia participativa

Processos	Características
O processo de discussão deve ocorrer num espaço intersubjetivo e comunicativo que possibilite o entendimento dos atores sociais envolvidos sobre o aporte de soluções aos problemas discutidos com os seus respectivos planos de ação.	Canais de difusão: existência e utilização de canais adequados de acesso à informação aos participantes
	Qualidade das informações: devem ser claras, úteis e plurais, explicitando os objetivos do processo para os participantes.
	Espaços de transversalidade: análise das circunstâncias políticas, econômicas e técnicas.
	Pluralidade do grupo promotor: Se a liderança é conduzida por um grupo promotor plural e não por um único regente, facilita a uma maior transparência, pluralidade e neutralidade na coordenação do processo.
	Órgãos existentes: uso de estruturas já existentes, como as de gerenciamento e fiscalização dos convênios e as das Executantes.
	Órgãos de acompanhamento: para se garantir que os resultados dos processos de discussão sejam implementados, com coerência e fidelidade ao que foi deliberado de forma participativa, deve-se criar um órgão que faça o acompanhamento desta implementação. Somente órgãos plurais, que representem todo o conjunto de participantes, podem exercer essa função. Pode ser formado pelos facilitadores (gerente, preposto e um representante dos jovens).
Inclusão de atores anteriormente excluídos dos espaços decisórios.	Relação com outros processos participativos: interação com outros sistemas participativos já existentes na região.
	Abertura dos espaços de decisão: dar uma chance igual a todos de participação.
	Aceitação social, política e técnica da metodologia.
Pluralismo: multiplicidade de atores e pontos de vista.	Valorização cidadã: conscientização dos cidadãos sobre a relevância da sua participação.
	Participação de diferentes atores: associações, movimentos, organizações e cidadãos não organizados, como os pais das crianças e jovens dos projetos.
Igualdade participativa: isonomia	Perfil dos atores: o perfil dos atores deve estar em consonância com a origem de sua representação.
	Forma de escolha de representantes: Os candidatos a representante dos jovens podem ser, por exemplo, aqueles mais velhos e com mais tempo no projeto.
	Discursos dos representantes: valorização de processos participativos nos discursos exercidos pelos representantes.
	Avaliação participativa: intervenção dos participantes no acompanhamento e na avaliação. Deve permitir identificar erros, redefinindo planos e readaptando as etapas do processo, tornando-se um elemento pedagógico, dando oportunidade aos participantes de exercer a autocrítica, qualificar as suas implicações dentro do processo e pensá-lo a partir de critérios gerais.
Autonomia: os problemas devem ser avaliados e resolvidos pelas comunidades que os vivenciam.	Origem das proposições: devem atender às demandas da população que deve ser capaz de definir quais são as prioridades e como serão atendidas.
	Alçada dos atores: considerar a capacidade de intervenção.
	Perfil da liderança: a liderança deve ser legítima para representar seu grupo.
Bem comum: benefícios do projeto para a comunidade.	Possibilidade de exercer a própria vontade: instituições, normas e procedimentos devem permitir o exercício da vontade coletiva.
	Objetivos alcançados: relação entre os objetivos planejados e os realizados. O objetivo final deve ser sempre transformar a sociedade.
	Valorização cidadã dos resultados: o processo participativo deve ser avaliado através da visão dos participantes sobre os seus resultados efetivos.

(Fonte: elaborado pelo autor, 2012. Baseado em Tenório *et al*, 2008.)

ANEXOS

ANEXO A - Fluxo do processo de investimento social da Petrobras



(Fonte: Sistemática de Investimentos Sociais do Sistema Petrobras, 2008).

ANEXO B - Relatório de Monitoramento Trimestral

Relatório de Monitoramento

Este roteiro é utilizado pela Petrobras como ferramenta de monitoramento dos projetos apoiados pela área social. Monitoramento é compreendido aqui como a atividade sistemática de acompanhar o desenvolvimento dos projetos e compreender seus avanços e dificuldades. O processo de monitoramento tem o propósito de construir aprendizagens relacionadas às práticas sociais dos projetos e assim ampliar os resultados das ações.

O roteiro traz um conjunto de perguntas considerado estratégico pela Petrobras. É fundamental que os projetos apoiados procurem compreender essas perguntas e a importância do monitoramento para conferir transparência ao investimento social e ajudar a identificação e a disseminação de práticas sociais importantes para a sociedade.

Considerando tudo isso, este roteiro foi elaborado segundo uma lógica progressiva. Ou seja, ele é aplicado aos projetos a cada noventa dias, sendo que seu preenchimento é acumulativo, isto é, cada relatório deverá somar o total de resultados das etapas anteriores, podendo assim demonstrar a evolução das ações ao longo do tempo. É um roteiro processual. No contrato estabelecido entre a organização e a Petrobras, estão previstas as datas para envio dos relatórios de monitoramento, mediante o número de parcelas contratuais..

Quando elaborar este relatório, lembre-se:

- ✓ Este roteiro é a principal ferramenta de monitoramento dos projetos apoiados pela Petrobras. É muito importante que sua organização invista tempo nesta atividade e que este relatório comunique os avanços e as dificuldades relacionadas à implementação do projeto.
- ✓ Quanto mais pessoas forem envolvidas neste trabalho, melhor será a qualidade do relatório, considerando que diferentes visões agregam diferentes informações e pontos de vista. Preparar este relatório pode ser um bom momento de aprendizagem para a equipe.
- ✓ À medida que sua organização registra as atividades e organiza as informações de maneira sistemática e contínua, será mais fácil escrever este relatório. O monitoramento pode ajudar a sistematização da experiência e a organização da gestão do projeto.
- ✓ Quanto mais qualidade tiverem os relatórios de monitoramento, mais fácil será produzir um relatório final de avaliação e outros tipos de documento que ajudem a dar visibilidade e a mobilizar recursos para seu projeto. Aproveite esta oportunidade.
- ✓ Sempre que você tiver que registrar atividades, resultados ou informações não previstos no Projeto utilize a “área para comentários” presente no final de cada item.
- ✓ Caso você tenha dúvidas no preenchimento, procure o gestor do seu projeto na Petrobras. Ele estará em condições de ajudá-lo.
- ✓ Lembre-se que você está ajudando a Petrobras a aprender. Quanto melhor o processo de monitoramento, maior será a qualidade do investimento social da Petrobras em todo o País. Você está convidado a nos apoiar neste desafio.

