



CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAC
SANTO AMARO

Luciana EcheGARay
1502 B

A AVALIAÇÃO COMO BÚSSOLA DOS PROJETOS CULTURAIS

São Paulo
2016

INTRODUÇÃO	3
1. A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO E O PAPEL DA AVALIAÇÃO.....	3
2. A AVALIAÇÃO NA GESTÃO CULTURAL.....	5
2.1. COMO SE DÁ A AVALIAÇÃO DE PROJETOS E PROGRAMAS CULTURAIS.....	5
3. PROJETO OFICINAS ITINERANTES DE HARMONIA E IMPROVISAZÃO (TCC)	7
3.1. APRESENTAÇÃO	7
3.2. OBJETIVOS	9
3.2.1. OBJETIVO GERAL	9
3.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
4. DIAGNÓSTICO.....	10
5. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROJETO	11
6. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	13
7. AVALIAÇÃO.....	14
7.1. SOBRE O PROCESSO DE AVALIAÇÃO.....	14
7.2. AVALIAÇÃO <i>EX ANTE</i> – ANÁLISE DE PROCESSOS, ACB, AVALIAÇÃO MISTA.....	15
7.3. AVALIAÇÃO <i>EX POST</i> – INDICADORES DE OBJETIVOS ACB/ACI, AVALIAÇÃO PARTICIPATIVA.....	17
CONSIDERAÇÕES FINAIS	18
REFERÊNCIAS	19
ANEXO - FIGURA 1: MAPA MENTAL DO PROJETO	21

INTRODUÇÃO

Nas últimas três décadas, nossa sociedade, e em particular as organizações públicas e privadas, têm vivido o desafio de se organizarem e se estruturarem, de maneira clara e sistemática, para que possam atingir seus objetivos. Isso se dá, na maioria dos casos, em virtude da complexidade nas demandas a serem atendidas e nas relações entre pessoas e instituições, impulsionadas pela velocidade da comunicação, do crescimento tecnológico e do desenvolvimento econômico.

Nesse contexto, o planejamento, e em especial o planejamento estratégico - conceito que surgiu originalmente como uma necessidade no campo militar e que se consolidou no meio empresarial a partir da década de 70 -, apresenta-se como uma ferramenta essencial para minimizar a ocorrência de falhas e erros na tomada de decisões, pois analisa a situação atual e o ambiente, trazendo mais segurança na definição das metas que conduzirão a um objetivo predeterminado.

Essa precaução é possível, em grande parte, devido ao processo de avaliação de projetos e programas, presente em todas as fases do projeto, e que é intrínseco ao processo de planejamento, o que nos permite tomar as decisões necessárias para o fiel andamento do projeto.

1. A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO E O PAPEL DA AVALIAÇÃO

O planejamento estratégico “é o processo que determina como a organização pode chegar onde deseja e o que fará para executar seus objetivos” (SERTEK, GUINDANI e MARTINS, 2011, p.115), podendo ser considerado como o sistema pelo qual são desenvolvidos os procedimentos e as operações necessárias para se atingir um objetivo.

Pensado desse modo, o planejamento estratégico delimita os domínios de atuação, define funções e atribuições, além de engajar todas as forças necessárias para a concretização de fins maiores. Suas fases são bem definidas, para melhor facilitar a sua aplicação: partimos de uma análise da situação (análise da ideia, do tema a ser desenvolvido); são definidos os desígnios gerais (ou missão); e são traçados os objetivos a serem alcançados; são executados o plano de ação, o

controle e a avaliação (que avalia o planejamento como um todo, e também faz uma análise final para verificar se os objetivos foram devidamente alcançados).

Em todas as fases do planejamento e da execução de um projeto, estamos constantemente avaliando as ações de cada etapa para que possamos tomar as decisões mais acertadas, ou seja, nos vemos reiteradamente envolvidos com escolhas e juízos de valores.

Essas fases são de suma importância, tanto no planejamento no setor privado - utilizado para alcançar objetivos de interesse privado, atendendo às demandas manifestadas no mercado -, quanto no planejamento no setor público - esse voltado para a solução de problemas da sociedade, de interesse da maioria, que não encontram solução nas forças do mercado, pois, ainda que os setores tenham seus desígnios gerais e objetivos distintos, o planejamento estratégico é imprescindível para implementar uma estratégia produtora e bem sucedida, e deve viabilizar a avaliação para que se possa determinar o desempenho da ação proposta.

