

Ana Luiza de Abreu Esteves

PROGRAMA SESI CIDADANIA: avaliação da avaliação de impacto

Dissertação apresentada ao Programa de Graduação da Fundação Cesgranrio, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Avaliação.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Ligia Gomes Elliot

Rio de Janeiro
2015

E79p Esteves, Ana Luiza de Abreu.
Programa Sesi Cidadania: avaliação da avaliação
de impacto / Ana Luiza de Abreu Esteves. - 2015.
82 f.; 30 cm.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Ligia Gomes Elliot.
Dissertação (Mestrado Profissional em Avaliação)-
Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, 2015.
Bibliografia: f. 80-82.

1. Avaliação - SESI. 2. Avaliação – Assistência Social.
I. Elliot, Ligia Gomes. II. Título.

CDD 361.7650981

Ficha catalográfica elaborada por Anna Karla S. da Silva (CRB7/6298)

Autorizo apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação.

Assinatura

Data

ANA LUIZA DE ABREU ESTEVES

ANA LUIZA DE ABREU ESTEVES

PROGRAMA SESI CIDADANIA: avaliação da avaliação de impacto

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Fundação Cesgranrio, como requisito para a obtenção do título de Mestra em Avaliação.

Aprovada em 15 de dezembro de 2015

BANCA EXAMINADORA



Prof^a. Dr^a. LIGIA GOMES ELLIOT
Fundação Cesgranrio



Prof. Dr. OVIDIO ORLANDO FILHO
Fundação Cesgranrio



Prof. Dr. RONALDO SERÔA DA MOTTA
Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Dedico esta dissertação ao meu amado e eterno pai, Joãozinho.

Entre as tribos do norte de Natal, na África do Sul, a saudação mais comum, equivalente ao nosso popular “olá”, é a expressão *Sawu bona*, que literalmente significa “Te vejo”. Sendo um membro da tribo, você poderia responder dizendo *Sikhona*, “Estou aqui”. A interação é importante. Até você me ver, eu não existo. É como se, ao me ver, você me fizesse existir.

Peter Senge

O parágrafo citado por Senge diz respeito à ética de *ubuntu* dos nativos da África abaixo do Saara. A palavra *ubuntu* provém do ditado popular *Umntu ngmntu nagabantu*, que em zulu significa: “uma pessoa é uma pessoa por causa de outras pessoas”. Crescer sob essa ética significa que sua identidade ou existência baseia-se no fato de que você é visto; que as pessoas à sua volta o reconhecem e o respeitam. (MARINO, 2003b, p. 41).

AGRADECIMENTOS

À Prof.^a Dr.^a Ligia Gomes Elliot, pela plena orientação, atenção, carinho e inúmeros aprendizados do curso e da vida.

Ao Prof. Dr. Ovídio Orlando Filho e ao Prof. Dr. Ronaldo Serôa da Motta, pela participação na banca examinadora, dedicando tempo e atenção à dissertação.

Ao Gerente Cesar Kayat Bedran, pela sugestão do mestrado, demanda pelo tema da dissertação, liberação do trabalho, incentivo, entrevistas dadas para a conclusão da dissertação e revisão do material.

Ao corpo docente do Mestrado em Avaliação da Fundação Cesgranrio, pelos conhecimentos acadêmicos e momentos de incentivo e auxílio.

Aos colegas da 8^a turma do Mestrado em Avaliação da Fundação Cesgranrio, pelos bons momentos e em especial, às amigas Adriana do Rego Barros, Luisianne Barbosa Carvalho e Raquel Martins Rêgo, pelo carinho e ajuda ao longo do curso.

Às amigas e colegas de trabalho Fernanda Ogg Ferreira Lourenço e Roberta Pimenta Moreira, pelo suporte no trabalho quando das ausências por conta do mestrado, indicação do professor doutor, ideias na elaboração da apresentação para defesa da dissertação e auxílio na formatação da dissertação, bem como do resumo em inglês.

Aos funcionários da Fundação Cesgranrio, Nilma Gonçalves Cavalcante e Valmir Marques de Paiva, pelo atendimento atencioso durante o curso.

Às bibliotecárias da Fundação Cesgranrio, Alessandra Hermogenes Rodrigues e Anna Karla S. da Silva, pelas correções de todos os trabalhos desenvolvidos, além das dúvidas prontamente respondidas.

A Samir Jorge Guedes Sias Thompson, pela plena parceria, humoradas cobranças para a conclusão da dissertação e por emprestar o computador, onde a dissertação foi realizada.

A Luiz Gustavo Fernandes Ramos, pelo livro Cidade Partida, que enriqueceu o primeiro capítulo da dissertação.

À minha mãe Maria Luiza de Abreu Esteves, pelas divertidas cobranças em realizar um curso de mestrado, encorajamento e apoio.

RESUMO

Este estudo teve por objetivo desenvolver um processo meta-avaliativo da Avaliação de Impacto do programa SESI Cidadania: Sua vida mudou?, elaborada pelo Sistema FIRJAN, à luz dos 30 padrões das cinco categorias (utilidade, exequibilidade, adequação, precisão e responsabilização) adotadas pelo *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation*. O desenvolvimento metodológico da meta-avaliação incluiu diferentes etapas, como, por exemplo, o estudo dos padrões de avaliação definidos pelo *Joint Committee* e a condução de entrevistas com o gerente responsável pela área de avaliação da instituição. De acordo com os resultados apresentados, pode-se inferir que a avaliação de impacto do programa SESI Cidadania atendeu 24 padrões, embora tais padrões fossem desconhecidos quando do planejamento da avaliação. Desta forma, a avaliação de impacto demonstrou ser útil, realística, prudente e ética, registrando e revelando técnica e adequadamente as informações de julgamento de mérito e de impacto do programa, atendendo assim, às necessidades de informação dos *stakeholders*.

Palavras-chave: Avaliação. Meta-avaliação. Avaliação de impacto. Programa social. *Joint Committee*.

ABSTRACT

This study aimed to develop a meta-evaluation process of the program Impact Assessment SESI Cidadania: Sua vida mudou?, prepared by FIRJAN in light of the 30 standards of the five categories (utility, viability, propriety, accuracy and accountability) adopted by the Joint Committee on Standards for Educational Evaluation. The methodological development of meta-evaluation included different stages, for example, the study of evaluation standards defined by the Joint Committee and interviews with the manager responsible for the evaluation area of the institution. According to the results presented, it can be inferred that the assessment of impact of SESI Cidadania program served 24 standards, although these standards were unknown during the evaluation planning. Thus, the impact assessment has proved to be useful, realistic, prudent and ethical, recording and revealing the technique and the proper information of judgment of merit and program impact, thus the meeting the information needs of the stakeholders.

Keywords: Evaluation. Meta-evaluation. Evaluation Impact. Social program. JointCommittee.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1	Média geral da escala de cidadania.....	29
Gráfico 2	Média da escala de cidadania por sexo.....	29
Gráfico 3	Média da escala de cidadania por faixa etária.....	30
Gráfico 4	Média da escala de cidadania por escolaridade.....	30
Gráfico 5	Média da escala de cidadania por comunidade.....	31
Gráfico 6	Média da escala de cidadania por situação ocupacional.....	31
Gráfico 7	Integração entre os 19 serviços ofertados por comunidade.....	32
Gráfico 8	Identificação da marca Sistema FIRJAN.....	33
Quadro 1	Cronograma de avaliação de impacto do programa SESI Cidadania.....	36
Quadro 2	Julgamento do processo avaliativo quanto aos padrões de Utilidade.....	44
Quadro 3	Julgamento do processo avaliativo quanto aos padrões de Exequibilidade.....	54
Quadro 4	Julgamento do processo avaliativo quanto aos padrões de Adequação.....	58
Quadro 5	Julgamento do processo avaliativo quanto aos padrões de Precisão	65
Quadro 6	Julgamento do processo avaliativo quanto aos padrões de Responsabilização.....	72

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Escala de cidadania.....	26
Tabela 2	Número de padrões atendidos, por categoria, segundo a meta-avaliação.....	76

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CIRJ	Centro Industrial do Rio de Janeiro
FIRJAN	Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro
IEL	Instituto Euvaldo Lodi
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESI	Serviço Social da Indústria
UPP	Unidade de polícia pacificadora

SUMÁRIO

1	QUEDA DA CIDADE PARTIDA: RUMO À CIDADANIA	14
1.1	CONCEITO DO BINÔMIO: ASFALTO E FAVELA.....	14
1.2	RIO: COMEÇAR DE NOVO.....	15
1.3	SESI CIDADANIA.....	17
1.4	OBJETIVO, JUSTIFICATIVA E QUESTÕES AVALIATIVAS.....	20
2	A AVALIAÇÃO DE IMPACTO DO PROGRAMA SESI CIDADANIA: SUA VIDA MUDOU?	23
2.1	O RELATÓRIO TÉCNICO.....	23
2.1.1	Objetivo e questões avaliativas do programa	23
2.1.2	Procedimentos metodológicos	24
2.1.3	Principais resultados	28
2.1.4	Conclusões e futuros trabalhos	33
2.2	A EXPERIÊNCIA DA AUTORA NO PROCESSO AVALIATIVO.....	35
2.3	A CONDUÇÃO DA AVALIAÇÃO NA ÓTICA DO GESTOR RESPONSÁVEL.....	36
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
3.1	ABORDAGEM AVALIATIVA DE MÉRITO.....	37
3.1.1	Conceito de meta-avaliação	37
3.1.2	Tipo de meta-avaliação	39
3.2	OS PADRÕES DE AVALIAÇÃO.....	39
3.3	OS PROCEDIMENTOS DA META-AVALIAÇÃO.....	41
4	RESULTADOS	43
4.1	AVALIAÇÃO DO PROCESSO AVALIATIVO SEGUNDO OS PADRÕES DE UTILIDADE.....	44
4.1.1	Padrão credibilidade do avaliador	44
4.1.2	Padrão atenção aos interessados (<i>stakeholders</i>)	46
4.1.3	Padrão propósitos negociados	48
4.1.4	Padrão explicitação de valores	49
4.1.5	Padrão informação relevante	49
4.1.6	Padrão produtos e processos significativos	50
4.1.7	Padrão comunicação e relatórios apropriados e no prazo	51
4.1.8	Padrão preocupação com consequências e influências	52
4.2	AVALIAÇÃO DO PROCESSO AVALIATIVO SEGUNDO OS PADRÕES DE EXEQUIBILIDADE.....	53
4.2.1	Padrão gerenciamento do projeto	54
4.2.2	Padrão procedimentos práticos	55
4.2.3	Padrão viabilidade do contexto	55
4.2.4	Padrão uso dos recursos	57
4.3	AVALIAÇÃO DO PROCESSO AVALIATIVO SEGUNDO OS PADRÕES DE ADEQUAÇÃO.....	58

4.3.1	Padrão orientação responsiva e inclusiva	58
4.3.2	Padrão acordos formais	59
4.3.3	Padrão respeito e direitos humanos	60
4.3.4	Padrão clareza e equidade	60
4.3.5	Padrão transparência e abertura	62
4.3.6	Padrão conflitos de interesses	63
4.3.7	Padrão responsabilidade fiscal	63
4.4	AVALIAÇÃO DO PROCESSO AVALIATIVO SEGUNDO OS PADRÕES DE PRECISÃO	64
4.4.1	Padrão conclusões decisões justificadas	65
4.4.2	Padrão informação válida	66
4.4.3	Padrão informação fidedigna	67
4.4.4	Padrão explicitação das descrições do programa e do contexto	68
4.4.5	Padrão gerenciamento da informação	69
4.4.6	Padrão análise e delineamentos (<i>designs</i>) sólidos	70
4.4.7	Padrão explicitação do raciocínio da avaliação	71
4.4.8	Padrão comunicação e relatório	71
4.5	AVALIAÇÃO DO PROCESSO AVALIATIVO SEGUNDO OS PADRÕES DE RESPONSABILIZAÇÃO	72
4.5.1	Padrão documentação da avaliação	73
4.5.2	Padrão meta-avaliação interna	73
4.5.3	Padrão meta-avaliação externa	74
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	75
5.1	CONCLUSÕES	75
5.2	RECOMENDAÇÕES	78
	REFERÊNCIAS	80

1 QUEDA DA CIDADE PARTIDA: RUMO À CIDADANIA

1.1 CONCEITO DO BINÔMIO: ASFALTO E FAVELA

Nos anos de 1987 e 1988, um novo panorama surgiu na cidade do Rio de Janeiro: assaltos, chacinas, sequestros, arrastões, saques, linchamentos e estupros eram manifestações da nova cultura, a cultura da violência, a cultura do medo. As guerras de quadrilhas de traficantes de drogas começaram e o morro conheceu o novo perfil desse personagem: bem armado e indiferente a valores, obrigações, vínculos e compromissos tradicionais. Como consequência, as lideranças antigas passaram a se sentir ameaçadas e as associações de moradores foram acudadas até perderem a legitimidade. O problema não se resume à dimensão econômica: há em jogo elementos culturais e simbólicos extremamente importantes. “Precisamos oferecer alternativas atraentes aos jovens favelados”, disse Itamar Silva, 38 anos, intelectual negro e agente comunitário da favela Santa Marta (VENTURA, 1994, p. 141).

O conceito “duas cidades” ou “cidade dual” entrou na moda durante a campanha eleitoral para prefeito, em 1992, quando houve menção de que a “cidade dual” estava dividida entre a ordem e a desordem (VENTURA, 1994).

Apesar da diversidade de pontos de vista, há pelo menos um consenso – o de que a solução dos problemas do Rio passava pela aproximação, não pelo afastamento, das “duas cidades”. No entanto, era preciso descobrir e entender as cidades contidas na “outra cidade”, principalmente os dramas e tragédias: a exclusão, a violência cotidiana, as drogas, o tráfico e a miséria. A cidade só poderia ser uma quando conhecesse o “outro lado” – aquele que antes era percebido pelo carnaval e o samba, e que agora o era pela violência. A cidade temia que o morro deixasse de descer para divertir e prestar serviço, e passasse a descer armado.

O crescimento da violência urbana ultrapassou as barreiras das favelas tornando-se uma ameaça à integridade física, à coesão social e ao poder estatal, indicados pelos confrontos entre facções de traficantes, incursões militares às favelas, chacinas realizadas por policiais militares corruptos, e milícias¹ competindo pelo domínio territorial e econômico dos territórios da informalidade.

¹ Na cidade do Rio de Janeiro, as milícias são grupos criminosos formados, normalmente, por indivíduos de diferentes origens como: policiais civis e militares, bombeiros militares, vigilantes, agentes penitenciários (ou até mesmo militares das Forças Armadas), tanto fora de serviço quanto na ativa, e que controlam várias comunidades carentes da cidade. Muitos milicianos são moradores das próprias comunidades em que moram e, em alguns casos, contam com respaldo de políticos e lideranças comunitárias locais.

1.2 RIO: COMEÇAR DE NOVO

Existe cidadania sem fogo cruzado? A imagem da cidade apartada pelo medo reforça a comoção social. A violência não pode ser combatida apenas com repressão. A questão da violência é muito complexa para ficar entregue apenas aos órgãos policiais, ou seja, não será resolvida somente com coação. “Não há canhão ou bazuca capazes de vencer o mercado do tráfico de drogas, que é o nervo mais fundo e sensível da problemática da violência e da criminalidade no Rio”, disse Luiz Eduardo Soares, antropólogo, na Comissão dos Cidadãos, no Rio de Janeiro, em dezembro de 1993 (VENTURA, 1994, p. 142).

A tentação da solução final, já observada em outros momentos da História, com a remoção radical de favelas e a liquidação de pobres, sempre ressurgem, uma vez que, em tese, a ameaça vem das “classes perigosas”, da “outra” cidade. Por que não as apartar, pela força, pelo confinamento ou pelo extermínio? No entanto, segundo a Sociologia e a Antropologia, a solução é trabalhar justamente no sentido contrário – no sentido de descobrir maneiras de fazer as “duas cidades” se encontrarem (VENTURA, 1994).

Em 2009, o governo do Rio de Janeiro começou uma nova política em relação às favelas. Ao invés dos confrontos recorrentes, optou-se por uma estratégia de ocupação territorial mediante a existência de fortes vínculos entre agentes governamentais e empresariais, além do desenvolvimento de programas de formalização do mercado e promoção social. A ocupação militar, com ou sem confronto, seguida de instalação permanente de uma unidade policial foi considerada como condição imprescindível para a integração destes territórios à cidade formal, por meio da expansão da cidadania aos seus cidadãos (FLEURY, 2012).

A relação do poder estatal com as favelas foi estabelecida a partir da ausência de bens e serviços públicos nestes territórios, e da invisibilidade social construída por meio da denegação de sua existência. Os moradores de comunidades têm famílias, sonhos e histórias para contar, mas não possuem consciência da exclusão da qual são vítimas e, na prática, inexistem para a sociedade. São homens e mulheres que passam a vida na sombra, incapazes de interferir na própria realidade pela falta de acesso a um ou mais direitos básicos de qualquer cidadão, como saúde, educação, lazer, trabalho e moradia.

Os termos “cidade partida”, “cidade dual”, “cidade da exclusão”, “cidade dos enclaves fortificados”, “cidade do *apartheid* social”, são metáforas utilizadas nos debates nos meios acadêmicos e públicos para descrever as mudanças em curso nas cidades brasileiras. Como sustentação dessa divisão encontram-se argumentos relacionados à crise de governabilidade das cidades, à economia e à globalização. A realidade urbana emergente é descrita como crescentemente polarizada entre “ricos” e “pobres”, “incluídos” e “excluídos”, desaparecendo as oposições de classe como centro da segmentação social (RIBEIRO, 1999).

Até que ponto essas imagens estão sendo confirmadas na metrópole do Rio de Janeiro? Responder a essa questão é tarefa importante não apenas no plano acadêmico, mas também no político, em razão de elas sustentarem projetos de intervenção sobre a cidade, em que o mais importante é o plano estratégico. Trata-se de um novo modelo de gestão da cidade que busca seus fundamentos teóricos e suas bases de legitimidade na defesa do pressuposto de que as ameaças inerentes à globalização das economias locais possam ser contornadas pela instauração de um “patriotismo de cidade”, pelo qual os riscos da dualização e fragmentação da sociedade urbana são superados e a coesão da cidade é restaurada. (RIBEIRO, 1999, p. 1).

Outro modelo, que se denomina “cidade inclusiva”, pretende ressignificar o público frente aos problemas urbanos, por intermédio da reconstituição estatal e pública do governo. Neste caso, a participação é um elemento chave, reconstruindo o espaço público nas suas dimensões física que contempla a organização espacial, social que trata de identidades e integração, e cidadã que prioriza os direitos sociais (CARRIÓN, 2007).

A pacificação nas comunidades do estado do Rio de Janeiro é pré-condição para uma política de cidadania e desenvolvimento social nesses territórios. A missão é quebrar a ideia de apartação, de cidade partida e ter uma cidade integrada entre o “asfalto” e a “favela”.

O papel do Estado está sendo redefinido a cada década, demonstrando claramente a redução dos investimentos na área social e intensificando sua parceria com os setores da sociedade que possam colaborar no enfrentamento de tais questões, deixando evidente a transformação da mesma, de sua condição de estadocêntrica para sociocêntrica, passando o bem público a ser responsabilidade de todos e não apenas do Estado. Diante deste cenário atual, as empresas deixam de ser apenas expectadoras das

causas sociais e passam a se comportar como atores, praticando cada vez mais a Responsabilidade Social Corporativa. (REIS, 2009, p. 11).