Informações Gerais**01. Nome do Projeto****02. Nome da Organização Proponente****03. Município Sede da Organização Proponente****04. Estado Sede da Organização Proponente****05. Município(s) de Abrangência do Projeto****06. Estado(s) de Abrangência do Projeto****07. Data de Início do Contrato:****Data de Término do Contrato:****08. N°. do Contrato:****09. Valor do Contrato:****10. Em caso de renovação de contrato, insira o ano do 1º patrocínio realizado pela Petrobras:**

11. Nome do Coordenador do Projeto (responsável pelo projeto na instituição)

12. Nome do Gestor do Contrato na Petrobras

13. Linhas de Atuação (assinalar apenas uma)

- Geração de renda e oportunidade de trabalho*
- Educação para a qualificação profissional*
- Garantia dos direitos da criança e do adolescente*

14. Forma de entrada na Petrobras (assinalar apenas uma)

- Seleção Pública*
- Projeto convidado*
- Voluntariado Corporativo*

15. Tema transversal (assinalar apenas um)

- Gênero*
- Igualdade racial*
- Pessoas com deficiência*
- Pescadores e Outros Povos e Comunidades Tradicionais*
- Nenhum dos anteriores*

16. Período a que se refere o relatório: De _____ (mês/ano) a _____ (mês/ano)

17. Relatório N°.: _____

Perguntas de Monitoramento

18. Considerando a equipe executora do projeto, quantos empregos(*) foram gerados para a execução das ações previstas? <i>(*) Entende-se por emprego todo e qualquer posto de trabalho gerado em conformidade com a legislação trabalhista brasileira.</i>	
Área de Atuação	Nº. de Empregos Gerados
Coordenação Técnica ou Pedagógica	
Educadores ou Instrutores	
Equipe de Apoio	
Outros (qual?)	
Total	
Desses, quantos participaram de atividades de formação desde o início do projeto?	

19. O projeto tem sido capaz de mobilizar o número de participantes diretos previsto? <i>(Assinale apenas uma alternativa)</i>	
<input type="checkbox"/> <i>Sim</i> <input type="checkbox"/> <i>Não</i>	
Nº. de participantes diretos previsto: _____	Nº. de participantes diretos atual: _____
Justifique sempre que o número de participantes diretos atual for diferente do número de participantes diretos:	

22. Qual a relação dos participantes do projeto com o Bolsa Família?															
Relação com Bolsa Família	Faixa Etária dos HOMENS							Faixa Etária das MULHERES							TOTAL GERAL
	0-6	7-11	12-14	15-17	18-29	30- 59	60 e +	0-6	7-11	12-14	15-17	18-29	30- 59	60 e +	
Beneficiários do Bolsa Família (*)															
Enquadráveis no Bolsa Família (*)															
Não Enquadráveis no Bolsa Família (*)															
Total															

(*) Podem fazer parte do Programa Bolsa Família, as famílias com renda de até R\$ 137,00 (cento e vinte reais) por pessoa, devidamente cadastradas no Cadastro Único para Programas Sociais (CadÚnico).;

A renda da família é calculada a partir da soma do dinheiro que todas as pessoas da casa ganham por mês (como salários e aposentadorias). Esse valor deve ser dividido pelo número de pessoas que vivem na casa, obtendo assim a renda per capita da família. (Nessa conta não entram os benefícios de outros programas como Peti e Agente Jovem).

Se a família se encaixa numa das faixas de renda definidas pelo Programa, deve procurar o setor responsável pelo Programa Bolsa Família no município, munido de documentos pessoais (título de eleitor ou CPF), para se cadastrar no Cadastro Único para Programas Sociais do Governo Federal (CadÚnico).

23. Descreva como o projeto está se relacionando com seus participantes e comunidades.
(Análise o grau de participação da comunidade nas várias etapas do projeto, inclusive a gestão e avaliação)

24. Quais têm sido os avanços e dificuldades com relação às parcerias previstas no projeto?

Considerar as diferentes formas de parcerias:

- *Técnicas (cooperação para uso de tecnologias, conhecimentos, metodologias, etc.)*
- *Em recursos humanos (uso de funcionários cedidos por outras organizações – inclusive públicas)*
- *Para uso de recursos materiais (estrutura, salas, prédios, veículos, etc.)*
- *Para uso de recursos financeiros*
- *Outras parcerias*

<i>Parceiros</i>	<i>Apoio Previsto</i>	<i>Apoio Realizado Até o Momento</i>	<i>Analise aqui a qualidade desta parceria</i>
<i>Nome do Parceiro 01</i>			
<i>Nome do Parceiro 02</i>			

Justifique toda vez que a quantidade de parceiros e sua respectiva contribuição for inferior à proposta inicial:

25. O projeto agregou novas parcerias além das previstas na proposta inicial? <i>(Assinale apenas uma alternativa)</i>	
<input type="checkbox"/> <i>Sim</i> <input type="checkbox"/> <i>Não</i>	
<i>Nome do novo parceiro</i>	<i>Apoio Realizado Até o Momento</i>
Área para comentários:	

26. O projeto faz parte de alguma rede*? <i>(Assinale apenas uma alternativa)</i> <i>(*) Entende-se por rede um conjunto de relações, regulares e sistemáticas, entre pessoas e/ou instituições, que visam objetivos comuns de interesse social.</i>
<input type="checkbox"/> <i>Sim</i> <input type="checkbox"/> <i>Não</i>
Se sim, relate qual(is) tem sido a(s) rede(s), como ela(s) funciona(m) e que contribuições tem trazido para o projeto.

27. O projeto tem sido capaz de integrar-se e/ou interferir na formulação e implementação de políticas públicas*?

() Entende-se por políticas públicas o conjunto de diretrizes, estratégias, programas e ações desenvolvidas pelo poder público, com o objetivo de universalizar o acesso de todos os cidadãos a seus direitos econômicos, sociais, políticos, culturais e ambientais.*

Sim

Não

Se sim, comente de que forma isso vem acontecendo:

28. Considerando os objetivos do seu projeto, quais os principais avanços alcançados até o momento? <i>(Os objetivos apresentados nesta questão são aqueles presentes na proposta aprovada pela Petrobras. É importante que você os traga do documento base da proposta aprovada para este relatório. Acrescente as linhas necessárias)</i>			
Objetivo geral do projeto:			
Objetivos específicos	Resultados esperados	Resultados Obtidos até o momento	Justifique sempre que os resultados obtidos forem diferentes dos resultados esperados
<i>Objetivo específico 01</i>			
<i>Objetivo específico 02</i>			
<i>Objetivo específico 03</i>			

29. As ações propostas pelo projeto estão sendo realizadas de acordo com o cronograma apresentado para a Petrobras? (Acréscimo no quadro a seguir as ações relativas aos objetivos específicos que seu projeto planejou e assinale o grau de realização. Ações em andamento devem ser identificadas como parcialmente realizadas. Acrescente as linhas necessárias).				
Objetivo específico 01	Totalmente realizado	Parcialmente realizado	Não realizado	Justifique sempre que assinalar Parcialmente Realizado ou Não Realizado
Ação A	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ação B	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Objetivo específico 02	Totalmente realizado	Parcialmente realizado	Não realizado	Justifique sempre que assinalar Parcialmente Realizado ou Não Realizado
Ação A	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ação B	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Objetivo específico 03	Totalmente realizado	Parcialmente realizado	Não realizado	Justifique sempre que assinalar Parcialmente Realizado ou Não Realizado
Ação A	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ação B	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Obs. Converse com o gestor do seu projeto sobre os registros a serem enviados para a Petrobras para melhor compreensão do desenvolvimento do Projeto.