A partir dessas definições pode-se ter uma noção clara da relevância da avaliação como forma de controle e revisão constante no planejamento estratégico de projetos, uma vez que ela também serve de instrumento para se averiguar se os objetivos estão em conformidade com os desígnios gerais; para medir se as unidades estão aptas e aparelhadas para cumprirem as demandas que lhes serão atribuídas; para investigar se os papéis dos indivíduos estão de acordo com suas capacidades individuais; e para avaliar as situações que deverão ser mantidas, excluídas, modificadas ou aperfeiçoadas.

Por meio dessa constante avaliação, o planejamento é orientado e reorientado, sempre que necessário, em direção aos seus objetivos, uma vez que:

Além de monitorar o processo de administração estratégica, o controle estratégico fornece a realimentação, que é a crítica que determina se todas as fases do processo de administração estratégica são adequadas e estão funcionando bem, etapa fundamental no que se refere à geração de aprendizagem e conhecimento para a organização (SERTEK, GUINDANI e MARTINS, 2011, p. 109).

2. A AVALIAÇÃO NA GESTÃO CULTURAL

Um bom planejamento, assentado num plano de avaliação bem elaborado, pressupõe antever as ocorrências e as circunstâncias concernentes a uma situação futura desejada, para que sejam tomadas decisões da forma mais eficiente, eficaz e efetiva, com vistas à otimização dos recursos e dos esforços empregados na realização dos objetivos previamente propostos.

A aplicação dessas ferramentas também se faz necessária na área da gestão cultural, tanto na esfera pública quanto na esfera privada, uma vez que “não há produtos culturais bem geridos, senão com base num planejamento bem realizado” (BRANT, 2001, p.47).

Para que as políticas culturais sejam bem realizadas, a organização cultural como um todo, e em especial na administração pública, precisa desenvolver projetos alicerçados num bom planejamento estratégico, em todas as suas fases, o que inclui de maneira decisiva o papel da avaliação permanente, para que as políticas públicas no setor possam se desenvolver e evoluir, uma vez que “a ausência de estrutura específica para a gestão da cultura significa, efetivamente, um grande empecilho para a implementação de políticas para o setor” (CALABRE, 2008, p. 69).

2.1. COMO SE DÁ A AVALIAÇÃO DE PROJETOS E PROGRAMAS CULTURAIS

A avaliação, como vimos, é uma ferramenta imprescindível em todas as etapas de um projeto, durante todo seu ciclo de vida, e consiste numa pesquisa avaliativa que se utiliza de recursos analíticos das ciências sociais, e portanto é uma atividade multidisciplinar, que tem por fim julgar o mérito e a relevância das ações, visando o melhoramento da qualidade, logo, permite a racionalização da ação.

Para tanto, deve considerar os objetivos e metas em relação aos contextos econômico, social e político da área de abrangência do projeto, que devem ser estimados com base em informações, documentos, bancos de dados, pesquisas e estudos, elementos tão carentes na área da cultura. Esse déficit de dados concretos

revela-se ainda mais latente se levarmos em conta outro aspecto que dificulta a mensuração na área cultural: o que diz respeito ao caráter dual (simbólico e econômico), presente nos produtos e serviços culturais, e que converte a criatividade como catalisadora de valor econômico.

Segundo Pierre Bourdieu, um bem simbólico se caracteriza ao se atribuir um valor mercantil a um objeto artístico ou cultural, que passa a adquirir o status de mercadoria, ao ser consagrado pelas leis de mercado. A partir daí, para esses objetos é formado um grupo consumidor, bem como de produtores de bens simbólicos (BOURDIEU, 2013, pp. 99 -181).

A partir do momento em que um produto ou serviço cultural é considerado como *produto*, surge a dificuldade em entender a relação do seu valor simbólico interagindo com seu valor econômico. Portanto, esse é também um fator de complexa aferição se o analisarmos pelo viés dos indicadores de avaliação.

O primeiro momento em que se procede à avaliação num projeto ou programa cultural é quando temos a ideia do que queremos fazer. A partir daí, muitas questões necessitam ser elucidadas, a fim de que possamos desenvolver um projeto que realmente saia do papel e possa ser realizado com sucesso. Uma fase muito importante nesse processo inicial de avaliação é a fase de Diagnóstico do projeto (item 04, a seguir), onde se analisa uma determinada realidade que nos permite conhecer as fragilidades e as potencialidades culturais de uma localidade.