1.3 SESI CIDADANIA

A Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (Sistema FIRJAN) tem como missão promover a competitividade empresarial, a educação e a qualidade de vida do trabalhador e da sociedade, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do estado do Rio de Janeiro (SISTEMA FIRJAN, 2014b).

As cinco organizações que compõem o Sistema - Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN), Centro Industrial do Rio de Janeiro (CIRJ), Serviço Social da Indústria (SESI), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e Instituto Euvaldo Lodi (IEL) - trabalham a fim de garantir o crescimento sustentável da indústria fluminense, além do compromisso, com os cidadãos, em transformar o estado (SISTEMA FIRJAN, 2014b).

O Serviço Social da Indústria (SESI) tem como missão elevar a saúde do trabalhador e a produtividade da indústria. Com serviços de saúde ocupacional e segurança do trabalho, o SESI contribui para uma indústria mais segura, saudável e produtiva. Ainda oferece grande variedade de atividades com o objetivo de educar, informar e elevar o bem-estar do trabalhador e da sociedade (SESI, 2014a).

A instituição entende que é preciso ações consistentes e contínuas para dar acesso à cidadania aos moradores de comunidades. E que para que isso aconteça, deve-se necessariamente acabar com o medo e o caos que advém da violência. Então oferece apoio para que o cenário até então vigente seja revertido, em consonância com as políticas estaduais de segurança pública.

Neste cenário, o SESI Cidadania é um programa social do Sistema FIRJAN realizado nas comunidades com unidade de polícia pacificadora (UPP) do Rio de Janeiro. Lançado em agosto de 2010, o programa oferece gratuitamente educação, cultura, saúde, esporte e lazer a moradores de 40 comunidades cariocas com UPP, já tendo realizado mais de um milhão de atendimentos (SESI, 2014b).

Tais ações são baseadas no eixo de segurança pessoal e patrimonial, de serviços públicos constitucionais e de serviços privados legalizados. Desta forma, essas ações se propõem a mudar o contexto para melhor, principalmente a partir da valorização, na prática, da palavra integração. Trata-se de uma parceria público-privada por meio dos Governos Estadual e Municipal, autarquias e organizações.

O objetivo do programa SESI Cidadania é ampliar o acesso à cidadania da população carente, contribuindo com a redução da desigualdade social no estado. O programa é um passaporte para a cidadania. Faz-se necessária uma ação conjunta voltada para o resgate da cidadania dos moradores dessas comunidades e, como consequência, a melhoria da qualidade de vida de seus moradores.

Espera-se que, por intermédio dessa parceria, seja possível a sustentação da pacificação nessas comunidades, por meio de cidadania e desenvolvimento. A mútua cooperação das partes envolvidas visa à realização de ações no âmbito social, educacional e do desenvolvimento econômico, buscando a melhoria da condição de vida, apoiada no desenvolvimento sustentável, nas comunidades em que haja a presença das UPP.

Essa ação conjunta só é possível com a instalação das UPP, levando a ordem pública a um ambiente disforme. Para que a integração efetivamente aconteça toda a sociedade tem a responsabilidade de participar: o poder público, as entidades privadas, a academia/universidades, as comunidades e a população.

As UPP têm caráter especial, já que segurança é o alicerce sobre o qual se constroem todas as outras dimensões constitutivas da qualidade de vida das cidades. A pacificação é essencial, mas não suficiente, para garantir bem-estar. Há uma gama de outros bens e serviços aos qual a população deve ter acesso, como infraestrutura urbana, serviços de qualidade em saúde e educação, entre outros.

Em março de 2014, o Sistema FIRJAN apresentou os resultados da Avaliação de Impacto do programa SESI Cidadania: Sua vida mudou? com o propósito de avaliar o impacto do programa na vida dos participantes. A avaliação mensurou em qual medida as metas quanto à ampliação do acesso à cidadania da população carente foram alcançadas, além de responder ao investimento social da indústria fluminense em relação aos gastos com o programa. O processo avaliativo gerou um relatório técnico que abrange o período de quatro anos de atividades e ações do referido programa social.

O acesso ao lazer, à cultura e a atividades físicas é imprescindível para quem pretende levar uma vida saudável, no sentido mais amplo da palavra, independentemente do sexo, da raça ou da classe social. Além disso, essa população está desvalorizada perante o mercado de trabalho e precisa de mais oportunidades profissionais. Os moradores de comunidades têm voz, têm vontade própria, recusam

ofertas e sabem do que precisam: trabalho e comida, como relatado por Ventura (1994, p. 116), a seguir.

A Arthur Donato [presidente do Sistema FIRJAN em 1993], ele [Caio Ferraz, líder do Movimento Comunitário de Vigário Geral] perguntou o que os industriais poderiam fazer por Vigário Geral. “A ação cultural é importante, mas cultura temos de sobra, com samba e funk”, disse ao rejeitar com franqueza uma proposta. A comunidade precisava era de trabalho e comida.

Apesar da atitude feminina provocar mudança na vida dos familiares em qualquer classe social, nem sempre o papel da mãe, como educadora, impulsiona a trajetória dos filhos na direção da escola e do trabalho. Tal hipótese é justificada no depoimento do dono do tráfico de Vigário Geral, Flávio Negão, em entrevista a Ventura (1994, p. 183):

Desde os onze anos eu já trabalhava. Aqui dentro eu vendia verdura. A gente trabalhava na tendinha, tinha um comércio. Minha mãe nunca deixava a gente à toa. Tinha cinco. Um ia estudar, outro ia pro SENAI. Tinha eu e a garota que tomava conta da tendinha. A gente pegava verdura e rodava dentro da favela pra vender. Fomos indo. Com onze, doze anos, a gente fomo trabalhar na oficina de meu tio. Fiquei até uns quinze anos. Depois dediquei mais à escola. Lá prus dezessete anos, consegui arrumar um emprego numa fábrica de fazer livro. Trabalhei quase uns dois anos nessa fábrica. Depois fui mandado embora. Depois meu pai conseguiu uma lanchonete e me botou junto com ele.

A falta de dinheiro está longe de ser o principal problema deste grupo. No entanto, pior que viver na pobreza é encontrar-se excluído da sociedade, sem acesso aos direitos básicos de qualquer cidadão e, portanto, sem condições de superar essa situação em curto prazo. Sobre essa problemática, Castro (apud FLEURY, p. 198) observa:

Desde a década de 90, a questão da pobreza passou a ocupar lugar central na agenda internacional e nacional, com diferentes estratégias de enfrentamento, algumas oriundas dos direitos sociais inclusos na Seguridade Social, na Constituição de 1988, outras, políticas focalizadas de transferência condicionada de renda. A recente retomada do crescimento econômico com aumento do emprego formal, do valor real do salário mínimo, do crédito popular e com a consolidação das transferências de renda propiciou uma

reestratificação da sociedade brasileira, reduzindo a pobreza e aumentando o número de consumidores.

A expansão crescente das favelas e de seus moradores, em número muito superior ao da cidade formal provocou a auto-organização das comunidades em busca de melhorias sociais e reconhecimento de suas demandas, na tentativa de romper os estereótipos impostos pela segregação territorial. Fleury (2012, p. 206) comenta a consequência dessa mudança:

O impacto dessas dinâmicas na reorganização das metrópoles na região aponta para uma lógica de apartação, na qual ricos e pobres se fecham em guetos intransponíveis, em uma cidade que nada guarda do ideal democrático de ser o espaço do encontro dos diferentes, iguais na condição política da cidadania. Ao contrário, a cidade passa a ser a expressão da incapacidade de coesão em sociedades profundamente injustas e excludentes onde a violência urbana aflora como o sintoma da desagregação social.

1.4 OBJETIVO, JUSTIFICATIVA E QUESTÕES AVALIATIVAS

Diante deste cenário, o presente estudo teve por objetivo desenvolver um processo meta-avaliativo da Avaliação de Impacto do programa SESI Cidadania: Sua vida mudou?, elaborada pelo Sistema FIRJAN.

A meta-avaliação foi realizada de acordo com os padrões das categorias adotadas pelo *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation* (2011), a saber: utilidade, exequibilidade, adequação, precisão e responsabilização, verificando assim a validade e confiabilidade tanto dos procedimentos realizados em todas as etapas do processo avaliativo, quanto dos resultados alcançados no relatório final.

Desta forma, pretendeu-se identificar os pontos fortes e os pontos a melhorar no processo avaliativo em questão, mediante a checagem de critérios de qualidade de avaliações estabelecidos pelo *Joint Committee* e na perspectiva do aperfeiçoamento das múltiplas metodologias de avaliação. Cabe ressaltar que, como sustenta Serour (2010, p. 16):

Os estudos meta-avaliativos têm se constituído em um caminho bastante promissor no sentido da construção da crítica e da reflexão dos processos avaliativos. É por meio destes estudos que se poderá atender às necessidades de informação dos interessados, de forma realística, prudente, diplomática, legal e ética, revelando técnica e adequadamente os procedimentos através dos quais foram

elaborados os julgamentos de mérito e de relevância das avaliações. A meta-avaliação é um processo ainda embrionário nas instituições brasileiras, sejam elas oriundas do setor privado ou público e, portanto, seus resultados se traduzem como um dos maiores desafios no campo da avaliação deste século. Apesar [...] de mais uma série de políticas públicas voltadas para avaliação no país, é possível perceber que, embora a avaliação tenha se tornando constante no país, seus resultados nem sempre são questionados.

O presente estudo ganha maior relevância por ser uma demanda do Sistema FIRJAN a fim de receber uma validação de uma instituição renomada e com expertise em avaliação como a Fundação Cesgranrio quanto à avaliação interna realizada. Embora também pertencente ao Sistema FIRJAN, a Gerência de Pesquisa e Estatística, que realizou a avaliação de impacto e onde a autora trabalha, não faz parte da equipe do programa SESI Cidadania.

O processo avaliativo oferece um novo olhar, que poderia ser caracterizado por uma visão diferente, aproximando-se dos procedimentos de uma avaliação externa e, assim, contribuir para complementar a realidade captada pela avaliação interna. Paraphrasing Maria Clara Sodré, a avalia o interna   um dos olhos, a externa   o outro. S  se v  bem a profundidade com os dois olhos. (GARCIA, 2009, p. 28).

Ressalta-se também a relevância de reforçar o uso de processos meta-avaliativos no país, que não são comuns. Com esta meta-avalia o, a autora pretendeu contribuir para a dissemina o das diretrizes de qualidade do *Joint Committee*, pois apesar da grande divulga o dos padrões, a literatura observa que poucas avalia es são submetidas a meta-avalia es e, quando acontecem, são feitas geralmente pelo próprio avaliador interno, sem consulta a especialista externo (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004).

Pelas razões apresentadas, pretendeu-se responder às seguintes questões norteadoras desta avalia o de uma avalia o já realizada, contemplando procedimentos de análise crítica e de aplica o de padrões adequados:

1) Até que ponto a Avalia o de Impacto do programa SESI Cidadania: Sua vida mudou? atendeu aos padrões da categoria utilidade, conseguindo suprir as necessidades de informa o dos interessados?

2) Até que ponto a avaliação em foco atendeu aos padrões da categoria exequibilidade, conseguindo gerenciar a avaliação de forma efetiva, prática e realística?

3) Até que ponto o processo avaliativo atendeu aos padrões da categoria adequação, conseguindo respeitar aspectos morais, éticos e legais em relação aos interessados pela avaliação?

4) Até que ponto a avaliação atendeu aos padrões da categoria precisão, conseguindo transmitir as informações tecnicamente adequadas sobre o objeto avaliado?

5) Até que ponto o processo avaliativo atendeu aos padrões da categoria responsabilização, conseguindo investigar e prestar contas do desenvolvimento de cada etapa da avaliação?

2 A AVALIAÇÃO DE IMPACTO DO PROGRAMA SESI CIDADANIA: SUA VIDA MUDOU?

Em agosto de 2010, o Sistema FIRJAN inaugurou o programa SESI Cidadania, oferecendo gratuitamente cursos de educação básica e profissional, eventos culturais, atendimentos de saúde, atividade de esporte e lazer, além de palestras sobre o mercado de trabalho aos moradores de comunidades cariocas com UPP. Em julho de 2012, o Sistema FIRJAN iniciou o planejamento do processo avaliativo do programa e, em março de 2014, houve a conclusão, mediante a apresentação do relatório técnico da Avaliação de Impacto do programa SESI Cidadania: Sua vida mudou? com a intenção de avaliar o impacto do programa na vida dos participantes após quatro anos de implementação.

No intuito de proporcionar uma visão global e clara de todo o processo avaliativo, o presente capítulo descreverá a avaliação realizada em três seções, a saber: o relatório técnico, a experiência da autora no processo avaliativo e a condução da avaliação pelo gestor responsável. Desta forma, garante-se a condição de compreender o objeto, de forma geral, permitindo o acompanhamento das atividades desenvolvidas.

2.1 O RELATÓRIO TÉCNICO

2.1.1 Objetivo e questões avaliativas do programa

A avaliação de impacto realizada teve como objetivo avaliar o impacto do programa SESI Cidadania após quatro anos de inauguração. Para isso, respondeu as três questões avaliativas:

- 1) Até que ponto as metas, os indicadores e as expectativas em relação à ampliação do acesso à cidadania da população carente foram alcançados?
- 2) Em que medida os participantes conhecem os outros serviços oferecidos pelo programa, ou seja, percebem a integração entre os 19 serviços ofertados às pessoas com 18 anos ou mais de idade?
- 3) Em que medida os participantes identificam a imagem do sistema: FIRJAN, SESI, SENAI e SESI Cidadania?

2.1.2 Procedimentos metodológicos

➤ *A escolha da metodologia*

Em 2007, o Departamento Nacional do SESI, localizado em Brasília, estabeleceu um modelo de análise de impacto, em parceria com John Snow Brasil Consultoria², com base no desenvolvimento de uma escala do programa social do SESI denominado Ação Global. A metodologia é baseada em princípios científicos e está registrada na Biblioteca Nacional segundo o documento do Departamento Nacional do SESI intitulado Relatório Técnico da Avaliação de Impacto Social do Programa Ação Global (DEPARTAMENTO NACIONAL SESI, 2009). Além de ter diferentes técnicas de avaliação internacionalmente reconhecidas como, por exemplo, a teoria do Marco Lógico da Agência Norte-Americana de Cooperação (USAID), e os modelos de projeções econômicas de J. Price Gittinger, foi validada pela American Evaluation Association, pela John Hopkins University e pela 8ª Conferência Internacional de Comunidades Seguras.

A metodologia utilizou uma escala de serviços, também chamada de Escala de Cidadania Saudável, conforme identificado por gestores do programa Ação Global. A escala varia de -62 a 62 pontos e foi gerada por atribuir valores de pontuação específica para os 15 principais tipos de serviços prestados durante o evento. A escala final foi validada por um grupo de especialistas brasileiros selecionados pelo SESI. Teve também, como base, a análise aprofundada da literatura científica por meio de investigação sobre as grandes lacunas das políticas sociais locais e dos serviços públicos básicos disponibilizados para as comunidades de baixa renda. Assim, foi desenvolvido um processo de atribuição de pontuação de até 10 pontos para cada um dos serviços, que foi aceito por consenso pelos gestores do programa e da avaliação.

A metodologia da avaliação de impacto escolhida apresentou duas principais razões: a) a notória semelhança entre as dimensões estudadas nos dois programas (SESI Cidadania e Ação Global), pois ambos englobam direitos básicos de qualquer cidadão, como por exemplo, documentação, lazer e profissionalização; e b) a possibilidade da análise social demonstrar o impacto do programa na redução das diferenças entre os segmentos sociais como, por exemplo, sexo e faixa etária.

² John Snow Brasil Consultoria é uma empresa que focaliza o trabalho desenvolvido na gestão estratégica do processo de adoção de conhecimentos, atitudes e práticas voltados à transformação social, por meio de investimentos no mercado socioambiental.

➤ *A construção da metodologia: escala de cidadania*

O estudo mediu a situação do público beneficiado antes e depois da intervenção social, ou seja, do programa SESI Cidadania. Assim, tornou-se capaz de medir se o programa social conseguiu interferir positivamente na redução das desigualdades sociais. O cerne da metodologia foi identificar o acesso à cidadania dos participantes antes e depois do programa, mediante a utilização de uma escala de pontos denominada escala de cidadania que varia de ausência total de direitos à cidadania plena.

A escala de cidadania tem por definição ser um instrumento de pontuação de acordo com a participação dos serviços oferecidos pelo programa. O mesmo sistema de pontos ocorreu para a participação dos serviços antes da realização do programa. A escolha da escala de cidadania tem por justificativa o fato de permitir identificar o acesso à cidadania dos participantes antes e depois do programa numa amplitude que varia de -86 (ausência total de direitos) a +86 (cidadania plena). Assim, cada ponto ganho valorizou o cidadão perante à sociedade.

Inicialmente, para a construção da escala, houve um levantamento de evidências empíricas com embasamento conceitual na literatura científica que validassem os serviços do programa e contribuíssem para o desenvolvimento de nova ferramenta de avaliação junto aos usuários. Desta forma, foram investigados os conceitos relacionados aos serviços do programa em fontes de organizações conceituadas como, por exemplo, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Receita Federal, Organização das Nações Unidas (ONU) e Ministério da Educação (MEC), chegando-se à conclusão de que alguns dos problemas enfrentados por pessoas de baixa renda são considerados mais marcantes do que outros. Assim, o processo de pontuação atribuiu um intervalo de, até, 20 pontos (de -10 até +10) para cada um dos serviços.

Tabela 1 – Escala de cidadania

Indicadores	Serviços	Acesso Nulo	Acesso Pleno
KIT Cidadania	Carteira de identidade	-5	+5
	CPF	-5	+5
	Carteira de trabalho	-5	+5
	Teatro	-2	+2
	Show de dança ou música	-2	+2
	Curso de reaproveitamento de alimentos	-2	+2
Educação	Ensino Fundamental EJA	-10	+10
	Ensino Médio EJA	-10	+10
	Pré-Enem	-5	+5
	Informática	-5	+5
	Idiomas	-5	+5
	Atualização em Matemática ou Português	-5	+5
	Educação Orçamentária	-2	+2
Geração de Renda	Pequenos Empreendedores	-10	+10
	Educação Profissional	-5	+5
Mercado de Trabalho	Preparação de currículo	-2	+2
	Comportamento em processo seletivo	-2	+2
	Palestra sobre mercado de trabalho	-2	+2
	Palestras sobre profissões	-2	+2
		-86	+86

Fonte: SISTEMA FIRJAN (2014a).

Em consonância ao direcionamento do programa SESI Cidadania ao longo dos anos, os serviços foram categorizados em quatro indicadores: Kit Cidadania, Educação, Geração de Renda e Mercado de Trabalho. A Tabela 1 reúne esses indicadores, os serviços que cada um deles inclui, e a pontuação respectiva para o acesso nulo ou pleno.