30. O orçamento físico-financeiro do Projeto tem sido cumprido de maneira prevista?

(Assinale apenas uma alternativa)

- Sim*
 Não (se assinalar não, aponte os motivos abaixo)

Área para comentários:

31. Quais os avanços e dificuldades relacionados à gestão do projeto? Que aprendizagens foram construídas? Houve alguma alteração na equipe do projeto?**32. A metodologia está sendo documentada ou registrada?**

(Assinale apenas uma alternativa)

- Sim*
 Não

Comente, caso tenha havido ajustes na metodologia, a partir das aprendizagens geradas pelo projeto:

33. Como têm evoluído as ações de comunicação do projeto e a exposição das logomarcas estabelecidas em contrato com a Petrobras? Todas as contrapartidas de imagem acordadas em contrato estão sendo adequadamente cumpridas? Que resultados foram alcançados pelas ações de comunicação?				
<i>Instrumentos e ações</i>	<i>Previsto</i>	<i>Realizado</i>	<i>Inclua evidências que comprovem o uso das logomarcas estabelecidas em contrato com a Petrobras</i>	<i>Justifique, caso o realizado seja diferente do previsto</i>
<i>Instrumento 01</i>				
<i>Instrumento 02</i>				
<i>Instrumento 03</i>				
Descreva os resultados obtidos com as ações de comunicação:				

Obs. Todo e qualquer aplicação das logomarcas estabelecidas em contrato deve ser submetida à aprovação prévia, por escrito, da fiscalização da Petrobras. É obrigatório o envio da amostra de cada peça para a Petrobras, bem como o envio da comprovação do uso das logomarcas por meio de fotos ou outras evidências.

34. Que estratégias de mobilização de recursos financeiros e não financeiros têm sido utilizadas para garantir a sustentabilidade(*) do Projeto? Que resultados elas têm produzido?

()Entende-se por sustentabilidade o conjunto de forças (idéias, relações, processos e recursos) que são capazes de manter um projeto vivo, renovado, desenvolvendo-se. Ela é demonstrada pela relação que o projeto estabelece com a comunidade de seu entorno, cuja participação traz legitimidade ao projeto. É demonstrada também pela relação que o projeto estabelece com seus parceiros. Sustentabilidade é também a excelência da gestão do projeto. Além disso, queremos também olhar para as relações que o Projeto estabelece com o poder público (em seus diferentes níveis) e para a forma como lida com a formulação e execução de políticas públicas. Acreditamos que sustentabilidade tem a ver com a forma como você comunica o que está fazendo e que tipos de apoios você conquista com essa comunicação. Perceba ainda que a sustentabilidade do seu projeto está relacionada à sustentabilidade da sua organização. Será possível explorar aqui essa relação?*

35. Que aprendizagens foram construídas até aqui com base na avaliação prevista para o projeto?

(Tome as matrizes de processo e resultados existentes na proposta apresentada para a Petrobras como base para responder a essa pergunta).

Indicadores de Processo Previstos	Descreva aqui como esse indicador vem evoluindo
Indicadores de Resultados Previstos	Descreva aqui como esse indicador vem evoluindo

Nas próximas páginas, há perguntas específicas para cada linha de atuação. **Identifique a linha de atuação de seu projeto e responda apenas as questões relacionadas a ela.**

Questões Específicas para projetos de Geração de Renda e Oportunidade de Trabalho

36. O projeto possui plano de negócio (*) estruturado e atualizado?

() Entende-se por plano de negócio um documento que procura organizar idéias para transformá-las em um negócio. Ele detalha o conceito do negócio, os riscos, as estratégias de comercialização dos produtos e serviços, o perfil dos consumidores, bem como todo o plano financeiro para viabilizar o negócio. O Plano de Negócios não tem um caráter estático, mas sim, dinâmico. Na medida em que haja mudanças no contexto, a partir do próprio desenvolvimento do projeto, o plano deve ser revisado e atualizado.*

Sim

Não

Área para comentários:

37. A organização incorporou infra-estrutura, tecnologias e/ou equipamentos para aprimoramento de seu processo produtivo para geração de renda e oportunidade de trabalho?

Sim

Não

Área para comentários:

Questão Específica para projetos de Educação para Qualificação Profissional

38. Liste os cursos de formação profissional que o projeto está realizando e assinale sua situação com relação à Certificação Profissional (*)

() Certificação Profissional é o processo que conduz à emissão de um Certificado de Aptidão Profissional que comprova que um indivíduo é detentor das competências profissionais e/ou de outras condições exigidas para o exercício de uma determinada profissão. A certificação pode ser feita pelo Sistema Nacional de Certificação Profissional ou outra instituição certificadora.*

Tipo de Formação Profissional	Certificação Profissional	Indique a instituição certificadora abaixo:
<i>Curso 1</i>	<input type="checkbox"/> <i>Não Certificado</i> <input type="checkbox"/> <i>Em processo de Certificação</i> <input type="checkbox"/> <i>Certificado</i>	<input type="checkbox"/> <i>Sistema Nacional de Certificação Profissional</i> <input type="checkbox"/> <i>Outra instituição. Qual? _____</i>
<i>Curso 2</i>	<input type="checkbox"/> <i>Não Certificado</i> <input type="checkbox"/> <i>Em processo de Certificação</i> <input type="checkbox"/> <i>Certificado</i>	<input type="checkbox"/> <i>Sistema Nacional de Certificação Profissional</i> <input type="checkbox"/> <i>Outra instituição. Qual? _____</i>
<i>Curso 3</i>	<input type="checkbox"/> <i>Não Certificado</i> <input type="checkbox"/> <i>Em processo de Certificação</i> <input type="checkbox"/> <i>Certificado</i>	<input type="checkbox"/> <i>Sistema Nacional de Certificação Profissional</i> <input type="checkbox"/> <i>Outra instituição. Qual? _____</i>

Área para comentários:

Questões Específicas para projetos de Garantia de Direitos da Criança e do Adolescente

39. Que tipo de colaboração, parceria ou cooperação existe entre sua organização e as escolas, nas quais estudam as crianças e adolescentes participantes deste Projeto? O que ajuda e o que dificulta esta colaboração, parceria ou cooperação?