Sobre o diagnóstico, temos em Rocha (2013):

[...] É importante destacar que o diagnóstico não é uma listagem, um levantamento de informações da cultura, mas sim uma análise crítica sobre elas. É esse olhar crítico que nos permitirá apontar caminhos para o futuro, estabelecer objetivos, diretrizes, estratégias, ações e metas do plano. Trata-se de um estudo que permite identificar tanto as fragilidades, quanto as potencialidades da área cultural, que é capaz de apontar o que precisa ser considerado como prioritário na condução das políticas, e que deve permitir a proposição para solucionar as questões apontadas [...] (ROCHA, 2013, p. 13).

A avaliação pode levar em conta aspectos qualitativos e/ou quantitativos; pode ser, segundo Cohen e Franco (2002), *ex ante* ou *ex post* (em função do momento em que se realiza, dos objetivos considerados e do tipo de questão que será respondida); pode ser externa, interna, mista ou participativa (quando considerada a procedência de seus executores). E para que essa avaliação seja, de fato, possível, é necessário que sejam desenvolvidos e identificados indicadores de acompanhamento e de resultados do projeto, dentre os quais destacam-se os

indicadores situacionais, os preditivos, os orientados para um problema específico, os de progresso, os de metas e os de impacto.

Quanto ao método, a avaliação não possui um procedimento específico e, para Rua (2003):

Pode lançar mão de um conjunto de métodos de diagnóstico e análise, de técnicas de coleta de dados como surveys, observação, entrevistas em profundidade, individuais ou em grupos focais; e de instrumentos como questionários, formulários, roteiros de observação, etc. A experiência tem ensinado que a avaliação ganha precisão quando recorre a dados quantitativos e qualitativos, combinando abordagens em extensão e em profundidade. Por outro lado, a mesma experiência tem mostrado que há alguns cuidados imprescindíveis à qualidade das avaliações (RUA, 2003, p. 22).

O termo *avaliação* possui diversas definições e não há um entendimento unânime acerca de quais modalidades sejam mais apropriadas para cada caso concreto, cabendo ao agente responsável pela ação estabelecê-las. Para Chianca (2001), no entanto, avaliação é:

[...] a coleta sistemática de informações sobre as ações, as características e os resultados de um programa, e a identificação, esclarecimento e aplicação de critérios, passíveis de serem defendidos publicamente, para determinar o valor (mérito e relevância), a qualidade, utilidade, efetividade ou importância do programa sendo avaliado em relação aos critérios estabelecidos, gerando recomendações para melhorar o programa e as informações para prestar contas aos públicos interno e externo ao programa do trabalho desenvolvido [...] (CHIANCA, 2001, p.16).

3. PROJETO OFICINAS ITINERANTES DE HARMONIA E IMPROVISACÃO (TCC)

3.1. APRESENTAÇÃO

O projeto a ser desenvolvido, denominado Oficinas Itinerantes de Harmonia e Improvisação, prevê a realização de 10 oficinas itinerantes, em 10 cidades do interior do Rio Grande do Sul (01 oficina por cidade), sobre fundamentos da música (harmonia e improvisação), tendo como base o conteúdo do livro Harmonia Combinatorial, de autoria do ministrante das oficinas, o músico, compositor, educador, arranjador e autor Julio Herrlein, guitarrista de jazz, cujo trabalho repercute tanto no país quanto no exterior, e que também é professor no

bacharelado em Música da UFRGS (Univ. Federal do RS). O livro Harmonia Combinatorial teve sua primeira edição lançada em 2011 (bilíngue português/inglês), e é uma obra muito respeitada no meio musical, sendo adotada por várias universidades do país (com aprovação do MEC) e do exterior, pela sua abordagem inovadora e seu conteúdo inédito. Em 2013 foi lançada uma segunda edição, apenas em inglês, pela editora norte-americana Mel Bay¹, muito conceituada nesse ramo, e que foi distribuída para todo o mundo (América Latina, EUA, Japão, China, Europa, Canadá).

As oficinas serão realizadas nas cidades de Santa Cruz do Sul, Caxias do Sul, Montenegro, Santa Maria, Pelotas, Passo Fundo, Bagé, Canoas, São Leopoldo e Bento Gonçalves, que para fins deste projeto, serão denominadas “**idades-pólo**”, pois são municípios que, pela sua importância, servem de referência na região em que estão localizados.