➤ *O instrumento*

Os envolvidos com o programa SESI Cidadania se reúnem semanalmente na sede do Sistema FIRJAN no intuito de compartilhar e debater sobre o andamento, sucessos e dificuldades ao longo dos quatro anos de programa. Desde 2012, a autora do presente estudo participa desses encontros, conhecendo as ações desenvolvidas. Neste sentido, construiu o instrumento da avaliação de impacto, juntamente com a equipe da Gerência de Pesquisa e Estatística, acerca das metas de atendimento discutidas entre os gestores do programa nos encontros semanais.

O questionário semiestruturado foi o instrumento utilizado no estudo para coletar os dados sobre o impacto do programa, junto ao público respondente. No propósito de obter resultados quantificáveis, que traduzam em números a participação

no programa, bem como o levantamento espontâneo de opiniões e comentários do público-alvo, optou-se pelo uso das metodologias quantitativa e qualitativa. Desta forma, tais modalidades não podem ser consideradas como excludentes, uma vez que apenas se distinguem por apresentarem funções específicas. Em avaliações de impacto, enquanto a parte quantitativa mensura as participações no programa, ou seja, calcula a existência ou não do impacto, a parte qualitativa explica as razões e os motivos dos resultados quantitativos.

Com base nos dois cadastros enviados pelas gerências de educação, o início dos cursos era datado a partir do ano 2011, portanto as informações referentes ao **antes** da realização do programa teve como base o ano 2010 (até dezembro de 2010) mediante perguntas no formato de dados de *recall*. Sobre esse aspecto, Cohen e Franco (1993, p. 126) afirmam:

O antes não é necessariamente um momento prévio ao início do projeto. Realiza-se em qualquer momento da implementação. Do mesmo modo, o depois é outro corte transversal não necessariamente posterior à finalização do projeto.

➤ *Coleta de dados*

A coleta de dados decorreu por administração indireta, ou seja, por meio da aplicação do questionário mediante entrevista telefônica na sede do Sistema FIRJAN. A equipe de campo foi composta por dois experientes entrevistadores da Gerência de Pesquisa e Estatística. A autora atuou como supervisora do trabalho de campo com as seguintes funções: treinar os entrevistadores em relação ao trabalho a ser realizado; desenvolver o material de controle de quotas e de consistência dos dados e, tirar eventuais dúvidas durante a execução do campo.

O público respondente foi composto por concluintes com 18 anos ou mais de idade dos cursos educacionais do programa SESI Cidadania nas comunidades com UPP. O fato de o público-alvo ser representado apenas por concluintes dos serviços de educação poderia ser visto como restrição metodológica, no entanto, de acordo com a literatura científica, de todos os serviços oferecidos, o aumento da escolaridade possui mais chances em proporcionar mudanças positivas na vida das pessoas.

Os cadastros foram fornecidos pela Gerência de Educação Básica e Gerência de Educação Profissional do Sistema FIRJAN e contemplaram 20 comunidades agrupadas de acordo com a listagem das subprefeituras da Secretaria Municipal de

Governo do Rio de Janeiro: A Zona Norte inclui a comunidade do Andaraí, Borel, Complexo da Penha, Complexo do Alemão, Formiga, Macacos, Mangueira, Salgueiro, São João/Matriz/Quieto e Turano. A Zona Sul engloba a comunidade Babilônia/Chapéu Mangueira, Cantagalo/Pavão-Pavãozinho, Morro Azul e Santa Marta. O Centro concentra o Complexo de São Carlos, Coroa/Fallet/Fogueteiro, Prazeres/Escondidinho e Providência. A Zona Oeste se divide entre a Cidade de Deus e o Jardim Batan.

As entrevistas foram coletadas de outubro a dezembro de 2013, contemplando 363 entrevistados. O método utilizado contemplou uma amostra aleatória de egressos de cursos de educação básica e/ou profissional do programa SESI Cidadania nas 20 comunidades com UPP presentes nos cadastros enviados pela Diretoria de Educação do Sistema FIRJAN. Os tamanhos amostrais foram calculados independentemente para cada tipo de curso, de forma a assegurar que os estimadores de proporção tivessem erro máximo de cinco pontos percentuais.

➤ *Análise dos dados*

Os dados **antes** da realização do curso foram calculados de acordo com as respostas dos 19 serviços do programa listados no questionário: todos os positivos, negativos e **não sabe/não lembra** foram codificados de acordo com o sistema de pontuação desenvolvido. O somatório destas pontuações foi realizado para cada respondente e a média destas pontuações foi obtida em cada recorte de resultado.

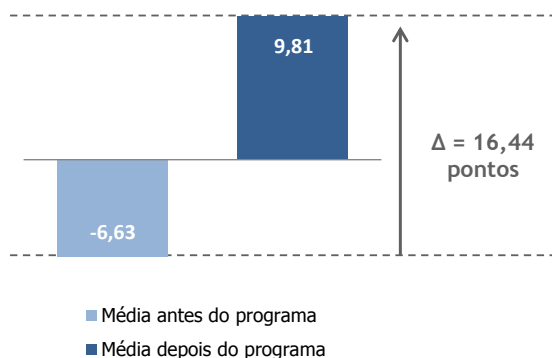
Para o cálculo dos dados **após**, também houve tal codificação. No entanto, os serviços realizados somente antes do programa, receberam pontos positivos na escala **antes** e zero na escala **após**. Com base nestas deduções de cada atributo para todos os entrevistados, outra soma individual das notas foi realizada e a média calculada.

2.1.3 Principais resultados

Os resultados da Avaliação de Impacto do programa SESI Cidadania: Sua vida mudou? foram representados em gráficos e comentados em descrições analíticas, em uma série de *slides*, que são transcritos para esta seção.

➤ *Impacto do programa*

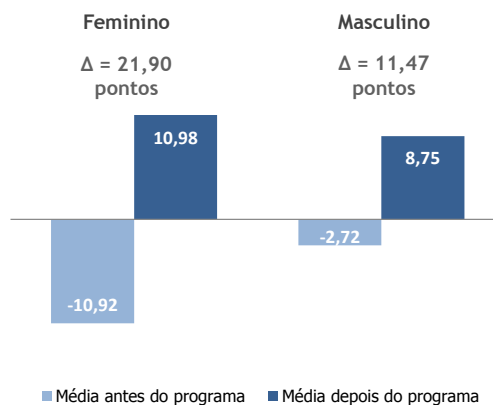
Gráfico 1 – Média geral da escala de cidadania



Fonte: SISTEMA FIRJAN (2014a).

O programa interfere de forma positiva na vida da população assistida. A escala aumentou em média 16,44 pontos [...], o que indica que os participantes conseguem recuperar direitos até então negados. Tal conquista é ainda maior, uma vez que os egressos chegaram ao programa com a cidadania negativa: o não uso de direitos básicos era maior que o uso. Então, após a participação no programa SESI Cidadania, os concluintes ultrapassam a linha de acesso positivo com 9,81 pontos. (SISTEMA FIRJAN, 2014a).

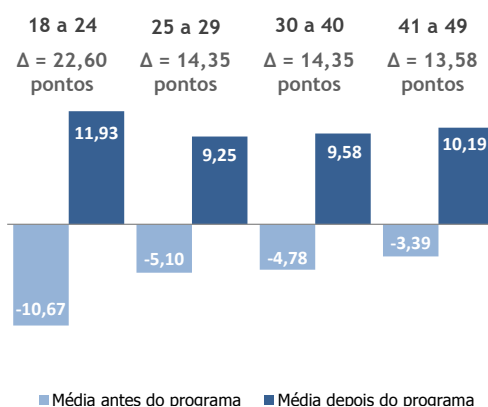
Gráfico 2 – Média da escala de cidadania por sexo



Fonte: SISTEMA FIRJAN (2014a).

As mulheres estavam quatro vezes abaixo dos homens no acesso à cidadania. Após a intervenção do programa, ambos estão com cidadania positiva [...] e a variação feminina, ou seja, o ganho registrado após o programa, é quase o dobro da masculina. (SISTEMA FIRJAN, 2014a).

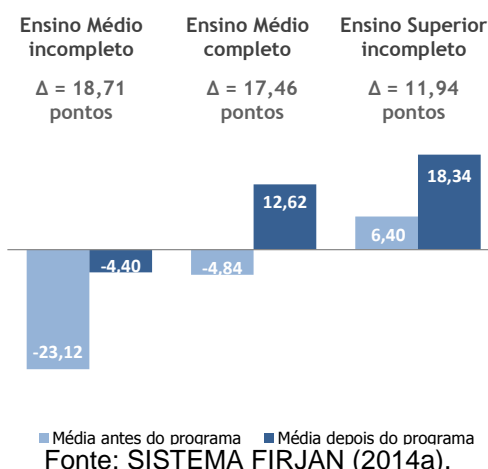
Gráfico 3 – Média da escala de cidadania por faixa etária



Fonte: SISTEMA FIRJAN (2014a).

O público jovem é o principal beneficiado pelo programa: chega com quase 11 pontos negativos e sai com cerca de 12 pontos positivos – uma variação [...] de 22,60 pontos. Quanto mais jovem, pior a situação antes do curso e maior a variação obtida. (SISTEMA FIRJAN, 2014a).

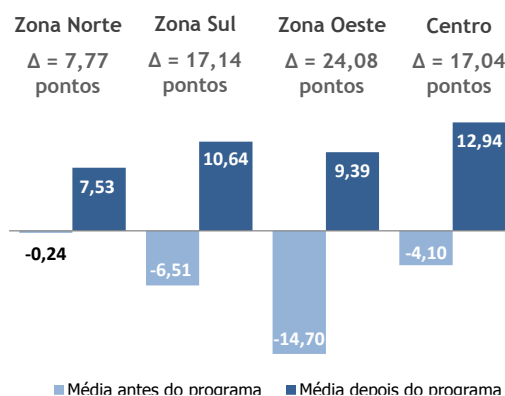
Gráfico 4 – Média da escala de cidadania por escolaridade



Fonte: SISTEMA FIRJAN (2014a).

Como o público-alvo da avaliação foi composto por egressos dos cursos de educação do programa, a hipótese de que quanto menor a escolaridade do participante, maior seria a amplitude do acesso à cidadania foi validada, de acordo com a análise da escala desenvolvida. Os egressos que possuem Ensino Médio incompleto, por exemplo, foram os que alcançaram a maior diferença (18,71 pontos) entre as situações antes e após a participação do curso oferecido pelo SESI Cidadania.

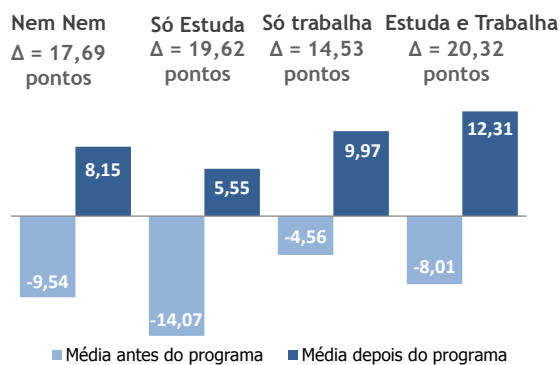
Gráfico 5 – Média da escala de cidadania por comunidade



Fonte: SISTEMA FIRJAN (2014a).

Todos os aglomerados de comunidades das quatro regiões de subprefeituras da Secretaria Municipal de Governo do Rio de Janeiro encontravam-se com pontos negativos na escala de cidadania. Após a conclusão do curso, a situação é positiva. A maior variação ocorre na Zona Oeste, onde há comunidade muito carente como o Jardim Batan.

Gráfico 6 – Média da escala de cidadania por situação ocupacional



Fonte: SISTEMA FIRJAN (2014a).

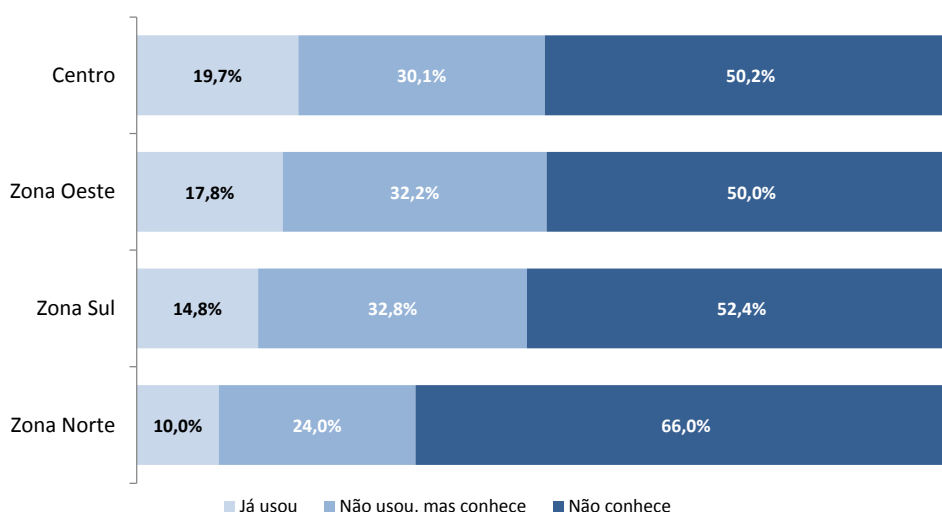
De acordo com a parte qualitativa da pesquisa, a geração **nem-nem** (nem estuda nem trabalha) parece ser um estado provisório do indivíduo de comunidade, uma vez que possui alta rotatividade de empregos. Assim, antes e após o curso, a situação dos atuais **nem-nem** é melhor que dos somente estudantes, o que pode ser explicada pelo tempo livre em utilizar os serviços do programa ou por já ter tido algum trabalho. Em contrapartida, por ter menos tempo livre, a situação dos que possuem carga dupla (trabalho e estudo) é pior antes, porém melhor depois quando comparada aos somente trabalhadores. (SISTEMA FIRJAN, 2014a).

➤ *Percepção da integração entre os serviços ofertados*

De maneira geral, mais da metade do público assistido pelo programa (55,2%) desconhece a oferta total dos serviços do Sesi Cidadania. O conhecimento se restringe ao curso que participaram. Os produtos são estanques, o que talvez possa ser explicado pela falta de divulgação espontaneamente apontada. Por outro lado, três em cada 10 (29,6%) não utilizaram outros serviços, mas conhecem a magnitude do programa, além de 15,2% dos entrevistados, que já participaram de outra atividade.

Além do nome Sesi Cidadania não ser reconhecido, os moradores das comunidades com UPP não associam a gama de produtos ofertados ao programa. Em suas falas, houve menções espontâneas sobre os serviços serem projetos do Governo, da UPP ou do SENAC, o que não corresponde à origem do programa e seu real patrocinador.

Gráfico 7 – Integração entre os 19 serviços ofertados por comunidade

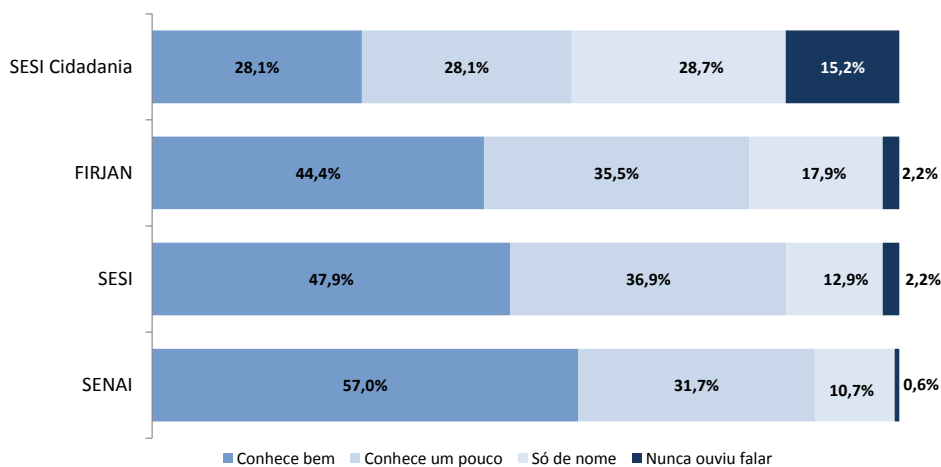


Fonte: SISTEMA FIRJAN (2014a).

A área do Centro possui o maior quantitativo de egressos que já utilizaram os serviços ofertados pelo Sesi Cidadania: um em cada cinco (19,7%). Por outro lado, dois em cada três concluintes (66%) das comunidades da Zona Norte desconhecem os produtos do programa.

➤ *Reconhecimento da imagem do Sistema FIRJAN*

Gráfico 8 – Identificação da marca Sistema FIRJAN



Fonte: SISTEMA FIRJAN (2014a).

A marca SENAI é a mais reconhecida: 57% dos entrevistados afirmaram conhecer bem. A instituição FIRJAN já é tão reconhecida quanto o Sesi: 44,4% e 47,9% conhecem bem, respectivamente. Esse resultado corrobora o planejamento estratégico que pretende, por suas ações, fortalecer a imagem do Sistema FIRJAN.

Em relação ao programa propriamente dito, a marca Sesi Cidadania é o nome menos conhecido: cerca de três em cada 10 egressos conhecem bem o programa e 15,2% dos participantes afirmaram nunca terem ouvido falar, apesar de terem concluído o curso de educação oferecido pelo programa.

2.1.4 Conclusões e futuros trabalhos

No intuito de responder a primeira questão avaliativa sobre o alcance das metas, dos indicadores e das expectativas em relação à ampliação do acesso à cidadania da população carente, o programa consegue agir e conseqüentemente melhorar a vida do público-alvo, e principalmente, dos segmentos populacionais mais vulneráveis: mulheres, jovens e mais pobres.

Antes do Sesi Cidadania, as mulheres tinham menos acesso à cidadania que os homens. Após a intervenção do programa, a situação feminina é melhor que a masculina. A atitude da mulher provoca mudanças na aprendizagem e na vida dos familiares. A ênfase no papel da mulher/mãe como educadora fundamentou a luta das mulheres pelo direito à educação (SARDENBERG, 1997).

Dentre a distribuição de faixa etária, o público jovem, de 18 a 24 anos de idade, é o principal beneficiado pelo programa. E em relação às comunidades, o impacto do programa acontece de forma mais positiva em locais mais carentes como, por exemplo, Providência (Zona Centro) e Jardim Batan (Zona Oeste).

Desta forma, as conclusões levantadas na avaliação foram que o programa SESI Cidadania traz impacto positivo na vida dos participantes após a realização de cursos de educação básica e/ou profissional, independentemente da idade, sexo, escolaridade, situação ocupacional ou comunidade vivida. Assim, os usuários conseguem resgatar alguns direitos básicos nas áreas de lazer, educação, mercado de trabalho e geração de renda. Os serviços oferecidos são pré-condições não só para inclusão produtiva, mas para a plena cidadania.

O programa, de fato, proporciona a transformação na vida dos egressos, uma vez que estes conseguem alcançar a escala positiva de cidadania – cada ponto ganho valoriza o cidadão perante à sociedade. A média dos participantes, no entanto, continua distante da chamada cidadania plena – patamar que garante ao indivíduo todas as condições necessárias ao seu desenvolvimento pessoal e profissional. No entanto, é importante destacar que o programa SESI Cidadania se destina a levar cidadania aos moradores de comunidades com UPP e oportunidades em melhorar de vida: o programa SESI Cidadania oferece empregabilidade em vez de emprego.