--

40. O Projeto desenvolve atividades de educação complementar?

- Sim*
 Não

41. Que áreas de proteção foram trabalhadas pelo projeto, conforme os direitos assegurados pelo Estatuto da Criança e do Adolescente? (Pode assinalar mais de uma alternativa)	
Direitos da Criança e do Adolescente	Se desejar, inclua comentários:
<input type="checkbox"/> Saúde	
<input type="checkbox"/> Educação	
<input type="checkbox"/> Cultura	
<input type="checkbox"/> Esporte	
<input type="checkbox"/> Alimentação	
<input type="checkbox"/> Lazer	
<input type="checkbox"/> Medidas sócio-educativas	
<input type="checkbox"/> Abrigamento	
<input type="checkbox"/> Convivência familiar e comunitária	
<input type="checkbox"/> Combate à violência contra a criança e adolescente	
<input type="checkbox"/> Combate à exploração e ao abuso sexual	
<input type="checkbox"/> Combate ao trabalho infantil	
<input type="checkbox"/> Outro(s), qua(is)? _____	

42. O projeto desenvolve ações na área de formação dos profissionais do Sistema de Garantia de Direitos da Criança e do Adolescente?	
<input type="checkbox"/> <i>Sim</i>	
<input type="checkbox"/> <i>Não</i>	
Em caso positivo, quantos profissionais participaram de cursos de formação oferecidos?	
Profissional envolvido	Número de profissionais alcançados
Conselheiro Tutelar	
Conselheiro de Direitos	
Juiz da Vara da Infância e Adolescência	
Promotores públicos	
Educadores de ONGs ligadas ao tema	
Educadores e técnicos do serviço público	
Gestores de ONGs	
Gestores públicos	
Outros	
Total	
Relate a experiência de formação e seus resultados:	

(Assinatura)

Responsável Legal da Instituição:

CPF:

(Fonte: Petrobras, 2012a)

ANEXO C - Relatório Final de Lições Aprendidas

Este roteiro é utilizado pela Petrobras como principal instrumento de avaliação somativa (final) dos projetos apoiados pela área social. Ao lado do processo de avaliação, e a ele relacionado, a avaliação final deve ser capaz de ajudar tanto a Petrobras quanto as organizações parceiras a construir juízos de valor sobre o projeto que se encerra, aprendendo com a experiência e tomando decisões em relação ao futuro.

O roteiro traz um conjunto de perguntas considerado estratégico pela Petrobras. É fundamental que os projetos apoiados procurem compreender essas perguntas e a importância da avaliação para conferir transparência ao investimento social e ajudar a identificação e a disseminação de práticas sociais importantes para a sociedade.

Considerando tudo isso, este roteiro foi elaborado como um desdobramento (aprofundamento) do Relatório de Monitoramento. Ele é aplicado aos projetos ao final do ciclo de apoio. No contrato estabelecido entre a organização e a Petrobras, estão previstas as datas para envio dos Relatórios de Monitoramento e também para este Relatório Final.

Quando elaborar este relatório, lembre-se:

- ✓ Este roteiro é a principal ferramenta de avaliação somativa (final) dos projetos patrocinados pela Petrobras. É muito importante que sua organização invista tempo nesta atividade e que este relatório comunique os resultados alcançados pelo Projeto.
- ✓ Quanto mais pessoas forem envolvidas neste trabalho, melhor será a qualidade do relatório, considerando que diferentes visões agregam diferentes informações e pontos de vista. Preparar este relatório pode ser um bom momento de aprendizagem para a equipe.
- ✓ À medida que sua organização registra as atividades e organiza as informações de maneira sistemática e contínua, torna-se mais fácil escrever este relatório final. Ele pode ajudar a sistematização da experiência e a organização da gestão do projeto.
- ✓ Caso você tenha dúvidas no preenchimento, procure o gestor do seu projeto na Petrobrás. Ele estará em condições de ajudá-lo.
- ✓ Lembre-se que você está ajudando a Petrobras a aprender. Quanto melhor o processo de monitoramento, maior será a qualidade do investimento social da Petrobras em todo o País. Você está convidado a nos apoiar neste desafio.

Informações Gerais**01. Nome do Projeto****02. Nome da Organização Proponente****03. Município Sede da Organização Proponente****04. Estado Sede da Organização Proponente****05. Município(s) de Abrangência do Projeto****06. Estado(s) de Abrangência do Projeto****07. Data de Início do Contrato:****Data de Término do Contrato:****08. Nº. do Contrato:****09. Valor do Contrato:**

10. Em caso de renovação de contrato, insira o ano do 1º patrocínio realizado pela Petrobras:

11. Nome do Coordenador do Projeto (responsável pelo projeto na instituição)

12. Nome do Gestor do Contrato na Petrobras

13. Linhas de Atuação (assinalar apenas uma)

- Geração de renda e oportunidade de trabalho*
- Educação para a qualificação profissional*
- Garantia dos direitos da criança e do adolescente*

14. Forma de entrada na Petrobras (assinalar apenas uma)

- Seleção Pública*
- Projeto convidado*
- Voluntariado Corporativo*

15. Tema transversal (assinalar apenas um)

- Gênero*
- Igualdade racial*
- Pessoas com deficiência*
- Pescadores e Outros Povos e Comunidades Tradicionais*
- Nenhum dos anteriores*

16. Período a que se refere o relatório: De _____ (mês/ano) a _____ (mês/ano)

17. Relatório N°.: _____

Perguntas de Monitoramento

18. Considerando a equipe executora do projeto, quantos empregos(*) foram gerados para a execução das ações previstas? <i>(*) Entende-se por emprego todo e qualquer posto de trabalho gerado em conformidade com a legislação trabalhista brasileira.</i>	
Área de Atuação	Nº. de Empregos Gerados
Coordenação Técnica ou Pedagógica	
Educadores ou Instrutores	
Equipe de Apoio	
Outros (qual?)	
Total	
Desses, quantos participaram de atividades de formação desde o início do projeto?	

19. O projeto tem sido capaz de mobilizar o número de participantes diretos previsto? <i>(Assinale apenas uma alternativa)</i>	
<input type="checkbox"/> <i>Sim</i> <input type="checkbox"/> <i>Não</i>	
Nº. de participantes diretos previsto: _____	Nº. de participantes diretos atual: _____
Justifique sempre que o número de participantes diretos atual for diferente do número de participantes diretos:	

22. Qual a relação dos participantes do projeto com o Bolsa Família?															
Relação com Bolsa Família	Faixa Etária dos HOMENS							Faixa Etária das MULHERES							TOTAL GERAL
	0-6	7-11	12-14	15-17	18-29	30- 59	60 e +	0-6	7-11	12-14	15-17	18-29	30- 59	60 e +	
Beneficiários do Bolsa Família (*)															
Enquadráveis no Bolsa Família (*)															
Não Enquadráveis no Bolsa Família (*)															
Total															

(*) Podem fazer parte do Programa Bolsa Família, as famílias com renda de até R\$ 137,00 (cento e vinte reais) por pessoa, devidamente cadastradas no Cadastro Único para Programas Sociais (CadÚnico).;

A renda da família é calculada a partir da soma do dinheiro que todas as pessoas da casa ganham por mês (como salários e aposentadorias). Esse valor deve ser dividido pelo número de pessoas que vivem na casa, obtendo assim a renda per capita da família. (Nessa conta não entram os benefícios de outros programas como Peti e Agente Jovem).