Para um melhor aproveitamento das oficinas **não** será obrigatória a aquisição do livro Harmonia Combinatorial, uma vez que o conteúdo será amplamente demonstrado no Data Show (telão) e na prática com o instrumento, pelo autor da obra (ministrante).

O público alvo são músicos profissionais e iniciantes (arranjadores, instrumentistas e compositores), bem como estudantes de música, independente do estilo musical ou do instrumento a que se dediquem, que poderão ter acesso ao contato pessoal e direto com o proponente, músico qualificado, experiente e referência nessa área.

As oficinas terão como ingresso a doação de dois quilos de alimentos não perecíveis, que serão recolhidos na entrada dos eventos, e posteriormente distribuídos às comunidades carentes de cada cidade, pelo Banco de Alimentos do RS, entidade não governamental (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP), referência nesse tipo de ação social, numa parceria firmada com este projeto através de Carta de Confirmação.

¹ Na edição brasileira atuei como produtora executiva, assessora jurídica, assessora de imprensa e revisora da língua portuguesa. Na edição norte-americana, atuei como produtora executiva, assessora jurídica e design de capa.

3.2. OBJETIVOS

3.2.1. OBJETIVO GERAL

Promover o desenvolvimento técnico e artístico na área musical (harmonia e improvisação) em cidades do interior do RS por meio da descentralização desse conhecimento (concentrado na capital).

3.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fomentar o desenvolvimento humano em cidades do interior do RS, através da promoção do potencial das pessoas, do aumento de suas possibilidades, do exercício de seus direitos e liberdades culturais;
 - Promover a capacitação profissional técnica e/ou artística dos participantes, gerando oportunidades consistentes de aprendizagem, por meio da informação e do contato interpessoal do público de músicos e estudantes do interior do estado com o artista mais experimentado;
 - Proporcionar ao público do interior do RS o acesso ao conhecimento, muitas vezes só disponível nas grandes cidades, contribuindo para a sua descentralização, na disposição do proponente em viajar para localidades mais distantes;
 - Viabilizar o exercício dos direitos culturais, conforme indicados na Declaração Universal dos Direitos Humanos; no Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais; e no Plano Nacional de Cultura, através da inclusão do público das cidades menos favorecidas culturalmente, em função de sua distância da capital;
 - Difundir para o público do interior do estado o conteúdo do livro Harmonia Combinatorial, de autoria do proponente, que teve muito sucesso no país e no exterior), sendo um dos mais vendidos pela loja Freenote (uma das maiores do ramo no país, localizada em São Paulo), e que também foi editado e distribuído para todo o mundo pela editora americana Mel Bay (uma das mais importantes editoras musicais do mundo). Tal obra também está sendo adotada por diversas universidades do país como ferramenta de ensino, com aprovação do MEC;

- Demonstrar aos participantes da oficina novos caminhos e novas formas de fazer, através da apresentação de diferentes perspectivas e técnicas;
- Estimular a mobilização e a cooperação entre empreendedores culturais, poderes públicos municipais e a iniciativa privada, através da consolidação de parcerias institucionais e operacionais com prefeituras (por suas Secretarias de Cultura), fundações, universidades, instituições não governamentais de fins culturais ou sociais, instituições de ensino da música e órgãos da imprensa local;
- Criar oportunidades para que pessoas da comunidade participem (como espectadores) em atividade artística e cultural;
- Promover aos participantes do evento, a inclusão e o acesso aos serviços e processos culturais do RS, por meio de ingresso a preço simbólico.
- Gerar outras ações, além de seu resultado imediato, ao doar alimentos não perecíveis para o Banco de Alimentos de cada cidade, uma entidade não governamental (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP).

4. DIAGNÓSTICO

O interior do estado do Rio Grande do Sul, ao mesmo tempo em que produz grandes nomes da música, com notoriedade internacional (como Vitor Ramil, Yamandú Costa, Renato Borghetti, Alegre Corrêa), não é devidamente contemplado com o intercâmbio de conhecimento, o qual costuma estar centralizado nas capitais, o que torna as cidades mais distantes, carentes e escassas de informação (problema central).