No que tange à segunda questão avaliativa sobre se os participantes conhecem os outros serviços oferecidos pelo programa, ou seja, percebem a integração entre os 19 serviços ofertados às pessoas com 18 anos ou mais de idade, o Relatório de Inclusão Produtiva nas Favelas do Rio de Janeiro elaborado pelo Banco Mundial (2013) corrobora os resultados encontrados. O Relatório sinaliza que todos os programas sociais demonstram preocupação em conseguir ampla cobertura da publicidade nas comunidades. Então, para o alcance desta meta, vários canais são utilizados e os mais comuns são os moradores locais, associações ou organizações comunitárias, igrejas e alto-falantes.

Tal preocupação dos gestores é alavancada pelas metas mensais de atendimento definidas pelas instituições responsáveis pelos programas. Contudo, apesar de tal mobilização, ainda podem existir problemas de comunicação. Conforme apontado por alguns moradores, o Centro de Referência da Assistência Social (CRAS) e seus serviços, incluindo o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC), ainda são desconhecidos para uma grande parte da

população. O SESI Cidadania ampliou seu público quando estabeleceu uma unidade de saúde própria, em parceria com a Igreja Católica, no Pavão-Pavãozinho. Então, de fato, a presença física composta por uma estrutura do programa em uma determinada área da comunidade é um incentivo para a sua difusão.

Por fim, em resposta à última questão avaliativa (Em que medida os participantes identificam a imagem do sistema: FIRJAN, SESI, SENAI e SESI Cidadania?), a percepção dos usuários que as quatro entidades são compostas por um único sistema ainda está aquém das metas da instituição. No entanto, é sabido que a variedade de organizações como, por exemplo, governo, organizações não governamentais e empresas privadas, atuando dentro das comunidades colabora tal situação.

Como sugestões de futuros trabalhos, o Banco Mundial por intermédio do Relatório de Inclusão Produtiva nas Favelas do Rio de Janeiro (BANCO MUNDIAL, 2013) alertou que os programas sociais poderiam começar a focar nos profissionais dos cursos e palestras, uma vez que os moradores de comunidade enxergam nos professores verdadeiros orientadores para o mercado de trabalho e para a vida. Em consonância com tal sugestão, outro resultado da avaliação de impacto mostrou que quatro em cada 10 egressos dos cursos de educação profissional fizeram pelo menos outro curso profissional no programa SESI Cidadania.

Os resultados da avaliação de impacto foram divulgados em março de 2014 mediante apresentação do documento aos gestores e demais envolvidos no programa SESI Cidadania dentro da sede do Sistema FIRJAN, no Rio de Janeiro.

2.2 A EXPERIÊNCIA DA AUTORA NO PROCESSO AVALIATIVO

A autora do presente estudo foi a especialista responsável pela realização da avaliação de impacto analisada, no papel de avaliadora interna. De julho de 2012 a março de 2014, a autora participou de todas as fases do processo avaliativo descritas no Quadro 1. Neste sentido, a experiência adquirida reforça a credibilidade da autora para meta-avaliar o objeto em questão, por meio dos padrões adotados pelo *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation* (YARBROUGH et al., 2011), no papel de meta-avaliadora externa.

Quadro 1 – Cronograma da avaliação de impacto do programa SESI Cidadania

Fases da Avaliação de Impacto do Programa SESI Cidadania	Mês/Ano
• Solicitação da avaliação pela alta direção	Julho / 2012
• Planejamento da avaliação de impacto	Julho / 2012
– Levantamento bibliográfico sobre avaliação de impacto	Julho / 2012
– Análise de dados secundários de UPP	Novembro / 2012
– Informações com os coordenadores de serviços	Novembro / 2012
– Reunião de entendimento da metodologia do SESI-DN (Brasília)	Março / 2013
– Solicitação de cadastro dos egressos do programa	Junho / 2013
– Contato com consultoria 1 para avaliação externa	Julho / 2013
– Contato com consultoria 2 para avaliação externa	Setembro / 2013
• Término do planejamento	Setembro / 2013
• Elaboração do questionário	Outubro / 2013
• Pré-teste do questionário	Outubro / 2013
• Coleta dos dados (campo)	Novembro / 2013
• Consistência e análise dos dados	Dez/13 e Jan/14
• Elaboração do relatório técnico	Fevereiro / 2014
• Apresentação dos resultados	Março / 2014

Fonte: A autora (2015).

2.3 A CONDUÇÃO DA AVALIAÇÃO NA ÓTICA DO GESTOR RESPONSÁVEL

Com o objetivo de proporcionar uma meta-avaliação mais abrangente, a autora se reportou ao gerente responsável pela área que conduziu a avaliação de impacto do Programa SESI Cidadania. Para isso, realizou entrevistas semiestruturadas com esse gestor. Assim, questões gerenciais referentes à avaliação também puderam ser contempladas no presente processo meta-avaliativo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O desenvolvimento metodológico do estudo meta-avaliativo incluiu diferentes etapas, a saber: abordagem avaliativa de mérito; conceito de meta-avaliação; tipo de meta-avaliação; estudo dos padrões de avaliação definidos pelo *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation* (YARBROUGH et al., 2011) e critérios de seleção dos padrões de avaliação do *Joint Committee*.

3.1 ABORDAGEM AVALIATIVA DE MÉRITO

Ao considerar o objetivo e os motivos para a realização do presente estudo, torna-se fundamental que se julgue o mérito do objeto da avaliação. Além de julgar, o processo meta-avaliativo pode detectar entraves e propor mudanças.

Dentre as definições de avaliação, a proposta por Scriven é a mais utilizada pelos avaliadores: “avaliação é um processo que tem por objetivo julgar o valor ou mérito de alguma coisa” (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004, p. 35).

O conceito de mérito é uma das definições centrais nas discussões de avaliação. Por definição, o mérito diz respeito a merecimento, valor ou qualidade apreciável de algo (DICIO, 2009). Em consonância ao dicionário, na área de avaliação, o mérito também se refere a questões de valor ou a qualidade intrínseca. Segundo Scriven (1967 apud WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004), a formulação de juízos de valor implica na identificação e aplicação de critérios capazes de determiná-lo.

Com base nesses referenciais teóricos, utilizou-se tal abordagem avaliativa para avaliar o mérito da avaliação de impacto realizada para o programa SESI Cidadania, objeto deste estudo. Desta forma, recorreu-se aos padrões de qualidade de avaliação propostos por uma comissão interdisciplinar de grande alcance, o *Joint Committee* (YARBROUGH et al., 2011), para a escolha das categorias e dos critérios mais adequados, além de sugestões para propostas de melhorias.

3.1.1 Conceito de meta-avaliação

Existe processo avaliativo sem viés? Segundo Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004), toda avaliação é tendenciosa, pois seus resultados são condicionados pelas decisões do avaliador em relação aos métodos, instrumentos e público-alvo.

A imparcialidade total nas avaliações é um mito, no entanto, a imparcialidade deve pautar as ações pela excelência nos métodos aplicados e pela conduta ética.

Devidamente praticada, a avaliação utiliza critérios e padrões previamente estabelecidos, promovendo melhorias diretas de sistemas, programas e práticas. Cada vez mais, as empresas e governos têm sido instados a prestar contas dos resultados e da qualidade dos programas, projetos e serviços oferecidos. Assim, para atender a esta demanda, as avaliações internas e externas são realizadas com o propósito de saber:

[...] por exemplo, se os objetivos traçados foram atingidos de forma adequada e eficaz, se o processo de desenvolvimento de projetos e programas revelou seu mérito ou qualidade intrínseca, se as ações realizadas e os serviços prestados podem ser associados a algum tipo de impacto para os beneficiados ou interessados. Enfim, a avaliação busca trazer à tona aspectos, dados e indicadores de que o objeto avaliado, seja ele um projeto, um programa ou um serviço, é adequado, eficiente, eficaz ou relevante, isto é, se demonstra ter algum valor ajuizado a partir de critérios estabelecidos pelo avaliador ou ainda sugeridos pelos interessados nos resultados da avaliação. (ELLIOT, 2011, p. 942).

Neste sentido, investigar os vieses da própria avaliação, bem como sua qualidade e coerência com os objetivos visados tornam-se também um imperativo. Para tal, é necessário realizar uma investigação sistemática em emitir um juízo acerca do mérito de uma avaliação e do seu avaliador, ou seja, é avaliação da avaliação, ou, para utilizar a nomenclatura técnica mais consagrada, realizar uma meta-avaliação. A primeira expressão foi criada em 1940 por Orata e a última por Scriven, em 1968 (COOK; GRUNDER, 1978 apud HEDLER; TORRES, 2009).

A meta-avaliação fornece uma visão crítica do processo avaliativo e Elliot (2011, p. 943) a define como "a verificação da qualidade da própria avaliação à luz de diversos critérios". O processo meta-avaliativo lança-se a qualificar todos os componentes do objeto avaliado, e os próprios avaliadores. A principal motivação é que resultados de avaliações inadequadas ou com baixa qualidade podem levar a decisões mal fundamentadas ou inapropriadas, prejudicando as partes interessadas e impactadas pelo programa, projeto, serviço ou atividade (FURTADO; LAPERRIERE, 2012).

A relevância da reflexão sobre a avaliação, por meio da atividade de meta-avaliar, reside em pelos menos três aspectos: "auxiliar a qualificação do objeto

avaliado; empoderar os grupos de interesse envolvidos; e gerar subsídios para o contínuo aprimoramento teórico e prático do campo da avaliação”. (FURTADO; LAPERRIERE, 2012, p. 699). Por fim, os resultados da meta-avaliação que comuniquem fragilidades constituem-se em pontos que sinalizam oportunidades de melhoria (SCHWANDT, 1989 apud HEDLER; TORRES, 2009).

3.1.2 Tipo de meta-avaliação

A meta-avaliação pode cumprir o papel de ser uma avaliação integradamente formativa e somativa, nos moldes estabelecidos por Scriven (1991), uma vez que envolve “a constatação de acertos e falhas na utilização de instrumentos, conteúdos, procedimentos e confere a adequação de objetivos, metas e custos, visando ao aprimoramento da ação” (BRANT, 2001 apud MARINO, 2003a).

Como o prefixo grego “meta” tem a noção de além, transcendência e reflexão crítica, a meta-avaliação pode ocorrer durante o processo avaliativo. Assim, como recomendável às avaliações, as meta-avaliações também devem ser realizadas nas perspectivas formativa e somativa (SCRIVEN, 1967), pois se complementam.

Durante o planejamento da avaliação de impacto do programa SESI Cidadania, em 2012, 2013 e 2014, houve a preocupação em avaliar o processo avaliativo, uma vez que, apesar de a área responsável pela avaliação ser independente da equipe do programa, ambas pertencem a mesma instituição. A parte somativa se tornou objetivo do presente estudo e sua realização ocorreu mediante exame crítico e detalhado de todo o processo avaliativo, incluindo o relatório técnico da avaliação de impacto, a fim de conferir-lhe o mérito.

3.2 OS PADRÕES DE AVALIAÇÃO

De acordo com Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004, p. 699), os padrões consistem em “níveis de desempenho especificados que o programa precisa atingir, [...] para ser considerado um sucesso”. No caso deste estudo, o marco conceitual constituiu-se do conjunto de padrões estabelecido pelo *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation* (YARBROUGH et al., 2011) para avaliação de programas, que é uma comissão formada por organizações americanas e canadenses desde a década de 70. A comissão, sem fins lucrativos, tanto estabelece, como revisa e

atualiza os padrões de avaliação, que são internacionalmente aceitos e utilizados por avaliadores, verificando a qualidade de qualquer processo avaliativo. Por fim, os padrões oferecem diretrizes para a elaboração de processos avaliativos e meta-avaliativos, em linguagem clara e de fácil entendimento (ELLIOT, 2011).

Esses padrões de avaliação do *Joint Committee* "identificam e definem qualidade da avaliação e guiam os avaliadores e usuários a perseguir essa qualidade" (JOINT COMMITTEE..., 2011, apud ELLIOT, 2011, p. 951). Com um total de 30, os padrões estão distribuídos em cinco categorias (utilidade, exequibilidade, adequação, precisão e responsabilização) e traduzem os atributos essenciais a uma avaliação de qualidade (ELLIOT, 2011).

A categoria utilidade apresenta oito padrões relacionados à necessidade de assegurar que a avaliação forneça informações úteis a todos os interessados. Essa categoria é considerada de grande importância entre os avaliadores, pois há consenso de que um processo avaliativo só pode ser considerado bem-sucedido, se as informações geradas forem úteis para orientar a tomada de decisão por parte dos interessados (CHIANCA; MARINO; SCHIESARI, 2001). Além disso, tal categoria é considerada pelo *Joint Committee* como essencial a toda e qualquer avaliação. "Sem utilidade, uma avaliação de programa não [é útil], por melhor que seja seu foco em termos de viabilidade, propriedade e precisão". (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004, p. 596).

A categoria exequibilidade possui quatro padrões ligados às facetas política e prática da avaliação. Por meio dessa categoria verifica-se se a avaliação "tem a possibilidade de alcançar um nível adequado de efetividade e eficiência", agregando valor ao seu contexto. Para tal, devem-se conjugar procedimentos possíveis e práticos, tendo em vista favorecer a realização de uma avaliação particularizada, que contribua para o melhor aproveitamento dos recursos adequados a sua condução (YARBROUGH et al., 2011, p. 72).

A categoria adequação engloba sete padrões destinados a garantir os aspectos morais, éticos e legais da avaliação. Tal categoria está relacionada ao que é válido, apropriado, correto, aceitável e justo na avaliação. Enfatiza, também, o respeito aos direitos individuais das pessoas envolvidas no processo avaliativo, bem como daquelas que venham a ser afetadas por seus resultados (YARBROUGH et al., 2011).

Os oito padrões da categoria precisão abordam as características de validade, fidedignidade, imparcialidade e fundamentação dos resultados da avaliação. Desta

forma, a categoria ocupa-se da exatidão das representações, proposições, desfechos, que embasam julgamentos sobre a qualidade dos programas avaliados e/ou seus componentes. Portanto, sua importância está no fato de reunir padrões capazes de determinar o valor ou mérito do programa sob avaliação adequada e confiável (ELLIOT, 2011).

Por fim, os três padrões da categoria responsabilização encontram apoio nos 27 padrões anteriores. Tratam da documentação da avaliação, do tipo de meta-avaliação realizada, como comprovação das etapas desenvolvidas (ELLIOT, 2011).

Em virtude dos motivos para a realização do presente estudo: demanda em receber validação de uma instituição com expertise em meta-avaliação, e a relevância de reforçar o uso de processos meta-avaliativos no país, atrelados ao objetivo de meta-avaliar a avaliação de impacto do programa SESI Cidadania, a metodologia adotou os 30 padrões integrantes das cinco categorias propostas pelo *Joint Committee* (YARBROUGH et al., 2011).

3.3 OS PROCEDIMENTOS DA META-AVALIAÇÃO

Para realizar a meta-avaliação, algumas etapas foram seguidas: estudo dos padrões, análise do relatório, realização de entrevista, utilização de lista de verificação e descrição dos resultados da aplicação dos padrões.

Inicialmente, os padrões foram estudados com o propósito de apoiarem a meta-avaliação, sendo submetidos à apreciação da autora e de uma especialista da Fundação Cesgranrio. A seleção dos padrões iniciou-se com a leitura reflexiva, e a análise temática de conteúdo das cinco categorias selecionadas de modo a decodificar cada padrão considerado.

A seguir, o Relatório de avaliação de impacto foi analisado do ponto de vista técnico, buscando evidências de atendimento aos padrões de avaliação.

Após o estudo dos padrões e a análise do relatório de avaliação de impacto, a autora adotou o roteiro de entrevista, como recurso metodológico, com o propósito de aplicar os padrões não contemplados no documento. Nos roteiros de entrevista, foram abordados os seguintes aspectos sobre a realização da avaliação do Programa SESI Cidadania: a) equipe de avaliadores; b) *stakeholders* do programa e da avaliação; c) custos da avaliação; d) planejamento da avaliação; e) metodologia da avaliação; e f) acordos formais entre avaliadores e demandante pela avaliação.

Assim, reuniões, em forma de entrevista, foram realizadas com o gerente pela área de avaliação do Sistema FIRJAN, no período entre setembro e novembro de 2015. A entrevista foi escolhida, pois,

[...] é essencialmente uma forma de interação humana e pode variar desde o mais descontraído “papo” até o mais cuidadosamente pré-codificado e sistematizado conjunto de perguntas e respostas disposto em um programa ou roteiro de entrevista. (MANN, 1973, p. 99).

Com o propósito de facilitar a tarefa de julgar a qualidade da avaliação, o *Joint Committee* elaborou uma lista de verificação, contendo a relação dos 30 padrões, em suas respectivas categorias, que oferece uma escala com quatro níveis de julgamento do objeto avaliado em relação a cada padrão: a) atendido; b) parcialmente atendido; c) não atendido; e d) não se aplica.

Neste sentido, os 30 padrões das cinco categorias foram aplicados de acordo com a lista de verificação proposta pelo *Joint Committee* (YARBROUGH et al., 2011), pois nortearam a meta-avaliação da avaliação de impacto do programa SESI Cidadania.

Após o estudo dos padrões e a aplicação da lista de verificação, os resultados obtidos pelas duas meta-avaliadoras foram comparados, e nos casos de diferença de opiniões, as especialistas chegaram ao consenso (ELLIOT, 2011).

Finalmente, os resultados da meta-avaliação foram relatados e compuseram o Capítulo 4 do presente estudo.

4 RESULTADOS

Em cinco seções, este capítulo apresenta os resultados que expressam em que medida a Avaliação de Impacto do programa SESI Cidadania: Sua vida mudou? atende aos padrões de utilidade, exequibilidade, adequação, precisão e responsabilização. No intuito de responder às cinco questões avaliativas, a meta-avaliação valeu-se da lista de verificação proposta pelo *Joint Committee* para aplicação dos padrões (ELLIOT, 2011). O instrumento provê uma escala de quatro pontos para julgar o nível de atendimento do processo avaliativo estudado em relação a cada padrão, facilitando a tarefa de julgar a qualidade da avaliação.

Desta forma, pretende-se identificar os pontos fortes e os pontos a melhorar no processo avaliativo em questão, mediante a checagem de critérios de qualidade de avaliações estabelecidos pelo *Joint Committee* (YARBROUGH et al., 2011). No entanto, tais diretrizes

[...] apresentam limitações provenientes do momento histórico e do país na qual foram criadas e das restrições inerentes ao estabelecimento de padronizações, mas auxiliaram significativamente a ampliar o campo da avaliação, ao evidenciarem as limitações de métodos experimentais de pesquisa em atenderem a maior parte dessas diretrizes e padrões. (FURTADO; LAPERRIERE, 2012, p. 698).

Os Quadros, a seguir, apresentam os resultados da aplicação dos padrões, organizados por categoria. Cada quadro reúne uma categoria e os respectivos julgamentos da qualidade do objeto, no caso, a avaliação de impacto do programa SESI Cidadania. A escala utilizada para o julgamento da Avaliação de Impacto era composta por quatro níveis: atendido (A); atendido parcialmente (AP); não atendido (NA) e não se aplica (NSA). Posteriormente, os padrões são descritos e as justificativas são feitas para cada julgamento realizado.