Se a família se encaixa numa das faixas de renda definidas pelo Programa, deve procurar o setor responsável pelo Programa Bolsa Família no município, munido de documentos pessoais (título de eleitor ou CPF), para se cadastrar no Cadastro Único para Programas Sociais do Governo Federal (CadÚnico).

23. Descreva como o projeto se relacionou com seus participantes e comunidades. (Análise o grau de participação da comunidade nas várias etapas do projeto, inclusive a gestão e avaliação)

24. A comunidade participou efetivamente da gestão do Projeto?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

25. Que tipos de alianças e parcerias o Projeto estabeleceu ao longo do apoio da Petrobras?

(Pode assinalar mais de uma alternativa)

- Parcerias técnicas (cooperação para uso de tecnologias, conhecimentos, metodologias, etc.)*
- Parcerias em recursos humanos (uso de funcionários cedidos por outras organizações – inclusive públicas)*
- Parceria para uso de recursos materiais (estrutura, salas, prédios, veículos, etc.)*
- Parceria para uso de recursos financeiros*
- Outras Parcerias*

26. Quais foram os avanços e dificuldades com relação às parcerias previstas no projeto?

Considerar as diferentes formas de parcerias:

- Técnicas (cooperação para uso de tecnologias, conhecimentos, metodologias, etc.)*
- Em recursos humanos (uso de funcionários cedidos por outras organizações – inclusive públicas)*
- Para uso de recursos materiais (estrutura, salas, prédios, veículos, etc.)*
- Para uso de recursos financeiros*
- Outras parcerias*

<i>Parceiros</i>	<i>Apoio Previsto</i>	<i>Apoio Realizado Até o Momento</i>	<i>Analise aqui a qualidade desta parceria</i>
<i>Nome do Parceiro 01</i>			
<i>Nome do Parceiro 02</i>			

Justifique toda vez que a quantidade de parceiros e sua respectiva contribuição for inferior à proposta inicial:

27. O projeto agregou novas parcerias além das previstas na proposta inicial? (Assinale apenas uma alternativa)	
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	
Nome do novo parceiro	Apoio Realizado Até o Momento
Área para comentários:	

28. Qual o número total de parcerias que foram estabelecidas pelo Projeto?

29. Quantas organizações financiadoras apoiaram o Projeto? (Considere apenas aquelas que entraram com recursos financeiros)

30. Qual o percentual do orçamento relativo aos recursos financeiros do Projeto que o investimento da Petrobras representou? (*) Trata-se do valor investido pela Petrobras dividido pelo valor total do projeto e depois multiplicado por 100
%

31. O projeto faz parte de alguma rede*? (Assinale apenas uma alternativa)

(*) Entende-se por rede um conjunto de relações, regulares e sistemáticas, entre pessoas e/ou instituições, que visam objetivos comuns de interesse social.

- Sim
 Não

Se sim, relate qual(is) tem sido a(s) rede(s), como ela(s) funciona(m) e que contribuições tem trazido para o projeto.

32. De quantas redes* locais o Projeto faz parte?

(*) Entende-se por rede um conjunto de relações, regulares e sistemáticas, entre pessoas e/ou instituições, que visam objetivos comuns de interesse social.

33. De quantas redes* nacionais ou regionais o Projeto faz parte?

(*) Entende-se por rede um conjunto de relações, regulares e sistemáticas, entre pessoas e/ou instituições, que visam objetivos comuns de interesse social.

34. A organização costuma participar de algum conselho municipal?

(Assistência Social, Direitos da Criança e Adolescente, Saúde, entre outros)

- Sim. Qual(is)? _____
 Não

36. A organização costuma participar de algum conselho estadual?*(Assistência Social, Direitos da Criança e Adolescente, Saúde, entre outros)*

- Sim Qual(is)?* _____
- Não*

37. A organização costuma participar de algum conselho nacional?*(CONANDA, Conselho Nacional de Saúde, entre outros.)*

- Sim Qual(is)?* _____
- Não*

38. O projeto tem sido capaz de integrar-se e/ou interferir na formulação e implementação de políticas públicas*?*(*) Entende-se por políticas públicas o conjunto de diretrizes, estratégias, programas e ações desenvolvidas pelo poder público, com o objetivo de universalizar o acesso de todos os cidadãos a seus direitos econômicos, sociais, políticos, culturais e ambientais.*

- Sim*
- Não*

Se sim, comente de que forma isso vem acontecendo:**39. A organização publicou algum boletim, jornal, revista, página na Internet ou outras ações de comunicação com a intenção explícita de influenciar a comunidade e/ou opinião pública em favor das causas defendidas pelo projeto?**

- Sim (Se desejar, pode anexar documentos)*
- Não*

40. Considerando os objetivos do seu projeto, quais os principais avanços alcançados até o momento? <i>(Os objetivos apresentados nesta questão são aqueles presentes na proposta aprovada pela Petrobras. É importante que você os traga do documento base da proposta aprovada para este relatório. Acrescente as linhas necessárias)</i>			
Objetivo geral do projeto:			
Objetivos específicos:	Resultados esperados	Resultados Obtidos até o momento	Justifique sempre que os resultados obtidos forem diferentes dos resultados esperados
<i>Objetivo específico 01:</i>			
<i>Objetivo específico 02:</i>			
<i>Objetivo específico 03:</i>			

41. As ações propostas pelo projeto estão sendo realizadas de acordo com o cronograma apresentado para a Petrobras? (Acréscimo no quadro a seguir as ações relativas aos objetivos específicos que seu projeto planejou e assinale o grau de realização. Ações em andamento devem ser identificadas como parcialmente realizadas. Acrescente as linhas necessárias).				
Objetivo específico 01:	Totalmente realizado	Parcialmente realizado	Não realizado	Justifique sempre que assinalar Parcialmente Realizado ou Não Realizado
Ação A:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ação B:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Objetivo específico 02	Totalmente realizado	Parcialmente realizado	Não realizado	Justifique sempre que assinalar Parcialmente Realizado ou Não Realizado
Ação A	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ação B	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Objetivo específico 03	Totalmente realizado	Parcialmente realizado	Não realizado	Justifique sempre que assinalar Parcialmente Realizado ou Não Realizado
Ação A	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ação B	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Obs. Converse com o gestor do seu projeto sobre os registros a serem enviados para a Petrobras para melhor compreensão do desenvolvimento do Projeto.