Muitos músicos do interior do RS têm um incrível potencial que pode ser mais desenvolvido a partir do conhecimento de novas técnicas, novos saberes e novos fazeres, que uma vez transmitidos e compartilhados entre as comunidades musicais nas regiões, tornam-se “o centro da estrutura cultural” daquele setor artístico, bem como sua “linguagem compartilhada” (DWORKIN, 2000, p.342), o que possibilita que a cultura assuma seu papel na dimensão antropológica, onde “se produz através da interação social dos indivíduos” (BOTELHO, 2001, p.74), o que lhes permite a construção de seus mundos, de seus valores e identidades; e também estende-se para a dimensão sociológica, em que o indivíduo pode expressar seu talento e capacidades desenvolvidos e aperfeiçoados.

O desenvolvimento humano também depende do esforço de cada um de nós e, por essa razão, torna-se tão importante a contínua educação, durante toda a vida. Porém, raramente o público de cidades do interior do estado têm essas oportunidades, tampouco o contato ao vivo com material especializado ou com músicos mais experientes. E ainda há a dificuldade em viajar até a capital, em função do tempo e dos custos dessa demanda, o que impede, muitas vezes, a vivência dessas experiências para tal público, tão necessária para o aperfeiçoamento de sua formação.

5. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROJETO

A **análise de área e de setor de atuação** demonstra que os espaços culturais que irão sediar as oficinas (através de Carta de Confirmação ao projeto) estão totalmente adequados para esse fim, pois são equipamentos culturais já consagrados nas respectivas cidades - pólo, com localização privilegiada e instalações em perfeito estado de uso, onde ocorrem diversos eventos culturais, que são muito prestigiados e frequentados pela comunidade local e de cidades vizinhas. São eles: em CANOAS, o Auditório Sady Schwitz, da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas; em CAXIAS DO SUL, o Auditório da UCS – Universidade de Caxias do Sul; em MONTENEGRO, o Auditório da Fundarte(Fundação Municipal de Artes de Montenegro); em PELOTAS, o Auditório da Fundação Fábrica Cultural de Pelotas; em SANTA MARIA, o Auditório do Centro Cultural CESMA (Cooperativa dos Estudantes de Santa Maria); em PASSO FUNDO, o Auditório da Universidade de Passo Fundo – UPF; em SANTA CRUZ DO SUL, o Auditório da UNISC - Universidade de Santa Cruz do Sul; em BAGÉ, o Teatro do IMBA – Instituto Municipal de Belas Artes de Bagé (da Secretaria Municipal da Cultura); em BENTO GONÇALVES, o Auditório da Fundação Casa das Artes, da Prefeitura Municipal de Bento Gonçalves; em SÃO LEOPOLDO, o Auditório da UNISINOS – Universidade do Vale dos Sinos.

As cidades-pólo também possuem veículos de comunicação local: rádios, jornais e, em alguns casos, emissoras de TV, que prestarão apoio editorial ao projeto na divulgação das oficinas, através de Carta de Confirmação. Inclusive,

alguns espaços culturais onde se darão as oficinas, como a Universidade de Caxias (UCS), Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), Universidade de Passo Fundo (UPF), FUNDARTE e Universidade do Vale dos Sinos (UNISINOS) possuem suas próprias emissoras de rádio e TV, que também auxiliarão na divulgação dos eventos.

As secretarias municipais de cultura das referidas cidades serão parceiras do projeto (através de Carta de Confirmação), pois atuarão como produção local.

As parcerias acima referidas desoneram o projeto com os custos do local para a realização das oficinas, com os custos da divulgação do projeto na mídia e com o custo de produção local. Os demais custos do projeto: locação de som e data show (sendo que a maioria dos locais já possui essa infraestrutura), hospedagem (para o ministrante e a produtora), transporte (para o ministrante e a produtora), alimentação (para o ministrante e a produtora), cachês (ministrante e produtora), confecção de cartazes, banners, folders e custos operacionais (telefone, expedição de material) serão obtidos através de edital ou lei de incentivo.

Cabe salientar que, pelo baixo custo e grande relevância, este projeto possui grande potencial de viabilidade.