Quando os itens pertinentes a determinado padrão não estavam contidos no relatório, além de recorrer a sua própria experiência na participação de todo o processo avaliativo, a autora realizou entrevistas estruturadas com o gerente da equipe responsável pela condução da referida avaliação. As entrevistas tinham o propósito de garantir total abrangência do processo meta-avaliativo.

4.1 AVALIAÇÃO DO PROCESSO AVALIATIVO SEGUNDO OS PADRÕES DE UTILIDADE

Em linhas gerais, a avaliação que atende aos padrões da categoria Utilidade consegue suprir as necessidades de informação de todos os interessados ou *stakeholders*, com a preocupação em identificar o funcionamento do objeto avaliado, proporcionando-lhes informações úteis. Além disso, os padrões buscam assegurar a credibilidade do avaliador e, conseqüentemente, do estudo avaliativo. Por fim, a categoria tenta garantir a clareza na comunicação, bem como a divulgação do relatório dentro do prazo afirmado.

De acordo com esses padrões, a avaliação deve ser conduzida por um avaliador ou equipe competente e isto deve servir como garantia de sua credibilidade; dar atenção a todos os interessados (*stakeholders*) na avaliação em foco; negociar os propósitos da avaliação e selecionar informação relevante de modo a atender às necessidades desses interessados; indicar os valores que embasam os propósitos, processos e a interpretação dos resultados; apresentar comunicações e relatórios que descrevam claramente o que foi realizado e que sejam entregues nos prazos estabelecidos; considerar as possíveis conseqüências e influência que os resultados da avaliação podem vir a ter. (ELLIOT, 2011, p. 951).

Quadro 2 – Julgamento do processo avaliativo quanto aos padrões de Utilidade

Padrão	Julgamento
U1 - Credibilidade do avaliador	A
U2 - Atenção aos interessados (<i>stakeholders</i>)	AP
U3 - Propósitos negociados	AP
U4 - Explicitação de valores	AP
U5 - Informação relevante	A
U6 - Produtos e processos significativos	A
U7 - Comunicação e relatórios apropriados e no prazo	A
U8 - Preocupação com conseqüências e influências	A

Legenda: A – atendido; AP – atendido parcialmente; NA – não atendido; NSA – não se aplica.
Fonte: A autora (2015).

4.1.1 Padrão credibilidade do avaliador

O primeiro padrão de Utilidade, Credibilidade do avaliador, prescreve que as avaliações devem ser conduzidas por pessoal qualificado que estabeleça e mantenha credibilidade no contexto da avaliação. De acordo com o depoimento do gerente da

área de pesquisa e avaliação do Sistema FIRJAN, a equipe responsável pela realização da avaliação de impacto foi composta por profissionais qualificados, com expertise na condução de pesquisas e avaliações:

A equipe foi composta por seis colaboradores [do Sistema FIRJAN]: dois gestores, duas especialistas estatísticas e dois entrevistadores certificados pela ABEP [Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa]. Desses, quatro participam frequentemente de congressos, seminários e cursos referentes à avaliação, e em especial, à avaliação de impacto. E a metodologia teve como norte a avaliação de impacto da Ação Global do DN [Departamento Nacional do SESI], que faz uso de métodos reconhecidos internacionalmente. (informação verbal)³.

Neste sentido, o objeto avaliado atendeu às recomendações feitas pelo *Joint Committee* (YARBROUGH et al., 2011), em relação ao padrão Credibilidade do avaliador:

- A equipe é capacitada para a avaliação, pois possui nível acadêmico avançado, diplomas e certificados fornecidos por organizações voltadas para a prática avaliativa como, por exemplo, ABEP, Rede Brasileira de Monitoramento e Avaliação (RBMA), Fundação Cesgranrio e Fundação Itaú Social.
- Três membros da equipe são membros ativos na comunidade de prática em avaliação, mantendo-se informados sobre a área de avaliação por meio de recebimento de correspondências da RBMA.
- A equipe se mantém a par das pesquisas sobre avaliação, incluindo buscas de metodologias reconhecidas e registradas na academia, conforme informação do gerente.
- As outras áreas do Sistema FIRJAN reconhecem as habilidades e experiências da equipe de avaliadores e pesquisadores, uma vez que tal área é responsável pela realização de toda pesquisa e avaliação da instituição.
- A especialista responsável pela condução da avaliação tem a prática de convocar colegas de trabalho, ou seja, outros avaliadores, com o propósito de revisar o plano do processo avaliativo.

³ Informação verbal concedida pelo gerente de pesquisa e estatística do Sistema FIRJAN, Cesar Kayat Bedran, em 2 set. 2015, durante as entrevistas realizadas na sede da instituição.

- Diante dos anos de experiência e relacionamento com as demais áreas do Sistema FIRJAN, a equipe de avaliação: a) desenvolveu boas relações de trabalho, escutando, observando e esclarecendo os processos e as atividades da avaliação aos *stakeholders*; b) conhece e leva em consideração as normas culturais, respeitando as perspectivas, rotinas e obrigações dos *stakeholders*; c) permanece sensível às dúvidas dos *stakeholders*; e d) é reconhecida interna e externamente, junto a clientes e fornecedores, pela lisura e ética no trato de informações.
- Os métodos aplicados quanto ao modo de conduzir as perguntas da avaliação foram adaptados ao público-alvo, composto por moradores de comunidades carentes. Assim sendo, a avaliação se mostrou metodologicamente versátil.

Tais características, experiências na área de avaliação e procedimentos utilizados reforçam a credibilidade dos avaliadores, atestando o atendimento ao padrão.

4.1.2 Padrão atenção aos interessados (*stakeholders*)

O segundo padrão, Atenção aos interessados (*stakeholders*), define que as avaliações devem dedicar atenção a todos os indivíduos e grupos envolvidos no programa e por elas afetados (YARBROUGH et al., 2011). Conforme a entrevista com o gerente responsável pela avaliação de impacto, a avaliação não envolveu todos os interessados pelo SESI Cidadania.

Existem diversos grupos envolvidos no programa, com particularidades, funções e interesses próprios. Alguns também participam dessas reuniões semanais de andamento do programa, que parte da equipe responsável pela condução da avaliação frequenta. Esses *stakeholders* participantes das reuniões são a alta direção do Sistema FIRJAN, os coordenadores de comunidades, os coordenadores de serviços prestados e a equipe de planejamento do programa. Ainda há grupos que não temos contato direto, que são os agentes comunitários, os professores e instrutores, além dos moradores das comunidades participantes do SESI Cidadania. Esse último grupo, com exceção dos moradores, não foram envolvidos na avaliação de impacto. Dentre os participantes dos encontros sobre o programa, os únicos que de fato tomaram conhecimento prévio do processo avaliativo foram os altos executivos, a direção. Nas reuniões, minha equipe falou a respeito da avaliação, no entanto, alguns interessados não manifestaram entusiasmo devido à diversidade de

opiniões, de hierarquia, falta de entendimento ou até mesmo rejeição à avaliação. Em suma, a avaliação foi realizada com base nas informações de dois grupos de *stakeholders*: a alta direção, que foi nosso cliente e os moradores, que responderam o questionário. (informação verbal)⁴.

A avaliação deixou de incluir os coordenadores de comunidades, os coordenadores de serviços prestados, a equipe de planejamento do programa, também frequentadores dos encontros semanais, além dos agentes comunitários, os professores e os instrutores, que não participam das reuniões. Desta forma, embora a avaliação não tenha atendido parte dos interessados pelo programa SESI Cidadania, considerou todas as recomendações do padrão.

- Houve respeito às normas organizacionais e culturais, favorecendo o acesso a informações pertinentes, à identificação de tensões e valores que afetem o programa, à geração de processos e resultados que sirvam de base ao uso da avaliação e, à certeza da relevância dos contextos para as atividades da avaliação.
- Os processos que determinaram os propósitos da avaliação foram utilizados para auxiliar a identificação dos *stakeholders*.
- A equipe estudou o contexto do programa em relação aos interessados menos visíveis, como foi o caso do público-alvo composto por moradores de comunidades carentes.
- A área de avaliação deu atenção aos grupos com perspectivas comumente excluídas, uma vez que deu voz aos moradores de áreas carentes do Rio de Janeiro, como respondentes na avaliação.
- Por fim, a equipe garantiu a integração dos envolvidos na avaliação de forma segura e confortável: seja pelas entrevistas realizadas com pessoas carentes, seja pelo resguardo do trabalho das áreas de serviços ofertados.

Apesar de a avaliação ter contemplado as cinco recomendações do segundo padrão, não dedicou atenção a todos os indivíduos e grupos envolvidos no programa SESI Cidadania, justificando o julgamento de atendimento parcial do padrão.

⁴ Informação verbal concedida pelo gerente de pesquisa e estatística do Sistema FIRJAN, Cesar Kayat Bedran, em 2 set. 2015, durante as entrevistas realizadas na sede da instituição.

4.1.3 Padrão propósitos negociados

Dado o julgamento do padrão anterior, o terceiro padrão da categoria, Propósitos negociados, também foi considerado atendido parcialmente, uma vez que esse padrão recomenda que os propósitos da avaliação devem ser identificados e continuamente negociados com base nas necessidades dos *stakeholders*. No caso avaliado, o processo avaliativo não envolveu todos os grupos de interessados, além de ter seguido parte das recomendações sugeridas para implementação do padrão.

A avaliação tomou como norte as questões debatidas nas reuniões semanais que a autora e o gestor responsável pela avaliação participam, com a presença também da alta direção do Sistema FIRJAN, demandante da avaliação de impacto.

A autora, participante das reuniões, pode afirmar que a avaliação indicou as prioridades para atender às necessidades da alta direção quanto à tomada de decisão referente ao programa e investigou os propósitos estabelecidos para a avaliação quando das reuniões semanais. Auxiliou os interessados a encontrar maneiras de falar sobre a avaliação, desenvolvendo um conhecimento da linguagem necessária à negociação dos propósitos da avaliação, assim contribuindo para discussões mais profundas e produtivas sobre o assunto. Além disso, explicou o planejamento da avaliação, tirando as eventuais dúvidas e, conseqüentemente, unindo os *stakeholders* e, ainda explicou de maneira compreensível e significativa para todos os *stakeholders* os propósitos e objetivos da avaliação bem como as necessidades, que deviam ser satisfeitas.

No entanto, esses procedimentos não foram capazes de convergir as ambivalências de expectativas e de propósitos para a realização da avaliação devido à participação de distintos grupos de *stakeholders* nas reuniões semanais. Assim, as necessidades da alta direção assumiram prioridade para o direcionamento do planejamento quanto ao processo avaliativo. Ademais, os grupos de *stakeholders* não estavam de acordo devido à existência de propósitos que concorriam entre si, então os propósitos da alta direção foram tomados como prioridade. Apesar de a equipe de avaliação ter debatido sobre o objetivo da avaliação de impacto, ajudando os *stakeholders* a entender a possibilidade e o valor da dedicação a propósitos específicos da avaliação em determinados momentos do programa, alguns grupos mantiveram a posição de rejeição e resistência quanto à avaliação.

Como o processo avaliativo não realizou algumas recomendações referentes a propósitos negociados, nem envolveu todos os grupos de interessados, a avaliação recebeu julgamento de parcialmente atendido quanto a esse padrão.

4.1.4 Padrão explicitação de valores

Com a definição de que as avaliações devem esclarecer e especificar os valores culturais e individuais que fundamentam objetivos, processos e julgamentos da avaliação, o quarto padrão da categoria é intitulado de Explicitação de valores.

O objeto avaliado atendeu algumas recomendações feitas pelo *Joint Committee* (YARBROUGH et al., 2011):

- A equipe de avaliação descobriu o que os *stakeholders* valorizam em relação ao programa SESI Cidadania, medindo a força desses valores e, em até que ponto há convergência, pois constam, no relatório, todas as fontes levantadas na literatura científica para embasar uma avaliação de impacto com população carente, além das questões sobre os 19 serviços ofertados e dos comentários levantados nas reuniões semanais em relação ao programa.
- Os avaliadores também refletiram acerca das implicações de valores específicos dos interessados, que poderiam gerar obstáculos para as atividades e os processos avaliativos.
- Quando da coleta de dados, os experientes entrevistadores possuem o costume de prestar atenção ao tom de voz dos respondentes, uma vez que a capacidade dos participantes de expressarem seus valores ocorre, em parte, em função da explicitação de necessidades e preferências.

No entanto, outras recomendações não foram atendidas como, por exemplo, o encontro de grupos com o propósito de examinar os planos da avaliação e a atenção devida a todos os grupos de *stakeholders* envolvidos. Tais condutas e procedimentos utilizados durante a avaliação prejudicam, em parte, a explicitação de valores dos interessados, atribuindo o atendimento parcial ao padrão.

4.1.5 Padrão informação relevante

O padrão Informação relevante, onde a informação obtida por meio da avaliação deve servir às necessidades identificadas e emergentes dos *stakeholders*,

foi considerado atendido, uma vez que a avaliação contemplou todas as recomendações desse quinto padrão:

- Todas as fontes dadas pelos *stakeholders* foram consideradas, evitando-se dessa forma, julgamentos precipitados acerca das informações levantadas.
- Quando da coleta de dados, houve a realização do pré-teste com o propósito de adequar os dados levantados nas entrevistas aos objetivos da avaliação. Após dois dias de pré-testagem, a partir dos resultados, a equipe revisou o instrumento de avaliação e fez as alterações necessárias.
- A avaliação manteve o foco em informações mais relevantes. No caso do objeto avaliado, foi a comparação da situação de vida dos participantes antes e após a participação no programa SESI Cidadania.
- A equipe de avaliação selecionou informações para o planejamento do processo avaliativo, respeitando os propósitos da avaliação e mantendo o foco acerca das questões específicas dos *stakeholders*. Com a preocupação de contemplar as recomendações sinalizadas no documento do *Joint Committee* (YARBROUGH et al., 2011), a avaliação se valeu de diversas fontes provenientes de organizações renomadas como, por exemplo, IBGE, ONU e MEC para validação do questionário e do sistema de pontos atribuídos aos 19 serviços do programa. Desta forma, a equipe assumiu toda a responsabilidade quanto à utilidade da informação empregada na avaliação, seguindo assim, a última recomendação do padrão.

Tais preocupações e procedimentos utilizados garantiram a informação relevante da avaliação, conforme preconiza o padrão.

4.1.6 Padrão produtos e processos significativos

O sexto padrão, Produtos e processos significativos, define que as atividades, descrições, resultados e julgamentos resultantes da avaliação devem estimular seu uso. Diante das recomendações do padrão e dos anos de experiência e relacionamento com as demais áreas do Sistema FIRJAN, a equipe de avaliação conhece os *stakeholders* com propriedade. As reuniões semanais sobre o programa contribuíram para as descobertas em relação à experiência e visão de parte dos *stakeholders*, criando assim, processos e produtos significativos ao longo da

avaliação. As etapas de análise cadastral e de coleta de dados (entrevistas) também proporcionaram maior entendimento em relação aos outros *stakeholders*.

Além disso, processos que compensem tempo e dinheiro investidos, foram implementados: “a metodologia de entrevista telefônica é mais econômica e rápida que entrevistas *in loco* e a viagem a Brasília teve o objetivo de entender a metodologia de avaliação de impacto adotada.”⁵

No decorrer dos encontros semanais acerca do programa, os coordenadores de serviços explicitavam as demandas e os sucessos alcançados em suas respectivas áreas. Desta forma, a avaliação adaptou processos e produtos, atendendo às necessidades dos diversos *stakeholders*, sem comprometer os principais propósitos da avaliação, uma vez que englobou todos os serviços do programa de todas as comunidades.

Por fim, a avaliação teve a preocupação de rever periodicamente as necessidades e expectativas dos *stakeholders*, engajando-os no processo avaliativo de maneira significativa e criando mais oportunidades para o uso da avaliação.

Mediante todos os produtos e processos realizados, a avaliação apontou desdobramentos de trabalhos futuros como, por exemplo, o foco nos profissionais dos cursos e palestras do programa, pois a população carente enxerga, nos professores, verdadeiros orientadores para o mercado de trabalho. Diante de tal cenário, o sexto padrão foi atendido.

4.1.7 Padrão comunicação e relatórios apropriados e no prazo

O padrão Comunicação e relatórios apropriados e no prazo prescreve que as avaliações devem satisfazer às constantes necessidades de informação de seus vários públicos. O padrão foi atendido uma vez que a divulgação dos resultados aconteceu em momento oportuno para a alta direção do Sistema FIRJAN, adaptando tempo e pontualidade. Posteriormente, o relatório foi apresentado aos coordenadores de comunidades e de serviços. O relatório da avaliação de impacto apresentou diversas formas de divulgação justamente para atender aos diferentes públicos. A equipe de avaliação atentou em relação à explicação da linguagem técnica do

⁵ Informação verbal concedida pelo gerente de pesquisa e estatística do Sistema FIRJAN, Cesar Kayat Bedran, em 28 set. 2015, durante as entrevistas realizadas na sede da instituição.

relatório, com o intuito de possibilitar aplicação às decisões referentes ao programa em virtude dos resultados levantados.

Além disso, como parte de um planejamento cuidadoso, a comunicação formal foi complementada com outras, informais e interativas, seja pela característica das reuniões, seja pelas demandas de eventuais recortes de resultados.

A avaliação teve caráter interno, os resultados não foram divulgados na mídia. Neste sentido, a recomendação de que os avaliadores devem ter sensibilidade em relação ao planejamento quando e como interagir com membros da comunidade, redes sociais e mídia não se aplica ao objeto avaliado.

Por fim, a única recomendação não atendida se refere a não adoção de sumários executivos, que são documentos sucintos e possibilitam leitura dinâmica. Os quadros de avisos e listas de *intranet* da instituição não se destinam a processos avaliativos, mas sim, a temas genéricos de interesse a todos os colaboradores do Sistema FIRJAN.

Dessa forma, a avaliação de impacto do programa SESI Cidadania atendeu de modo oportuno e contínuo às necessidades de relato e comunicação dos *stakeholders*, garantindo o que recomenda o padrão.

4.1.8 Padrão preocupação com consequências e influências

Por fim, o último padrão da categoria Utilidade, denominado de Preocupação com consequências e influências, tem por definição que as avaliações devem promover o uso responsável e adequado de seus resultados, além de prevenir consequências negativas indesejáveis e má utilização. A avaliação obteve o julgamento atendido quanto ao padrão e as justificativas encontram-se descritas a seguir:

- Os mecanismos de comunicação formal e informal foram identificados, o que possibilitou a integração dos *stakeholders* quanto à aprendizagem do processo avaliativo através de influências já estabelecidas.
- Tanto durante o processo avaliativo quanto após, a equipe de avaliação se preocupou com as condutas adotadas no desenvolvimento da avaliação, analisando formal e informalmente as consequências do estudo.
- Quando das reuniões semanais, os avaliadores apresentaram os resultados da avaliação de impacto aos grupos de *stakeholders*, que não demonstraram

interesse pela avaliação. No entanto, o encontro, que foi conduzido de forma assertiva, propiciou a integração dos envolvidos.

- Ao longo dos anos de prática de avaliação, a equipe que elaborou a avaliação de impacto exerce a prática de aperfeiçoamento profissional mediante revisão das condutas e abordagens adotadas durante o processo avaliativo, contribuindo para a busca de evidências de relação entre a avaliação e as subsequentes políticas e práticas.