42. O orçamento físico-financeiro do Projeto foi cumprido da maneira prevista?

(Assinale apenas uma alternativa)

- Sim*
 Não (se assinalar não, aponte os motivos abaixo)

Área para comentários:

43. Qual foi o custo per capita final* do Projeto?

() Trata-se do valor total desembolsado pela Petrobras para o projeto dividido pelo número total de participantes diretos ao final do projeto*

R\$

44. Qual era o custo per capita previsto* ao início do Projeto?

() Trata-se do valor total previsto para o projeto dividido pelo número total de participantes diretos previstos no início do projeto*

R\$

45. Quais os avanços e dificuldades relacionados à gestão do projeto? Que aprendizagens foram construídas? Houve alguma alteração na equipe do projeto?

46. Qual o percentual de profissionais da equipe do projeto que foram substituídos ao longo da execução do projeto?

Obs. Não inclui voluntários

() Trata-se da quantidade de profissionais que foram substituídos ao longo do projeto dividida pela quantidade total de profissionais necessários para a realização do projeto, multiplicado por 100.*

%

47. Quantos membros da comunidade trabalharam no Projeto como integrantes da equipe?

48. A metodologia está sendo documentada ou registrada?

(Assinale apenas uma alternativa)

Sim

Não

Comente, caso tenha havido ajustes na metodologia, a partir das aprendizagens geradas pelo projeto:

49. Qual foi a percepção dos participantes do Projeto a respeito da qualidade da metodologia utilizada?

50. O projeto (a organização) possui alguma estratégia de disseminação do conhecimento produzido pela experiência obtida?

- Sim*
 Não

51. Quantas organizações manifestaram interesse em conhecer, visitar ou reaplicar a metodologia de seu projeto?

--

52. Como têm evoluído as ações de comunicação do projeto e a exposição das logomarcas estabelecidas em contrato com a Petrobras? Todas as contrapartidas de imagem acordadas em contrato estão sendo adequadamente cumpridas? Que resultados foram alcançados pelas ações de comunicação?

<i>Instrumentos e ações</i>	<i>Previsto</i>	<i>Realizado</i>	<i>Inclua evidências que comprovem o uso das logomarcas estabelecidas em contrato com a Petrobras</i>	<i>Justifique, caso o realizado seja diferente do previsto</i>
<i>Instrumento 01</i>				
<i>Instrumento 02</i>				
<i>Instrumento 03</i>				

Descreva os resultados obtidos com as ações de comunicação:

Obs. Todo e qualquer aplicação das logomarcas estabelecidas em contrato deve ser submetida à aprovação prévia, por escrito, da fiscalização da Petrobras. É obrigatório o envio da amostra de cada peça para a Petrobras, bem como o envio da comprovação do uso das logomarcas por meio de fotos ou outras evidências.

53. Quantas mídias espontâneas* foram produzidas pelo Projeto?

() Mídias espontâneas são notícias sobre o projeto divulgadas gratuitamente nos veículos de comunicação. Ex.: Reportagem sobre o projeto e/ou sobre a instituição*

54. Quantas mídias contratadas* foram produzidas pelo Projeto?

() Mídias contratadas são mensagens pagas sobre o projeto divulgadas nos veículos de comunicação visando a divulgação do nome do projeto e/ou instituição. Ex.: Anúncio em revista ou jornal*

55. Que estratégias de mobilização de recursos financeiros e não financeiros têm sido utilizadas para garantir a sustentabilidade(*) do Projeto? Que resultados elas têm produzido?

()Entende-se por sustentabilidade o conjunto de forças (idéias, relações, processos e recursos) que são capazes de manter um projeto vivo, renovado, desenvolvendo-se. Ela é demonstrada pela relação que o projeto estabelece com a comunidade de seu entorno, cuja participação traz legitimidade ao projeto. É demonstrada também pela relação que o projeto estabelece com seus parceiros. Sustentabilidade é também a excelência da gestão do projeto. Além disso, queremos também olhar para as relações que o Projeto estabelece com o poder público (em seus diferentes níveis) e para a forma como lida com a formulação e execução de políticas públicas. Acreditamos que sustentabilidade tem a ver com a forma como você comunica o que está fazendo e que tipos de apoios você conquista com essa comunicação. Perceba ainda que a sustentabilidade do seu projeto está relacionada à sustentabilidade da sua organização. Será possível explorar aqui essa relação?*

56. Que aprendizagens foram construídas até aqui com base na avaliação prevista para o projeto? <i>(Tome as matrizes de processo e resultados existentes na proposta apresentada para a Petrobras como base para responder a essa pergunta).</i>	
Indicadores de Processo Previstos	Descreva aqui como esse indicador vem evoluindo
Indicadores de Resultados Previstos	Descreva aqui como esse indicador vem evoluindo

57. Em que medida o Plano de Avaliação (Matriz de Avaliação Processual e de Resultados) do Projeto foi desenvolvido/realizado? <i>(Assinale apenas uma das alternativas)</i>			
Muito pouco	Pouco	Parcialmente desenvolvido	Totalmente desenvolvido

58. Como você classifica a utilidade do Plano de Avaliação (Matriz de Avaliação Processual e de Resultados) do Projeto? <i>(Assinale apenas uma das alternativas)</i>			
Nenhuma utilidade	Pouca utilidade	Alguma utilidade	Muita utilidade

59. O Projeto (a organização) utilizou uma tecnologia divulgada pela Rede de Tecnologia Social (RTS)*?

() A Rede de Tecnologia Social reúne, organiza, articula e integra um conjunto de instituições com o propósito de contribuir para a promoção do desenvolvimento sustentável mediante a difusão e a reaplicação em escala de Tecnologias Sociais. Tecnologia Social compreende produtos, técnicas ou metodologias, reaplicáveis, desenvolvidas na interação com a comunidade e que devem representar efetivas soluções de transformação social. Para mais informações, acesse: <http://www.rts.org.br>*

- Sim
 Não

*Nas próximas páginas, há perguntas específicas para cada linha de atuação. **Identifique a linha de atuação de seu projeto e responda apenas as questões relacionadas a ela.***

Questões Específicas para projetos de Geração de Renda e Oportunidade de Trabalho**60. Existe um Plano de Negócios para o Projeto de agora em diante?**

() Entende-se por plano de negócio um documento que procura organizar idéias para transformá-las em um negócio. Ele detalha o conceito do negócio, os riscos, as estratégias de comercialização dos produtos e serviços, o perfil dos consumidores, bem como todo o plano financeiro para viabilizar o negócio. O Plano de Negócios não tem um caráter estático, mas sim, dinâmico. Na medida em que haja mudanças no contexto, a partir do próprio desenvolvimento do projeto, o plano deve ser revisado e atualizado.*

- Sim
 Não

Área para comentários:

61. A organização incorporou infra-estrutura, tecnologias e/ou equipamentos para aprimoramento de seu processo produtivo para geração de renda e oportunidade de trabalho?

- Sim
 Não

Área para comentários:

Questão Específica para projetos de Educação para Qualificação Profissional

62. Liste os cursos de formação profissional que o projeto está realizando e assinale sua situação com relação à Certificação Profissional (*)

() Certificação Profissional é o processo que conduz à emissão de um Certificado de Aptidão Profissional que comprova que um indivíduo é detentor das competências profissionais e/ou de outras condições exigidas para o exercício de uma determinada profissão. A certificação pode ser feita pelo Sistema Nacional de Certificação Profissional ou outra instituição certificadora.*

Tipo de Formação Profissional	Certificação Profissional	Indique a instituição certificadora abaixo:
<i>Curso 1</i>	<input type="checkbox"/> <i>Não Certificado</i> <input type="checkbox"/> <i>Em processo de Certificação</i> <input type="checkbox"/> <i>Certificado</i>	<input type="checkbox"/> <i>Sistema Nacional de Certificação Profissional</i> <input type="checkbox"/> <i>Outra instituição. Qual? _____</i>
<i>Curso 2</i>	<input type="checkbox"/> <i>Não Certificado</i> <input type="checkbox"/> <i>Em processo de Certificação</i> <input type="checkbox"/> <i>Certificado</i>	<input type="checkbox"/> <i>Sistema Nacional de Certificação Profissional</i> <input type="checkbox"/> <i>Outra instituição. Qual? _____</i>
<i>Curso 3</i>	<input type="checkbox"/> <i>Não Certificado</i> <input type="checkbox"/> <i>Em processo de Certificação</i> <input type="checkbox"/> <i>Certificado</i>	<input type="checkbox"/> <i>Sistema Nacional de Certificação Profissional</i> <input type="checkbox"/> <i>Outra instituição. Qual? _____</i>

Área para comentários:

63. Preencha o quadro abaixo, considerando o número de participantes diretos do projeto					
Idade	Não concluíram o projeto	Concluíram o projeto sem certificado de conclusão do curso	Concluíram o projeto com certificado de conclusão do curso <u>não reconhecido</u> pelo Sistema Nacional de Certificação Profissional ou Instituição Certificadora	Concluíram o projeto com certificado de conclusão do curso <u>reconhecido</u> pelo Sistema Nacional de Certificação Profissional ou Instituição Certificadora	TOTAL
14 - 17					
18 - 29					
30 - 59					
60 e +					
Total					

64. Quantos participantes diretos do projeto foram inseridos no mundo do trabalho?	
Idade	Número de participantes inseridos no mundo do trabalho
14 - 17	
18 - 29	
30 - 59	
60 e +	
Total	

Questões Específicas para projetos de Garantia de Direitos da Criança e do Adolescente

65. O projeto realizou alguma colaboração, parceria ou cooperação com as escolas, onde estudam seus participantes?

Sim

Não

Se responder sim, detalhe que tipo de colaboração, parceria ou cooperação existe entre sua organização e as escolas, nas quais estudam as crianças e adolescentes participantes deste Projeto? O que ajuda e o que dificulta esta colaboração, parceria ou cooperação?

66 O Projeto desenvolve atividades de educação complementar?

Sim

Não

67. Que áreas de proteção foram trabalhadas pelo projeto, conforme os direitos assegurados pelo Estatuto da Criança e do Adolescente? (Pode assinalar mais de uma alternativa)	
Direitos da Criança e do Adolescente	Se desejar, inclua comentários:
<input type="checkbox"/> Saúde	
<input type="checkbox"/> Educação	
<input type="checkbox"/> Cultura	
<input type="checkbox"/> Esporte	
<input type="checkbox"/> Alimentação	
<input type="checkbox"/> Lazer	
<input type="checkbox"/> Medidas sócio-educativas	
<input type="checkbox"/> Abrigamento	
<input type="checkbox"/> Convivência familiar e comunitária	
<input type="checkbox"/> Combate à violência contra a criança e adolescente	
<input type="checkbox"/> Combate à exploração e ao abuso sexual	
<input type="checkbox"/> Combate ao trabalho infantil	
<input type="checkbox"/> Outro(s), qua(is)? _____	

68. O projeto desenvolve ações na área de formação dos profissionais do Sistema de Garantia de Direitos da Criança e do Adolescente?	
<input type="checkbox"/> <i>Sim</i>	
<input type="checkbox"/> <i>Não</i>	
Em caso positivo, quantos profissionais participaram de cursos de formação oferecidos?	
Profissional envolvido	Número de profissionais alcançados
Conselheiro Tutelar	
Conselheiro de Direitos	
Juiz da Vara da Infância e Adolescência	
Promotores públicos	
Educadores de ONGs ligadas ao tema	
Educadores e técnicos do serviço público	
Gestores de ONGs	
Gestores públicos	
Outros	
Total	
Relate a experiência de formação e seus resultados:	

(Assinatura)

Responsável Legal da Instituição:

CPF:

(Fonte: Petrobras, 2012a).

ANEXO D – Características do monitoramento e das avaliações formativa e somativa.

Dimensão	Monitoramento	Avaliação Formativa	Avaliação Somativa
Caracterização	Acompanhamento de ações e tarefas referentes ao <i>plano</i> de execução.	Acompanhamento de ações e tarefas referentes ao <i>conteúdo, método e instrumentos</i> do programa.	Exame e análise de <i>objetivos, impacto e resultados</i> .
Momento/Tempo	Processo contínuo durante a execução.	Acompanhamento do processo com coleta de dados e registros de observações específicas para avaliação.	Tomadas pontuais antes, durante e depois para avaliar o impacto.
Objetivo	Identificar o progresso com respeito ao plano de trabalho.	Identificar os aspectos do programa que devem ser aprimorados.	Analisar as relações entre processo, resultados e impacto, comparando diferentes programas.
Atitude	Gerencial	Descritiva, clínica, corretiva.	Análítica, normativa, prescritiva.
Recomendações	Ajuste do plano, das condições operacionais e correção dos rumos.	Aprimoramento do conteúdo, objetivos, foco e metodologia do programa.	Revisão de ações, recursos e metas.

(Fonte: FARIA, 2009, p. 46).