Com base nas medidas adotadas no curso do processo avaliativo, o objeto avaliado atendeu ao padrão referente à preocupação com consequências e influências. A avaliação foi uma demanda da alta direção do Sistema FIRJAN e os resultados foram divulgados apenas dentro da instituição como ferramenta para tomadas de decisão em relação à continuidade, ou não, do programa.

4.2 AVALIAÇÃO DO PROCESSO AVALIATIVO SEGUNDO OS PADRÕES DE EXEQUIBILIDADE

A avaliação que atende aos padrões da categoria Exequibilidade possui a possibilidade de alcançar um nível adequado de efetividade⁶ e eficiência⁷. A atenção é dada aos requisitos administrativos e logísticos da avaliação, uma vez que a boa administração melhora as probabilidades de sucesso. Além disso, como a exequibilidade depende do contexto do momento, o planejamento deve ser um processo responsivo e contínuo. Assim, a categoria contribui para um melhor aproveitamento dos recursos e para o desenvolvimento de atividades mais efetivas e eficientes que sirvam de base a outros atributos da qualidade.

Os quatro padrões de exequibilidade se relacionam com “efeitos de contextos, culturas, custos, política, poder e recursos disponíveis” (JOINT COMMITTEE..., 2011, p. 18). São voltados para procedimentos que assegurem que a avaliação será gerenciada de modo efetivo, será prática e realística, será cuidadosa ao tratar do contexto e seus interesses políticos e culturais, será tanto efetiva quanto eficiente ao utilizar os recursos. Esses padrões lidam com a dimensão política da avaliação, a praticidade dos procedimentos e os custos. (ELLIOT, 2011, p. 951).

⁶ Efetividade é a relação entre resultados e objetivo da avaliação: são as ações para o resultado concreto. (PORTAL EDUCAÇÃO, [2015]).

⁷ Eficiência é produzir o máximo com o mínimo de recursos / desperdício. (PORTAL EDUCAÇÃO, [2015]).

Quadro 3 – Julgamento do processo avaliativo quanto aos padrões de Exequibilidade

Padrão	Julgamento
E1 - Gerenciamento do projeto	A
E2 - Procedimentos práticos	A
E3 - Viabilidade do contexto	A
E4 - Uso dos recursos	A

Legenda: A – atendido; AP – atendido parcialmente; NA – não atendido; NSA – não se aplica.
Fonte: A autora (2015).

4.2.1 Padrão gerenciamento do projeto

O primeiro padrão de Exequibilidade, Gerenciamento do projeto, prescreve que as avaliações devem adotar estratégias eficazes⁸ para o gerenciamento do projeto. Mediante o depoimento do gerente da área de pesquisa e avaliação do Sistema FIRJAN, o padrão foi considerado atendido. Diante dos anos de experiência da equipe de avaliação do Sistema FIRJAN:

No início de todo processo avaliativo, a partir da demanda apresentada, um documento denominado *briefing* é elaborado com o propósito de levantar os aspectos da avaliação acerca de objetivo, metodologia, cronograma, custo, atividade, recurso e produto. Depois de concluído pelos avaliadores, o demandante pela avaliação valida esse documento. Então, assim, os avaliadores revisam as necessidades dos *stakeholders*, além dos propósitos, metas e objetivos da avaliação. Além disso, a especialista responsável pela condução da avaliação é quem está à frente de todo o processo avaliativo, ou seja, pelo monitoramento do controle de qualidade de cada componente do plano de gerenciamento, comunicando, sempre que haja necessidade, aos envolvidos no processo para que juntos colaborem no aperfeiçoamento do trabalho. A revisão do escopo da avaliação e do próprio plano é uma prática adotada devido às eventuais necessidades de mudanças, sejam do programa a ser avaliado, sejam das exigências e limitações do próprio estudo. (informação verbal)⁹.

A única recomendação não atendida está relacionada ao método de utilização de *checklists* quando do plano de gerenciamento, porém a autora mencionou a recomendação do padrão ao gerente responsável pela área de avaliação do Sistema FIRJAN, como sugestão de inclusão em futuros trabalhos.

⁸ Eficácia é a noção de ótimo, metas e tempo. A relação entre resultados pretendidos e resultados obtidos. (PORTAL EDUCAÇÃO, [2015]).

⁹ Informação verbal concedida pelo gerente de pesquisa e estatística do Sistema FIRJAN, Cesar Kayat Bedran, em 9 nov. 2015, durante as entrevistas realizadas na sede da instituição.

Tais aspectos, logísticas e comportamentos da equipe de avaliação acerca do gerenciamento do processo avaliativo atestam o atendimento ao padrão.

4.2.2 Padrão procedimentos práticos

O segundo padrão, Procedimentos práticos, define que os procedimentos da avaliação devem ser práticos e responsivos, de acordo com o modo de operação do programa (YARBROUGH et al., 2011). Segundo o depoimento do gerente entrevistado:

Para tomar conhecimento sobre o programa SESI Cidadania e o contexto, quatro dos seis colaboradores que atuaram na avaliação de impacto frequentaram as reuniões semanais do programa. Os coordenadores de serviços também foram consultados com o intuito de conhecer o funcionamento do programa e toda regulamentação e documentação envolvida. (informação verbal)¹⁰.

Com a participação nos encontros referentes ao programa, os avaliadores estavam sempre a par das alterações capazes de reduzir a exequibilidade da avaliação, acompanhando as mudanças em relação às metas. Além disso, os avaliadores conheceram as opiniões dos *stakeholders*-chave sobre os propósitos, metas e procedimentos do programa baseados nas experiências vivenciadas.

Tais procedimentos práticos utilizados garantem a exequibilidade da avaliação, conforme recomenda o padrão.

4.2.3 Padrão viabilidade do contexto

O terceiro padrão da categoria, Viabilidade do contexto, recomenda as avaliações devem identificar, monitorar e equilibrar interesses políticos e culturais, e necessidades individuais e de grupos.

O objeto avaliado atendeu as recomendações feitas pelo *Joint Committee* (YARBROUGH et al., 2011), no que tange ao padrão Exequibilidade:

- A avaliação tomou como norte as questões debatidas nas reuniões semanais, com a presença também da alta direção do Sistema FIRJAN,

¹⁰ Informação verbal concedida pelo gerente de pesquisa e estatística do Sistema FIRJAN, Cesar Kayat Bedran, em 9 nov. 2015, durante as entrevistas realizadas na sede da instituição.

demandante da avaliação de impacto. Desta forma, os avaliadores revisaram materiais do programa, relatórios e notícias veiculadas pela mídia, compreendendo os contextos culturais, políticos e econômicos.

- Nas reuniões existiam grupos com opiniões diferentes sobre o valor do programa e a avaliação, porém o foco para a elaboração da avaliação de impacto foi a percepção da alta diretoria da instituição.
- Nas reuniões, os avaliadores escutavam os principais *stakeholders* do programa com o objetivo de promover entendimento equilibrado dos propósitos, benefícios e limitações do programa e da avaliação. No entanto, alguns envolvidos demonstraram falta de interesse no processo avaliativo, apesar dos incentivos fornecidos pela equipe de avaliadores.
- Com o propósito de manter a avaliação cultural e politicamente viável e inclusiva, os avaliadores atenderam com equidade às necessidades dos principais grupos de *stakeholders*, uma vez que englobou, na avaliação de impacto, o tema sobre a imagem da instituição perante à sociedade.
- Pensando na possibilidade de um grupo consultivo para ajudar na identificação de fatores capazes de afetar a exequibilidade da avaliação, a escolha foi a metodologia do Departamento Nacional do SESI, ou seja, um grupo representativo e aceito pelos *stakeholders* do programa SESI Cidadania.
- Como a demanda da avaliação partiu da direção da instituição, os dados necessários para a realização do estudo foram assegurados pela equipe responsável pelo processo avaliativo.
- A avaliação seguiu o curso previsto pelo cronograma, sem alterações de prazos e não ameaçou a exequibilidade das etapas da avaliação.
- Por fim, o programa SESI Cidadania possui um *website* próprio, intensificando a comunicação entre os *stakeholders* e provendo o *status* dos serviços, das obras e demandas diversas.

Tais processos e condutas realizadas intensificam a viabilidade do contexto do programa, seja político, seja cultural, atendendo ao que recomenda o padrão.

4.2.4 Padrão uso dos recursos

Com a definição de que as avaliações devem utilizar os recursos com efetividade e eficiência, o último padrão da categoria, intitulado de Uso dos recursos, também foi atendido, uma vez que a avaliação contemplou todas as recomendações, de acordo com a entrevista do gerente de avaliação:

Anualmente todas as gerências da instituição levantam os custos para o cálculo do orçamento geral. Em relação a essa avaliação, os custos do processo avaliativo se devem à telefonia, à hora-homem dos colaboradores do Sistema FIRJAN e ao custo da viagem a Brasília de três colaboradores. Dos três custos, apenas a viagem saiu do orçamento da gerência de avaliação. Tratando-se de escolhas por alternativas mais eficientes, a opção do método de coleta de dados por telefone é menos dispendiosa e mais ágil que a ida do pessoal às comunidades. E quanto à qualidade, as duas metodologias possuem vantagens e desvantagens, mas como tinha o cadastro em mãos, o telefone foi a melhor opção, produzindo o melhor resultado. Toda relação custo-benefício e a adequação foram consideradas concomitantemente ao longo do processo avaliativo, sem favorecimento de necessidades de algum grupo de envolvidos. No início do planejamento para a avaliação, a equipe vislumbrou a contratação de uma consultoria externa, porém devido à complexidade do programa e ao prazo, a especialista responsável pelo projeto sugeriu a metodologia ora aplicada. (informação verbal)¹¹.

A recomendação quanto à discussão com os *stakeholders*-chave sobre os benefícios e custos da avaliação não se aplica ao objeto avaliado, uma vez que era de conhecimento de todos os envolvidos que os custos para a realização da avaliação seriam baixos, sendo o maior custo relacionado à hora-homem dos colaboradores, que dedicaram durante meses, tempo integral ao processo avaliativo.

Com base nas medidas adotadas no curso do processo avaliativo, o objeto avaliado atendeu ao padrão referente ao uso dos recursos com efetividade e eficiência.

¹¹ Informação verbal concedida pelo gerente de pesquisa e estatística do Sistema FIRJAN, Cesar Kayat Bedran, em 9 nov. 2015, durante as entrevistas realizadas na sede da instituição.

4.3 AVALIAÇÃO DO PROCESSO AVALIATIVO SEGUNDO OS PADRÕES DE ADEQUAÇÃO

De modo geral, a avaliação que atende aos padrões da categoria Adequação consegue ser apropriada, válida, legal, correta, aceitável e justa. Os padrões são relacionados aos sistemas de leis, regulamentos e regras do objeto avaliado, bem como, aos direitos, deveres e responsabilidades dos avaliadores e, por fim, às funções e obrigações inerentes à prática profissional da avaliação.

Os padrões de adequação, em número de sete, pretendem assegurar que a avaliação será desenvolvida respeitando aspectos morais, éticos e legais concernentes à qualidade da avaliação. Esses padrões são relativos ao bem estar das pessoas envolvidas na avaliação ou que possam ser afetadas por seus resultados. Lidam com acordos e contratos entre clientes e avaliadores; tratam do respeito aos direitos dos participantes e a suas interações durante a avaliação, assim como cuidam de possíveis conflitos de interesses; focalizam o julgamento equilibrado de pontos fortes e fracos do objeto avaliado; tornam os resultados acessíveis aos interessados, apresentando um balanço contábil dos gastos com a avaliação. (ELLIOT, 2011, p. 952).

Quadro 4 – Julgamento do processo avaliativo quanto aos padrões de Adequação

Padrão	Julgamento
A1 - Orientação responsiva e inclusiva	A
A2 - Acordos formais	NSA
A3 - Respeito e direitos humanos	A
A4 - Clareza e equidade	A
A5 - Transparência e abertura	A
A6 - Conflitos de interesses	NA
A7 - Responsabilidade fiscal	A

Legenda: A – atendido; AP – atendido parcialmente; NA – não atendido; NSA – não se aplica.
Fonte: A autora (2015).

4.3.1 Padrão orientação responsiva e inclusiva

O primeiro padrão, Orientação responsiva e inclusiva, prescreve que as avaliações devem ser responsivas aos *stakeholders* e as suas comunidades. Mediante o depoimento do gerente da área de pesquisa e avaliação do Sistema FIRJAN, o padrão foi considerado atendido, uma vez que:

Os *stakeholders* foram nitidamente identificados: todos os envolvidos no programa SESI Cidadania, independentemente da posição ocupada ou qualquer outro tipo de nível. No entanto, a alta direção foi a demandante da avaliação e é o *stakeholder*-chave. Todas as informações fornecidas por esse grupo foram incluídas nas decisões acerca dos propósitos, questões e planejamento da avaliação, participando da avaliação como direito e responsabilidade. Isso aconteceu também com os respondentes: os moradores das comunidades. Por falar nos respondentes e por se tratar de um público específico e que não temos o costume de entrevistar, as opiniões, crenças e interesses influenciados por cultura e histórias foram respeitadas e aceitas e, por essa razão, a parte qualitativa da avaliação foi tão relevante para o entendimento global do impacto do programa na vida dessas pessoas, uma vez que o SESI Cidadania acontece no ambiente onde os participantes vivem. Com essa preocupação, o questionário foi adaptado à linguagem menos rebuscada, mais clara e coloquial para total entendimento do público-alvo. (informação verbal)¹².

Neste sentido, em busca do equilíbrio adequado entre responsividade e inclusão, a avaliação seguiu essa orientação, de acordo com o recomendado pelo primeiro padrão da categoria Adequação.

4.3.2 Padrão acordos formais

O segundo padrão, Acordos formais, define que os acordos da avaliação devem ser negociados de modo que as obrigações fiquem explícitas, e sejam considerados os contextos culturais, as necessidades e as expectativas dos clientes e dos outros *stakeholders*.

O padrão não se aplica à avaliação de impacto, conforme a entrevista do gerente responsável pelo processo avaliativo:

Nenhuma avaliação ou pesquisa realizada pela área faz uso de acordos formais, como contrato, por exemplo, pois nossos clientes, bem como todos os envolvidos fazem parte da instituição. Há elaboração de contrato se existir a prestação de serviço de algum instituto de pesquisa parceiro, mas não foi o caso nesta avaliação. (informação verbal)¹³.

¹² Informação verbal concedida pelo gerente de pesquisa e estatística do Sistema FIRJAN, Cesar Kayat Bedran, em 16 nov. 2015, durante as entrevistas realizadas na sede da instituição.

¹³ Informação verbal concedida pelo gerente de pesquisa e estatística do Sistema FIRJAN, Cesar Kayat Bedran, em 16 nov. 2015, durante as entrevistas realizadas na sede da instituição.

4.3.3 Padrão respeito e direitos humanos

O terceiro padrão da categoria, Respeito e direitos humanos, prescreve que as avaliações devem ser planejadas e conduzidas com a preocupação de proteger os direitos humanos e a legalidade, e manter a dignidade de participantes e outros *stakeholders*. Tal padrão foi considerado atendido, tendo como justificativa o depoimento do gestor responsável pela avaliação:

Todo estudo realizado pela gerência [de pesquisa e estatística do Sistema FIRJAN, segue o cumprimento dos padrões de qualidade ABEP, assim como o Código de Ética da ABEP–ICC/ESOMAR e da ISO 20252 para pesquisa de mercado, social e de opinião pública, esclarecendo assim dúvidas quanto a questões éticas e legais. Tanto nas reuniões, quanto nas entrevistas houve acompanhamento de interações de membros de minha equipe com os *stakeholders*, assegurando o respeito. Nas reuniões, o problema era a divergência de opiniões, onde em nenhum momento a comunicação se tornou ameaçadora. Já nas entrevistas, asseguramos o respeito à natureza dos respondentes, pois eram moradores de comunidades carentes. Em toda avaliação, os entrevistadores informam que o nome do respondente será preservado e as informações são tratadas de forma geral, ou seja, com total anonimato, sem identificação alguma, não havendo qualquer forma de prejuízo por parte do participante. Nesta avaliação, em especial, a preocupação com a comunicação foi acentuada: revimos inúmeras vezes o questionário com o intuito de ter certeza que a linguagem estava em harmonia com a cultura dos participantes, favorecendo o bem-estar aos envolvidos. (informação verbal)¹⁴.

Tais características e procedimentos utilizados reforçam o respeito aos direitos humanos, atestando o atendimento ao padrão.

4.3.4 Padrão clareza e equidade

Com a definição de que as avaliações devem ser inteligíveis e justas, ao tratar dos propósitos e necessidades dos *stakeholders*, o quarto padrão da categoria, é intitulado de Clareza e equidade.

O processo avaliativo analisado atendeu algumas recomendações feitas pelo *Joint Committee* (YARBROUGH et al., 2011) quanto ao padrão:

¹⁴ Informação verbal concedida pelo gerente de pesquisa e estatística do Sistema FIRJAN, Cesar Kayat Bedran, em 16 nov. 2015, durante as entrevistas realizadas na sede da instituição.

- Os *stakeholders* tiveram seus direitos garantidos e assegurados pelas políticas, processos e produtos da avaliação: a) a necessidade da alta direção foi o objetivo para a realização da avaliação de impacto; b) os respondentes possuem direito ao anonimato, sendo as respostas dadas confidenciais, além da linguagem acessível praticada no decorrer das entrevistas; e c) apesar dos coordenadores de produto não terem tido voz durante o processo avaliativo, a equipe de avaliação contemplou, no instrumento utilizado na avaliação, todos os 19 serviços ofertados pelo programa às comunidades carentes, bem como os comentários levantados pelos coordenadores nas reuniões semanais.
- Não foi detectado nenhum problema de injustiça que afetasse os direitos dos *stakeholders* da avaliação.
- As estratégias de comunicação utilizadas em prol da clareza e da equidade estavam presentes nas entrevistas, respeitando o ambiente dos moradores de comunidades carentes, bem como o uso de linguagem técnica simples quando da divulgação dos resultados.
- Como de costume ao longo dos anos de experiência da equipe de pesquisa e avaliação do Sistema FIRJAN, existe parceria entre os avaliadores e os *stakeholders* envolvidos no processo avaliativo, o que incentiva a comunicação frequente e o respeito da equidade da avaliação.
- A compreensão quanto às decisões e às estruturas de poder existentes no programa foram facilitadas, uma vez que a avaliação de impacto atendeu as necessidades de conhecimento da alta direção. Além disso, a condução do processo avaliativo ajudou no entendimento do impacto do programa em relação aos direitos dos *stakeholders*.
- É sabido que os recursos disponíveis para a avaliação podem limitar o atendimento das necessidades. Assim, a equipe de avaliação trabalhou durante mais de um ano e meio em busca de soluções para englobar, no questionário, os 19 serviços ofertados pelo programa SESI Cidadania.

Tais condutas e procedimentos utilizados durante a avaliação garantem a clareza e equidade do processo avaliativo, conforme preconiza o padrão.