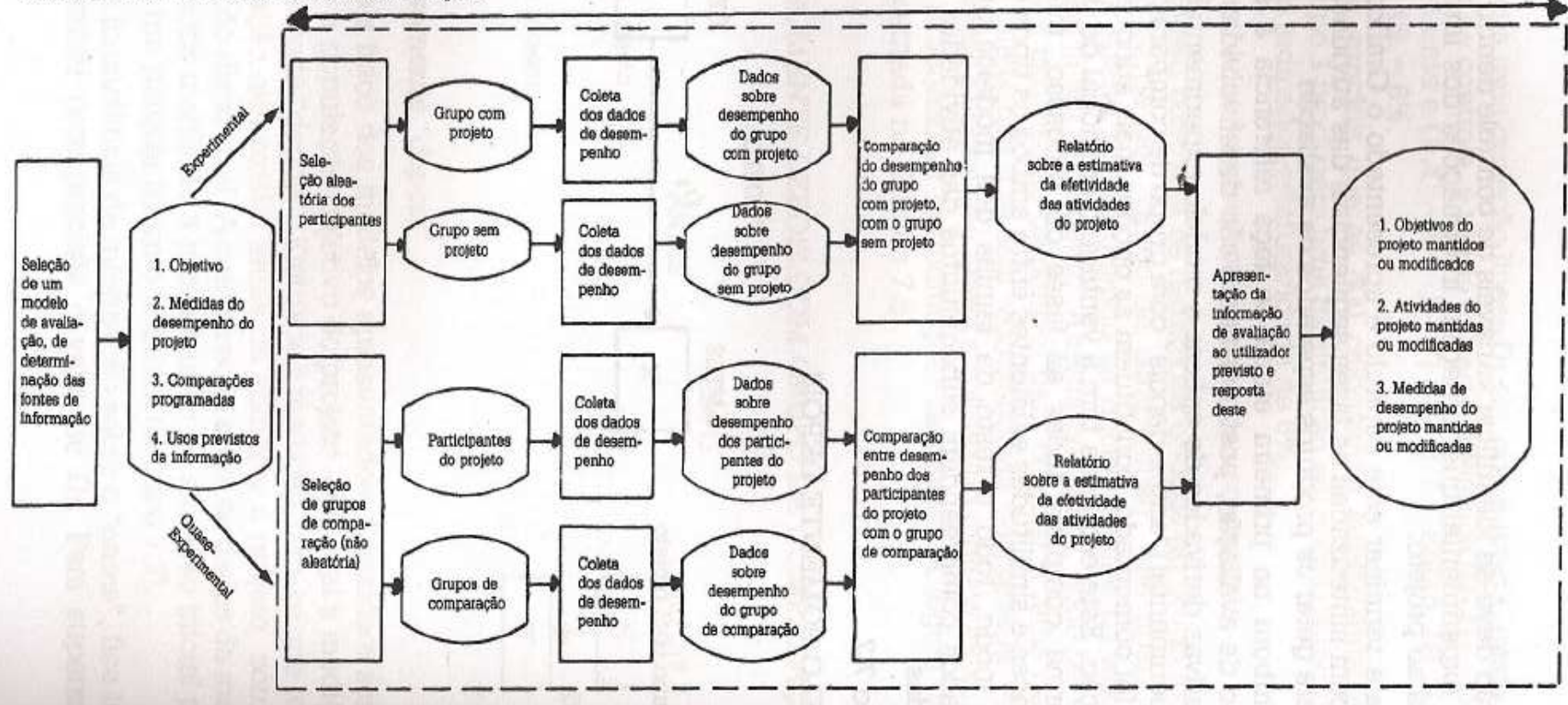
.ANEXO E – Etapas de elaboração do objetivo geral aos indicadores.



(Fonte: COHEN; FRANCO, 2008, p. 154)

ANEXO F – Modelos experimental e quase-experimental.

ATIVIDADES E PRODUTOS DA AVALIAÇÃO



(Fonte: COHEN; FRANCO, 2008, p. 136)

ANEXO G – Critérios para a avaliação de processos decisórios participativos deliberativos na implementação de políticas públicas

Categorias	Critérios
<p>Processo de discussão: discussão de problemas através da autoridade negociada na esfera pública. Pressupõe igualdade de direitos e é entendido como um espaço intersubjetivo e comunicativo que possibilita o entendimento dos atores sociais envolvidos.</p>	Canais de difusão: existência e utilização de canais adequados ao acesso à informação para a mobilização dos potenciais participantes
	Qualidade da informação: diversidade, clareza e utilidade da informação proporcionada aos atores envolvidos.
	Espaços de transversalidade: espaços que atravessam setores no intuito de integrar diferentes pontos de vista.
	Pluralidade do grupo promotor: compartilhamento da liderança afim de reunir diferentes potenciais atores.
	Órgãos existentes: uso de órgãos e estruturas já existentes evitando a duplicação das estruturas.
	Órgãos de acompanhamento: existência de um órgão que faça o acompanhamento de todo o processo, desde sua elaboração até a implementação, garantindo a coerência e fidelidade ao que foi deliberado de forma participativa.
	Relação com outros processos participativos: interação com outros sistemas participativos já existentes na região.
<p>Inclusão: incorporação de atores individuais e coletivos anteriormente excluídos dos espaços decisórios de políticas públicas.</p>	Abertura dos espaços de decisão: processos, mecanismos, instituições que favorecem a articulação dos interesses dos cidadãos ou dos grupos, dando uma chance igual a todos de participação na tomada de decisão.
	Aceitação social, política e técnica: reconhecimento pelos atores da necessidade de uma metodologia participativa, tanto no âmbito social, quanto no político e no técnico.
	Valorização cidadã: valorização por parte da cidadania sobre a relevância da sua participação.
<p>Pluralismo: multiplicidade de atores (poder público, mercado e sociedade civil) que, a partir de seus diferentes pontos de vista, estão envolvidos no processo de tomada de decisão nas políticas públicas.</p>	Participação de diferentes atores: atuação de associações, movimentos e organizações, bem como cidadãos não organizados, envolvidos no processo deliberativo.
	Perfil dos atores: características dos atores em relação as suas experiências em processos democráticos de participação.
<p>Igualdade participativa: isonomia efetiva de atuação nos processos de tomada de decisão nas políticas públicas.</p>	Forma de escolha de representantes: métodos utilizados para a escolha de representantes.
	Discursos dos representantes: valorização de processos participativos nos discursos exercidos por representantes.
	Avaliação participativa: intervenção dos participantes no acompanhamento e na avaliação das políticas públicas.
<p>Autonomia: apropriação indistinta do poder decisório pelos diferentes atores nas políticas públicas.</p>	Origem das proposições: identificação da iniciativa das proposições e sua congruência com o interesse dos beneficiários das políticas públicas adotadas.
	Alçada dos atores: intensidade com que as administrações locais, dentro de determinado território, podem intervir na problemática planejada.
	Perfil da liderança: características da liderança em relação à condução descentralizadora do processo de deliberação e de execução.
	Possibilidade de exercer a própria vontade: instituições, normas e procedimentos que permitam o exercício da vontade política individual ou coletiva.
<p>Bem comum: bem-estar social alcançado através da prática republicana.</p>	Objetivos alcançados: relação entre os objetivos planejados e os realizados.
	Aprovação cidadã dos resultados: avaliação positiva dos atores sobre os resultados alcançados.

(Fonte: Tenório et al, 2008).

ANEXO H – Investimentos por linha de atuação em 2011.

INVESTIMENTOS EM PROJETOS SOCIAIS	
Linha de atuação	Valor (R\$ mil)
Geração de Renda e Oportunidade de Trabalho	47.947
Educação para a Qualificação Profissional	56.521
Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente	69.987
Fortalecimento de Redes e Organizações Sociais	10.249
Difusão de Informações para a Cidadania	20.719
Outros	1.589
Total	207.012

(Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2011).