4.3.5 Padrão transparência e abertura

O padrão, Transparência e abertura, onde as avaliações devem fornecer a todos os *stakeholders* descrições completas das constatações, limitações e conclusões, a não ser que isso represente violação das leis ou das convenções sociais, foi considerado atendido, uma vez que a avaliação contemplou quase todas as recomendações do quinto padrão:

- A avaliação garantiu o fornecimento de informações confiáveis, completas e honestas aos *stakeholders*.
- Todas as fontes de apoio da avaliação foram reveladas, pois as fontes financeiras são institucionais e o material bibliográfico está descrito no relatório da avaliação de impacto do programa SESI Cidadania.
- Durante todo o processo avaliativo, os avaliadores do Sistema FIRJAN têm o costume de manter uma comunicação transparente com os *stakeholders*, seja explicando o motivo da entrevista aos respondentes, seja atualizando a alta diretoria sobre o *status* do processo.
- Em relação ao padrão Respeito e direitos humanos, os avaliadores tiveram o cuidado em mostrar aberturas dos resultados por tipo de serviço oferecido pelo programa. Os 19 serviços foram agrupados em quatro indicadores para a mensuração dos recortes de resultados, assim os coordenadores de serviços foram preservados. Desta forma, a transmissão de informações ao *stakeholders* foi culturalmente apropriada, respeitando os envolvidos no programa. Por fim, os respondentes da avaliação também receberam informações de modo culturalmente adequado.

A recomendação referente ao processo ser aberto e construtivo a todos os envolvidos para que os *stakeholders* auxiliem na construção do processo avaliativo não se aplica à instituição. O demandante solicita o estudo, participa das etapas tirando eventuais dúvidas e tem ciência das conclusões do estudo no momento da apresentação dos resultados.

Tais características e processos utilizados garantem a transparência das informações divulgadas pela avaliação, conforme requer o padrão.

4.3.6 Padrão conflitos de interesses

O sexto padrão, Conflitos de interesses, define que as avaliações devem identificar franca e honestamente e trabalhar conflitos de interesses, sejam reais ou disfarçados, que possam comprometer a avaliação. O padrão não foi atendido, pois existem diversos grupos de envolvidos no programa, em especial nas reuniões semanais do SESI Cidadania. No entanto, por tais grupos possuírem opiniões divergentes, a avaliação considerou apenas dois grupos principais de *stakeholders*: a alta direção e os moradores de comunidades com UPP participantes do SESI Cidadania, respectivamente, os demandantes da avaliação interna e os respondentes usuários dos serviços do programa.

No entanto, todo e qualquer comentário levantado nos encontros pelos coordenadores de comunidades ou serviços ou pela equipe de planejamento foi considerado durante o processo avaliativo. Assim, os conflitos foram identificados, uma vez que a equipe de avaliação também é colaboradora do Sistema FIRJAN. Então, com o intuito de evitar problemas de opiniões, interesses e julgamentos entre as gerências ou diretorias, o processo avaliativo tomou como *stakeholders*-chaves a alta direção e os moradores de comunidades, que participaram do programa SESI Cidadania.

4.3.7 Padrão responsabilidade fiscal

Por fim, o último padrão da categoria Adequação, denominado de Responsabilidade fiscal, tem por definição que as avaliações devem prestar contas de todos os recursos despendidos e cumprir processos e procedimentos fiscais determinados pela lei. A avaliação teve o julgamento quanto ao padrão atendido e as justificativas estão descritas a seguir:

- Os gastos com a avaliação de impacto estavam previstos no orçamento institucional. As despesas referentes à telefonia, hora-homem e viagem foram pagas, respectivamente, pela gerência responsável por telecomunicações, de recursos humanos e responsável pelo processo avaliativo. Desta forma, não houve necessidade de rever processos e recursos fiscais durante o processo de avaliação.
- Todos os custos do Sistema FIRJAN são desembolsados pelas diversas gerências existentes na estrutura organizacional da instituição, porém

concentrados em uma única gerência financeira, que aprova os pagamentos mediante entrega de registros fiscais claros e precisos, seguindo normas da instituição. Assim, a recomendação no que tange à contratação de consultores não se aplica às avaliações da instituição.

- No início de qualquer avaliação do Sistema FIRJAN, o demandante pela pesquisa tem conhecimento prévio das despesas gerais relacionadas ao trabalho solicitado, aprovando-as.

Com base nas medidas adotadas quanto à responsabilidade fiscal, o objeto avaliado atendeu ao padrão referente à preocupação com prestação de contas e recursos despendidos.

4.4 AVALIAÇÃO DO PROCESSO AVALIATIVO SEGUNDO OS PADRÕES DE PRECISÃO

A avaliação que atende aos padrões da categoria Precisão assegura a clareza da descrição do objeto avaliado, bem como o contexto, revelando todo o planejamento do estudo avaliativo desde os procedimentos às conclusões. Além disso, garante a confiabilidade, validade e fidedignidade das informações por meio do controle sistemático dos dados e da análise de informações quantitativas e qualitativas. Por fim, julga a existência de conclusões justificadas, da objetividade do relatório e da imparcialidade da divulgação dos resultados.

Os padrões de precisão buscam garantir que a informação técnica da avaliação referente às características que determinam o valor ou mérito do programa sob avaliação será adequada e confiável. São oito padrões que abordam a descrição do programa e do contexto; tratam de características de validade, fidedignidade e gerenciamento da informação; focalizam a análise dessa informação, a justificativa das conclusões e decisões, assim como a abrangência e a imparcialidade dos comunicados divulgados e dos relatórios elaborados. (ELLIOT, 2011, p. 952).

Quadro 5 – Julgamento do processo avaliativo quanto aos padrões de Precisão

Padrão	Julgamento
P1 - Conclusões e decisões justificadas	A
P2 - Informação válida	A
P3 - Informação fidedigna	A
P4 - Explicitação das descrições do programa e do contexto	A
P5 - Gerenciamento da informação	A
P6 - Análises e delineamentos (<i>designs</i>) sólidos	A
P7 - Explicitação do raciocínio da avaliação	A
P8 - Comunicação e relatório	A

Legenda: A – atendido; AP – atendido parcialmente; NA – não atendido; NSA – não se aplica.
Fonte: A autora (2015).

4.4.1 Padrão conclusões e decisões justificadas

O primeiro padrão de Precisão, Conclusões e decisões justificadas, prescreve que as conclusões e decisões da avaliação devem ser explicitamente justificadas nas culturas e nos contextos onde têm consequências. Mediante o depoimento do gerente da área de pesquisa e avaliação do Sistema FIRJAN, o padrão foi considerado atendido, uma vez que:

Como de costume quando da realização de pesquisas e avaliações na instituição, a equipe de pesquisadores e avaliadores entende a demanda do cliente interno e constrói todo o processo avaliativo. O cliente participa da reunião inicial para entendimento do projeto, chamada de *kick off*, tirando eventuais dúvidas e explicando o objeto a ser avaliado. No caso do SESI Cidadania não foi diferente. O cliente sinalizou o motivo do estudo e a equipe de avaliação cuidou de todo o procedimento metodológico. As responsabilidades são bem definidas, assegurando interpretações, conclusões e recomendações de modo preciso. Devido à parceria entre avaliadores e cliente, os resultados e as conclusões refletem os conceitos e a terminologia definidos pelos julgamentos da equipe de avaliação. (informação verbal)¹⁵.

Neste sentido, o objeto avaliado atendeu às recomendações feitas pelo *Joint Committee* (YARBROUGH et al., 2011), em relação ao padrão Conclusões e decisões justificadas:

- O relatório de avaliação apresentou versões personalizadas ao público que assistiu as divulgações dos resultados. Assim, as estratégias de

¹⁵ Informação verbal concedida pelo gerente de pesquisa e estatística do Sistema FIRJAN, Cesar Kayat Bedran, em 16 nov. 2015, durante as entrevistas realizadas na sede da instituição.

comunicação puderam esclarecer as várias definições de precisão das constatações, conclusões e interesses por recortes específicos da avaliação.

- A apresentação aos *stakeholders*-chave consistiu no relatório da avaliação de impacto do programa SESI Cidadania em sua versão mais completa, abrangendo todas as informações com o intuito de que os clientes tivessem acesso a resultados e conclusões precisas acerca de todas as abordagens sobre o programa. Quando da divulgação aos coordenadores de serviços e de comunidades, a versão do relatório focou os pontos de interesse específico desse grupo.
- O processo de avaliação no Sistema FIRJAN obedece à mesma lógica: o cliente demanda o estudo e a área de avaliação e pesquisa realiza todo o processo avaliativo com auxílio do demandante. Neste sentido, as condições nas quais são elaboradas as conclusões e interpretações são asseguradas por representações adequadas do programa e do contexto da avaliação.
- O valor do objeto avaliado foi assegurado uma vez que está sustentado em:
 - a) conclusões e decisões sólidas de acordo com a metodologia empregada;
 - b) culturas tanto institucionais quanto dos participantes do programa; e
 - c) contextos de continuação ou redução de serviços do programa – onde as conclusões e decisões do relatório de avaliação de impacto possuem consequências.

Tais características, experiências na área de avaliação e procedimentos utilizados reforçam as conclusões e decisões justificadas, atestando o atendimento ao padrão.

4.4.2 Padrão informação válida

O segundo padrão, Informação válida, define que a informação da avaliação deve servir aos propósitos pretendidos e sustentar interpretações que possuam validade (YARBROUGH et al., 2011). O padrão foi considerado atendido, de acordo com as recomendações adotadas no padrão:

- A metodologia empregada contemplou o uso de questionário semiestruturado com questões fechadas e abertas. Assim, além da mensuração nas participações no programa, obtidas com respostas das questões fechadas; as respostas das questões abertas explicaram as razões

e os motivos do impacto do programa, de modo a clarificar linguagens, termos e ideias conceituais.

- Em virtude das participações nas reuniões sobre o programa, a equipe de avaliação apresentou competência cultural quanto à validade da informação, observando os termos-chave e significados explicitados pelos *stakeholders* do programa.
- Quando os resultados foram divulgados, as proposições e termos-chave encontrados em pesquisas pela literatura científica levantada foram explicitados aos *stakeholders*.
- Quando da coleta de dados, a verificação da coerência e consistência das entrevistas ocorreu diariamente, pois a especialista responsável, no caso, a autora do presente estudo, conferiu e validou as informações levantadas pelos respondentes. Além disso, o sistema de pontos implementado na metodologia da avaliação permitiu a comunicação e a aprendizagem da equipe de avaliadores.

Em suma, a validade das informações esteve presente em todas as fases do processo avaliativo, conforme recomenda o padrão.

4.4.3 Padrão informação fidedigna

Dado o julgamento do padrão anterior, o terceiro padrão da categoria, Informação fidedigna, também foi considerado atendido, uma vez que esse padrão recomenda que os procedimentos da avaliação devem gerar informações suficientemente confiáveis e consistentes, de modo que sirvam aos usos pretendidos.

O processo avaliativo atendeu às recomendações feitas pelo *Joint Committee* (YARBROUGH et al., 2011), em relação ao padrão Informação fidedigna:

- Quando da coleta de dados, as informações recebidas pelos respondentes receberam análise de crítica e de tratamento de dados, diariamente, com o propósito de minimizar os erros.
- A equipe de avaliadores foi composta por duas especialistas graduadas em Estatística, que elaboraram uma série de testes e aplicaram recursos estatísticos para melhorar a confiabilidade, transmitindo as informações necessárias sobre fidedignidade e validade.

- A recomendação quanto à solicitação de especialistas que planejem, analisem e esclareçam dúvidas técnicas não se aplica ao objeto avaliado devido à existência de colaboradores com expertise em procedimentos de fidedignidade da informação. Além disso, a equipe trabalha focada na exequibilidade, adequação e utilidade da avaliação a fim de executar procedimentos efetivos e eficientes destinados a aumentar a fidedignidade dos resultados e conclusões realizados.
- A gerência de pesquisa e estatística do Sistema FIRJAN tem como objetivo gerar valor agregado para tomadas de decisão institucional. Neste sentido, a preocupação com a fidedignidade de decisões e conclusões válidas e justificáveis é imprescindível para o desenvolvimento do trabalho da área.

Tais procedimentos e experiências dos avaliadores comprovam a fidedignidade das informações levantadas no relatório de avaliação de impacto do programa SESI Cidadania, conforme preconiza o padrão.

4.4.4 Padrão explicitação das descrições do programa e do contexto

O padrão Explicitação das descrições do programa e do contexto, onde as avaliações devem documentar os programas e seus contextos com apropriado detalhe e escopo para os propósitos estabelecidos, foi considerado atendido, uma vez que a avaliação contemplou todas as recomendações desse quarto padrão (YARBROUGH et al., 2011):

- Por ser padrão institucional para divulgações de estudos internos, as abordagens de apresentação e os meios de comunicação utilizados são documentos escritos mediante descrições orais em reuniões, fóruns ou eventos do tema. Com o propósito de melhorar o entendimento da avaliação, favorecendo o consenso acerca de contextos e do programa, tanto a apresentação dos resultados bem como a documentação escrita sofrem ajustes para atender a cada público.
- Todas as técnicas provenientes dos procedimentos metodológicos adotados estão baseadas em conceitos, termos e informações suficientemente precisos, garantindo a solidez de raciocínio de todas as etapas do processo avaliativo, conferindo conclusões seguras acerca do programa SESI Cidadania e do contexto.

- Quando da construção do sistema de pontuação adotado na metodologia de avaliação e descrito no Capítulo 2: a) os 19 serviços ofertados no programa foram organizados em lista, onde os níveis de especificidade em projetos sociais foram descritos, sendo pontuados de acordo com o nível de relevância no programa; e b) os resultados encontrados foram documentados e testados, com o intuito de registrar os efeitos sobre o contexto e a relação com o programa.

Tais explicações referentes ao contexto e ao SESI Cidadania durante o processo avaliativo atestaram o atendimento ao padrão.

4.4.5 Padrão gerenciamento da informação

Com a definição de que a avaliação deve empregar métodos sistemáticos de coleta, revisão, verificação e armazenamento das informações, o quinto padrão da categoria, intitulado de Gerenciamento da informação, foi atendido. De acordo com as recomendações adotadas nesse padrão:

- A avaliação de impacto teve como base métodos sólidos mediante consulta na literatura científica e uso de metodologia internacionalmente reconhecida.
- As fontes de informação listadas no relatório técnico foram provenientes da literatura científica relacionada a projetos sociais e, posteriormente, listadas e classificadas de acordo com a necessidade de moradores de áreas carentes.
- A participação das reuniões semanais sobre o programa foi essencial para o alinhamento de conceitos-chave utilizados para descrever os propósitos da avaliação à implementação do programa e à análise dos resultados.
- A metodologia de coleta de dados foi revista e testada pela equipe de avaliadores, bem como a verificação diária das respostas dadas, conferindo assim, tarefas sistemáticas, replicáveis e adequadamente livres de erros.
- A equipe de avaliadores admitiu boas práticas anteriormente adotadas, como a metodologia utilizada pelo Departamento Nacional do SESI em projeto social, produzindo dessa forma, informações válidas e confiáveis.
- Além da autora do presente estudo, a equipe de avaliação também teve a participação de outra estatística quando da realização da avaliação de

impacto do programa SESI Cidadania, garantindo conhecimentos e habilidades sobre procedimentos tecnicamente seguros e possibilidades para a coleta de informações.

- Para definir o método de sistema de pontos, que englobou a prioridade dos 19 serviços ofertados no programa, a equipe de avaliadores estudou algumas metodologias durante 18 meses, conforme cronograma da avaliação no Capítulo 2. Inclusive houve a possibilidade de contratar consultoria, comparando vantagens, desvantagens, abrangência e limitações dos métodos.
- A metodologia utilizada para a realização da avaliação de impacto é proveniente do Departamento Nacional do SESI, pertencente ao Sistema S, como o Sistema FIRJAN. Assim sendo, o procedimento de coleta e seleção de informações é de uma instituição reconhecida pela alta direção, demandante da avaliação. Também abordou tanto a perspectiva quantitativa como a qualitativa, pois uma abordagem complementa a outra.
- Por fim, todas as verificações diárias da coleta de dados foram registradas em arquivos individuais a fim de reduzir falhas e proteger a qualidade da informação.

Tais métodos, experiências e procedimentos utilizados asseguram o armazenamento de informações confiáveis, como recomenda o padrão.

4.4.6 Padrão análises e delineamentos (*designs*) sólidos

O sexto padrão, Análises e delineamentos (*designs*) sólidos, define que a avaliação deve empregar delineamentos tecnicamente adequados e análises apropriadas aos propósitos estabelecidos.

O delineamento da avaliação seguiu o raciocínio necessário aos propósitos e questões determinados, gerando informações e, posteriormente, interpretações e conclusões justificáveis. A equipe possui expertise em implementação de métodos sólidos e robustos, bem como houve discussão para a escolha da metodologia mais adequada à demanda, dentre algumas opções levantadas e registradas no Capítulo 2. Desta forma, tais atitudes e conceitos realizados conferiram o atendimento ao padrão.

4.4.7 Padrão explicitação do raciocínio da avaliação

O padrão Explicitação do raciocínio da avaliação prescreve que a fundamentação da avaliação, desde informações e análises até resultados, interpretações, conclusões e julgamentos, deve ser clara e completamente documentada. O padrão foi atendido uma vez que, segundo as recomendações, o raciocínio da avaliação foi explicitado logo no planejamento do processo avaliativo detalhado no Capítulo 2, sendo examinado, ajustado e adaptado às questões avaliativas. Em relação ao questionário, o raciocínio para tal construção foi motivado pelas características dos respondentes, sendo revisto por meio do pré-teste.

As informações tanto da literatura científica, quanto das entrevistas realizadas, apresentaram pertinência e conteúdo para sustentar o raciocínio da avaliação. Ademais, o raciocínio e os julgamentos, que orientam as conclusões, foram sinalizados à alta direção quando da apresentação dos resultados.

Tais explicitações ao longo do processo avaliativo permitiram otimizar a precisão no cumprimento dos propósitos da avaliação, de acordo com o recomendado pelo padrão.

4.4.8 Padrão comunicação e relatório

Por fim, o último padrão da categoria Precisão, denominado de Comunicação e relatório, tem por definição que as comunicações da avaliação devem ter escopo adequado, evitando concepções errôneas, vieses, distorções e erros. A avaliação teve o julgamento quanto ao padrão atendido e as justificativas encontram-se descritas a seguir:

- Diante da experiência da equipe de avaliação, o plano de comunicação desenvolvido, bem como a construção do relatório de avaliação, sustentou a precisão da avaliação. A apresentação dos resultados aconteceu de forma responsiva às necessidades dos *stakeholders*.
- Embora o cliente tenha conhecimento dos resultados e conclusões apenas quando da entrega final conforme adotado na sistemática institucional, em alguns estudos, a equipe de avaliação entrega prévias dos resultados aos *stakeholders*, ao longo do processo avaliativo, com o propósito de contribuir para a precisão, atualizando e melhorando a qualidade da informação.

- O relatório formal foi organizado a partir de diretrizes do programa e da literatura acadêmica que garantiram a precisão em detalhes e a abrangência das informações divulgadas.
- O emprego de diversos formatos de gráficos demonstrados no relatório técnico contribuiu para melhorar a precisão dos resultados da avaliação de impacto do programa SESI Cidadania aos *stakeholders*.

Tais medidas adotadas no processo avaliativo, objeto meta-avaliado em questão, e na comunicação da avaliação aos *stakeholders*, conforme recomenda o padrão.

4.5 AVALIAÇÃO DO PROCESSO AVALIATIVO SEGUNDO OS PADRÕES DE RESPONSABILIZAÇÃO

A avaliação que atende aos padrões da categoria Responsabilização garante o uso responsável de recursos, a fim de produzir valor. Com o propósito de fundamentar a categoria, a documentação da avaliação é investigada e é preciso uma avaliação da avaliação, tanto interna quanto externa.

Os três padrões da [...] responsabilização da avaliação, encontram apoio nos padrões anteriores, de utilidade, exequibilidade, adequação e precisão. Tratam da documentação da avaliação como comprovação de cada etapa realizada, da meta-avaliação tanto interna - como forma de investigar e prestar contas do desenvolvimento durante o processo de realização, quanto externa - como atestado de qualidade da avaliação por outros avaliadores. Estão diretamente relacionados à meta-avaliação e, por concepção, utilizam todos os 27 padrões, desde que pertinentes ao que estiver sendo julgado. (ELLIOT, 2011, p. 952).

Quadro 6 – Julgamento do processo avaliativo quanto aos padrões de Responsabilização

Padrão	Julgamento
R1 - Documentação da avaliação	A
R2 - Meta-avaliação interna	NA
R3 - Meta-avaliação externa	A

Legenda: A – atendido; AP – atendido parcialmente; NA – não atendido; NSA – não se aplica.
Fonte: A autora (2015).

4.5.1 Padrão documentação da avaliação

O primeiro padrão de Responsabilização, Documentação da avaliação, prescreve que as avaliações devem documentar por completo seus propósitos negociados, *designs* implementados, procedimentos, dados e resultados. Como a maioria das recomendações se refere à documentação da avaliação, o padrão foi considerado atendido, porém não cumpriu a indicação em relação à meta-avaliação, uma vez que tal processo não havia sido realizado.

No que tange às recomendações acerca da documentação da avaliação, é costume institucional, que os documentos sobre os resultados da avaliação usem anexos estatísticos descrevendo o procedimento metodológico adotado, especificando assim, as dimensões de qualidade. A documentação inicial denominada *briefing* contempla as necessidades e questões acerca do estudo. Assim, essa é a documentação padrão da organização em relação a qualquer processo avaliativo, garantindo a utilidade documental através do alinhamento, abrangência e detalhes suficientes.

Tais documentos do processo avaliativo registraram, de forma completa, os procedimentos, os dados e os resultados da avaliação, respondendo, de forma positiva, às recomendações do padrão.

4.5.2 Padrão meta-avaliação interna

O segundo padrão, Meta-avaliação interna, define que os avaliadores devem empregar estes e outros padrões aplicáveis para examinar a responsabilização dos delineamentos da avaliação, os procedimentos adotados, as informações coletadas e os resultados (YARBROUGH et al., 2011).

O padrão não foi atendido, pois embora os avaliadores tenham atentado em meta-avaliar a avaliação de impacto, tal perspectiva formativa não ocorreu. A justificativa da necessidade de conduzir a meta-avaliação interna está atrelada ao fato de que apesar de a área responsável pela avaliação ser independente da equipe do programa, ambas pertencem a mesma instituição.

4.5.3 Padrão meta-avaliação externa

Por fim, o último padrão da categoria Responsabilização, Meta-avaliação externa, foi considerado atendido, uma vez que esse padrão recomenda que os patrocinadores, clientes, avaliadores e outros *stakeholders* devem incentivar a realização de meta-avaliações externas, utilizando estes padrões e outros que forem aplicáveis.

Desta forma, o presente estudo ganha maior relevância por, além de ser uma demanda do Sistema FIRJAN, recebe validação de uma instituição renomada e com expertise em avaliação e meta-avaliação como a Fundação Cesgranrio, revelando assim, o atendimento ao padrão.

Tal meta-avaliação externa, na perspectiva somativa, se tornou objetivo desse estudo mediante exame crítico de todo o processo avaliativo da avaliação de impacto, que englobou o relatório técnico, a experiência vivenciada pela autora e as entrevistas com o gerente responsável pela área de avaliação da instituição.

Conforme relatado no Capítulo 3, dos procedimentos metodológicos do estudo meta-avaliativo, o processo teve como referência os 30 padrões de avaliação do *Joint Committee* com o propósito de identificar e definir a qualidade da avaliação de impacto do programa SESI Cidadania. Ademais, foi supervisionado por especialista em meta-avaliação, com experiência na Fundação Cesgranrio, que acompanhou o desenvolvimento do estudo, analisando-o criticamente.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A elaboração do presente estudo teve como base todo o processo avaliativo de impacto do programa SESI Cidadania, contemplando: o relatório técnico, a experiência da autora e as entrevistas com o gerente da área, com vistas à meta-avaliação externa, demandada pelo Sistema FIRJAN em cumprimento à validação da avaliação interna realizada entre 2012 e 2014.

As inferências levantadas em virtude dos resultados alcançados e apresentados no Capítulo 4 foram classificadas em: a) conclusões tiradas das respostas às questões avaliativas; e b) recomendações feitas quando os padrões foram atendidos parcialmente ou não foram atendidos.

5.1 CONCLUSÕES

Com o propósito de responder as cinco questões avaliativas apontadas no Capítulo 1 deste estudo, foi necessária uma análise dos resultados provenientes de conceitos meta-avaliativos, que:

[...] denotam avaliação sistemática das avaliações e de seus subcomponentes. Quem aplica os padrões de utilidade, exequibilidade, adequação, precisão e responsabilização para julgar a qualidade de uma avaliação e de seus componentes, está praticando a meta-avaliação. Tal como em outras avaliações, a meta-avaliação requer evidências, análises, comunicação e acompanhamento com *stakeholders*. (YARBROUGH, 2011, p. 227).

Ademais, o processo meta-avaliativo lança a qualificar todos os componentes do objeto avaliado, e os próprios avaliadores. Neste sentido, de acordo com a Tabela 2, os resultados apontaram para conclusões relevantes: de modo geral, a avaliação de impacto do programa SESI Cidadania foi conduzida de forma a atender às necessidades de informação dos interessados, a ser realística, prudente, legal e ética, registrando e revelando técnica e adequadamente as informações de julgamento de mérito e de impacto do programa. Assim, foi possível responder às questões meta-avaliativas norteadas pelas cinco categorias dos 30 padrões propostos pelo *Joint Committee* (YARBROUGH et al., 2011).

Tabela 2 – Número de padrões atendidos, por categoria, segundo a meta-avaliação

Categoria	Atendido	Atendido parcialmente	Não atendido	Não se aplica	Total
Utilidade	5	3	-	-	8
Exequibilidade	4	-	-	-	4
Adequação	5	-	1	1	7
Precisão	8	-	-	-	8
Responsabilização	2	-	1	-	3
Total	24	3	2	1	30

Fonte: A autora (2015).

Os padrões do *Joint Committee* não foram aplicados ao longo da avaliação de impacto do programa SESI Cidadania. Contudo, de acordo com a meta-avaliação realizada, 24 padrões foram atendidos, de um total de 30. As respostas às questões avaliativas são apresentadas a partir da análise dos dados e dos resultados levantados no capítulo anterior, a saber:

Até que ponto a Avaliação de Impacto do programa SESI Cidadania: Sua vida mudou? atendeu aos padrões da categoria utilidade, conseguindo suprir as necessidades de informação dos interessados?

A resposta à primeira questão avaliativa pode ser assim expressa: dentre oito padrões da categoria, cinco foram considerados atendidos e três atendidos parcialmente. As evidências revelam que a avaliação foi útil uma vez que as informações obtidas atenderam às necessidades identificadas dos *stakeholders*-chaves: a alta direção e os usuários do programa. Nesse sentido e com base nos resultados da análise realizada, é possível considerar que, para além de ter sido conduzida por equipe qualificada, a avaliação promoveu o uso responsável e adequado dos resultados, sendo capaz de prevenir consequências indesejáveis a má utilização.

Até que ponto a avaliação em foco atendeu aos padrões da categoria exequibilidade, conseguindo gerenciar a avaliação de forma efetiva, prática e realística?

A resposta à segunda questão avaliativa assim se resume: as evidências revelam que a avaliação de impacto alcançou o nível adequado de efetividade e eficiência, agregando valor ao Sistema FIRJAN, uma vez que os quatro padrões foram atendidos. Tanto os procedimentos, como os recursos da avaliação, adotaram estratégias práticas e responsivas de acordo com o modo de operação do programa

SESI Cidadania. Além disso, a avaliação foi capaz de identificar e monitorar interesses políticos e culturais.

Até que ponto o processo avaliativo atendeu aos padrões da categoria adequação, conseguindo respeitar aspectos morais, éticos e legais em relação aos interessados pela avaliação?

A resposta à terceira questão avaliativa consiste que, de sete padrões da categoria, cinco foram atendidos, um não foi atendido, merecendo uma recomendação específica e um não se aplica ao objeto avaliado. Confrontada com padrões internacionais de qualidade, a avaliação de impacto meta-avaliada alcançou resultados apropriados, válidos, corretos, legais, aceitáveis e justos. Neste sentido, revelou ser responsiva e inclusiva às comunidades atendidas pelo programa, protegendo a dignidade e os direitos humanos desses moradores. Ao tratar dos propósitos e necessidades dos principais *stakeholders*, foi capaz de fornecer descrições completas das constatações e conclusões, bem como prestou contas dos recursos despendidos, cumprindo processos fiscais institucionais.

Até que ponto a avaliação atendeu aos padrões da categoria precisão, conseguindo transmitir as informações tecnicamente adequadas sobre o objeto avaliado?

A resposta à quarta questão avaliativa resulta da exatidão exequível, adequada e útil do embasamento de conclusões e decisões sólidas do processo avaliativo. Os oito padrões da categoria foram atendidos, assim a avaliação teve como diferencial a transmissão de informações tecnicamente válidas, confiáveis e consistentes sobre o objeto avaliado, além de servir aos propósitos pretendidos e sustentar justificativas nas culturas e nos contextos do programa. Ademais, empregou métodos sistemáticos de coleta, verificação e armazenamento das informações, bem como documentou todas as etapas desde o planejamento à comunicação das conclusões, evitando concepções distorcidas.

Até que ponto o processo avaliativo atendeu aos padrões da categoria responsabilização, conseguindo investigar e prestar contas do desenvolvimento de cada etapa da avaliação?

Em relação à resposta da quinta e última questão avaliativa, é possível afirmar que o processo avaliativo utilizou de forma responsável os recursos, produzindo alto valor agregado ao Sistema FIRJAN. Dos três padrões da categoria, dois foram atendidos e um, não, que dizia respeito à meta-avaliação interna. A avaliação foi capaz

de documentar por completo os propósitos negociados, os procedimentos implementados e os resultados alcançados. E ainda, os *stakeholders* incentivaram a realização de meta-avaliação externa, que é o objetivo do presente estudo.

Em suma, concluiu-se que os padrões de utilidade contribuíram para a verificação do nível de satisfação das necessidades de todos os interessados no programa, informando acerca dos processos desenvolvidos. Com a categoria exequibilidade verificou-se a efetividade e a eficiência da avaliação, com foco no melhor aproveitamento dos recursos.

As categorias de padrões de adequação e precisão contribuíram para o objetivo do estudo porque observam, respectivamente, a condução da avaliação de forma legítima, ética e compromissada com a dignidade da pessoa humana, bem como a transmissão de informações tecnicamente adequadas. Por fim, os padrões de responsabilização foram selecionados porque, além de complementarem outros atributos avaliativos, ainda comprovam as etapas da avaliação mediante checagem de documentação.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Os resultados da meta-avaliação que comuniquem fragilidades constituem em pontos que sinalizam oportunidades de melhoria. A partir dos resultados e das conclusões atingidas neste estudo, cabem algumas recomendações.

Os três padrões atendidos parcialmente da categoria Utilidade referem-se à atenção a todos os grupos envolvidos no programa, à negociação dos propósitos com base nas necessidades dos *stakeholders* e aos esclarecimentos de valores culturais que fundamentem objetivos, processos e julgamentos. Dessa forma, toda avaliação em sua fase de implementação deve considerar efetivamente a participação de todos os interessados no processo, para que seu resultado possa ser direcionado a seu público legítimo, de modo a ocasionar, dentro de suas possibilidades, tomadas de decisão necessárias às transformações que os clientes pretendem alcançar (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004).

O padrão não atendido da categoria Adequação está relacionado aos conflitos de interesse oriundos de opiniões divergentes dos diversos participantes das reuniões semanais sobre o andamento do programa SESI Cidadania. De fato, os conflitos foram ignorados, não por falta de identificação, mas porque os avaliadores

consideraram sua administração delicada pois se tratavam de colaboradores da mesma instituição. No entanto, toda avaliação deve dar voz a qualquer grupo de *stakeholders*, independentemente de divergências encontradas ou nível hierárquico, com o propósito de não privar potenciais beneficiários do programa e da avaliação.

Por fim, o padrão não atendido da categoria Responsabilização tange à meta-avaliação interna, que apesar da demanda, não foi realizada. Assim, os próprios avaliadores não conduziram a investigação de qualificar o trabalho desenvolvido, descrevendo como os colaboradores, que atuam na instituição onde aconteceu o programa e a avaliação, podem aplicar sistematicamente estes e outros padrões às próprias avaliações.

O processo meta-avaliativo atenta às limitações que, porventura surgiram, tanto durante a avaliação interna, quanto ao presente estudo, impedindo a plena realização. De todo modo, com esta meta-avaliação, a autora pretendeu, de forma específica, identificar os pontos fortes e os pontos a melhorar na avaliação de impacto do programa SESI Cidadania, mediante a checagem de critérios de qualidade estabelecidos pelo *Joint Committee*. E, de forma geral, que o estudo sirva de modelo e inspiração, contribuindo para divulgação, disseminação e aperfeiçoamento dos processos meta-avaliativos, ajudando assim, a assegurar a qualidade necessária para o benefício das avaliações e meta-avaliações.

REFERÊNCIAS

BANCO MUNDIAL. *Relatório de inclusão produtiva nas favelas do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro, 2013.

CARRIÓN, Fernando. El Desafío Político de Gobernar la Ciudad. *Nueva Sociedad*, Buenos Aires, n. 212, set./nov. 2007.

CHIANCA, Thomaz; MARINO, Eduardo; SCHIESARI, Laura. *Desenvolvimento e cultura de avaliação em organizações da sociedade civil*. São Paulo: Global, 2001.

COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. *Avaliação de projetos sociais*. Petrópolis: Vozes, 1993.

DEPARTAMENTO NACIONAL SESI. *Avaliação de impacto social do programa ação global*. Brasília, DF, 2009.

DICIO. *Significado de mérito*. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <<http://www.dicio.com.br/merito/>>. Acesso em: 17 ago. 2015.

ELLIOT, Ligia Gomes. Meta-avaliação: das abordagens às possibilidades de aplicação. *Ensaio: aval. pol. públ. educ.*, Rio de Janeiro, v. 19, n. 73, out./dez. 2011.

FLEURY, Sonia. Militarização do social como estratégia de integração: o caso da UPP do Santa Marta. *Sociologias*, Porto Alegre, ano 14, n. 30, maio/ago. 2012.

FURTADO, Juarez Pereira; LAPERRIERE, Hélène. Parâmetros e paradigmas em meta-avaliação: uma revisão exploratória e reflexiva. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 17, n. 3, mar. 2012.

GARCIA, Vanessa Coelho Martins. *Avaliação do Projeto Apostando no Futuro: impactos e mérito*. 98 f. 2009. Dissertação (Mestrado Profissional em Avaliação)– Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, 2009.

HEDLER, Helga Cristina; TORRES, Cláudio Vaz. Meta-avaliação de auditorias de natureza operacional do Tribunal de Contas da União. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 13, n. 3, set. 2009.

JOINT COMMITTEE ON STANDARDS FOR EDUCATIONAL EVALUATION. *The program evaluation standards: a guide for evaluators and evaluations users*. Los Angeles, CA: Sage, 2011. Parte 1: Padrões de Utilidade. Tradução Neuza Capelo; revisão técnica: Ligia Gomes Elliot.

MANN, Peter H. *Métodos de investigação sociológica*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1973.

MARINO, Eduardo. *Diretrizes para avaliação de projetos e programas de investimento social privado*. 197 f. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração)– Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003a.

MARINO, Eduardo. *Manual de Avaliação de Projetos Sociais*. São Paulo: Saraiva: Instituto Ayrton Senna, 2003b.

PORTAL EDUCAÇÃO. *Definições de eficiência, eficácia e efetividade para o gestor de conteúdo*. Mato Grosso do Sul, [2015]. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/44038/definicoes-de-eficiencia-eficacia>>. Acesso em: 3 nov. 2015.

REIS, Denise Maestri. *Avaliação de Projetos Sociais: um estudo na ONG “Ação Social Arquidiocesana” de Florianópolis – Santa Catarina*. 163 f. 2009. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração)–Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2009.

RIBEIRO, Luiz Cesar de Queiroz. *Cidade desigual ou cidade partida?: tendências da metrópole do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: IPPUR/UFRJ, 1999.

SARDENBERG, Cecilia M. B. *E a família, como vai? Bahia: Análise & Dados*, Salvador, v. 7, n. 2, set. 1997.

SCRIVEN, Michael. S. The methodology of evaluation. In: TYLER, R. W.; GAGNÉ, R. M.; SCRIVEN, M. S. *Perspectives of curriculum evaluation*. Chicago: Rand McNally, 1967.

SCRIVEN, Michael. *Evaluation thesaurus*. 4. ed. Newbury Park, CA: Sage, 1991.

SEROUR, Márcia Galdino de Araújo. *Meta-avaliação da avaliação institucional externa da Universidade do Grande Rio Prof. José de Souza Herdy – UNIGRANRIO*. 71 f. 2010. Dissertação (Mestrado Profissional em Avaliação)–Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, 2010.

SESI. *Conheça: investir no trabalhador é investir na produtividade da indústria*. Rio de Janeiro, 2014a. Disponível em: <<http://www.firjan.com.br/sesi/>>. Acesso em: 12 jun. 2015.

SESI. *Qualidade de vida: projetos. Sesi Cidadania: atividades e serviços sociais gratuitos para quem mora nas comunidades pacificadas*. Rio de Janeiro, 2014b. Disponível em: <<http://www.firjan.com.br/sesi/qualidade-de-vida/sesi-cidadania/default.htm>>. Acesso em: 12 jun. 2015.

SISTEMA FIRJAN. *Avaliação de impacto do programa Sesi Cidadania: sua vida mudou?*. Rio de Janeiro, 2014a.

SISTEMA FIRJAN. *Em um único lugar: soluções para a indústria crescer*. Rio de Janeiro, 2014b. Disponível em: <<http://www.firjan.com.br/o-sistema-firjan/quem-somos/>>. Acesso em: 12 jun. 2015.

VENTURA, Zuenir. *Cidade partida*. São Paulo: Companhia das Letras, 1994.

WORTHEN, Blaine R.; SANDERS, James R.; FITZPATRICK, Jody L. *Avaliação de Programas: concepções e práticas*. Tradução Dinah de Abreu Azevedo. São Paulo: Ed. Gente, 2004.

YARBROUGH, Donald B. et al. *The program evaluation standards: a guide for evaluators and evaluation users*. 3. ed. Califórnia: Sage, 2011.