A **análise de antecedentes e o estudo de casos** revelaram, nas ocasiões anteriores em que o ministrante esteve nas referidas cidades para realizar shows de jazz e workshops e por meio de correspondência trocada com agentes culturais locais, que os públicos das localidades têm grande interesse em aprofundar conhecimentos na área com o ministrante, para ter um maior entendimento sobre seus processos e técnicas. Em seu website e pelas redes sociais, também há forte manifestação desses interessados. Há mais de 20 anos, diversos músicos do interior do RS se deslocam até a capital para fazerem aulas particulares com o ministrante, que é artista bastante conhecido do público e dos meios de comunicação do RS. Já realizou vários eventos pelo estado e sempre contou com grande apoio editorial dos meios de comunicação e expressiva presença de público.

O presente projeto também está alinhado com o Plano Nacional de Cultura, de 02 de dezembro de 2010, em especial, com suas metas número 18, 19 e 25 (BRASIL, Minc, 2011, p.11 e 12).

6. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para a pré-modelagem deste projeto foi utilizado, primeiramente, como ferramenta do planejamento estratégico, o Mapa Mental ou Mind Mapping (THIRY-CHERQUES, 2014, p. 35) que costumo chamar de “planta baixa” do projeto, uso esse recurso desde 1989. Seu emprego revelou detalhes referentes ao problema central e ao produto final do projeto, e partir disso foi possível organizar e estruturar as informações a eles pertinentes, por meio da montagem da estrutura geral do projeto (“esqueleto”), com resumos das principais atividades e suas respectivas necessidades (Figura 1 em Anexo). Essa análise, somada ao diagnóstico do contexto de atuação, ao “mapeamento participativo” baseado em informações coletadas a partir da análise da localização geográfica, dos equipamentos culturais locais e na percepção de atores locais, como músicos e servidores das secretarias municipais de cultura (BARROS, J. M.; ZIVIANI, P., 2011, p.107), e somada à aplicação da matriz SWOT/FOFA (PEREIRA, 2010), possibilitou o conhecimento dos ambientes externos e internos do projeto, o que propiciou um melhor aproveitamento das forças e oportunidades para minimizar ou neutralizar as fraquezas e ameaças (ESCUADERO, 2004), como aventado no item anterior, Contextualização do Projeto.

Assim, o produto final previsto no projeto, de realizar 10 oficinas itinerantes sobre fundamentos da música (harmonia e improvisação) por 10 cidades do interior do RS, com o objetivo de promover a desenvolvimento técnico e artístico na área musical (harmonia e improvisação) em cidades do interior do RS por meio da descentralização desse conhecimento (concentrado na capital), como solução para o problema central de escassez de intercâmbio desse conhecimento nessas regiões, poderá ser efetivamente concretizado, em virtude de sua viabilidade, atingindo seu escopo.

7. AVALIAÇÃO

7.1. SOBRE O PROCESSO DE AVALIAÇÃO

Para o presente projeto de TCC foi elaborado um plano de avaliação que contempla uma delimitação de indicadores, instrumentos de coleta de dados/avaliação para os indicadores, tendo como referência os objetivos e metas que o projeto busca atender.

Como forma de tornar tal avaliação mais abrangente foram mesclados métodos quantitativos e qualitativos com o uso de indicadores, avaliação mista e participativa, *ex ante* e *ex post*, tudo bem explicitado nas tabelas que seguem.

Cabe salientar que nos itens 04 e 05 deste projeto temos, respectivamente, o Diagnóstico e a Contextualização do Projeto, também nos permitem uma visão de parte desse processo avaliativo.

7.2. AVALIAÇÃO EX ANTE – ANÁLISE DE PROCESSOS, ACB, AVALIAÇÃO MISTA

ETAPA/FREQUÊNCIA AVALIATIVA	FASE DO PROJETO	ÍNDICE DE APROVEITAMENTO	CLASSIFICAÇÃO	COLETA DE DADOS
concepção da ideia do projeto avaliação feita na fase de concepção do projeto	checagem da necessidade e possibilidades da ação nas regiões Planejamento junto às cidades	a partir dos objetivos e metas verificar o que fazer, onde, com quem, quando e de que modo	indicadores situacionais indicadores preditivos	Informações obtidas com agentes locais por conversas via telefone, e-mail e pessoalmente em outras idas do ministrante às cidades para eventos anteriores
procedimentos da organização avaliação quinzenal	organização do planejamento	Diagnóstico da realidade, definir público alvo, mapa mental, matriz swot, definir as ações estratégicas, estratégia de comunicação, firmar todas as parcerias nas cidades, garantir recursos para requisitos e necessidades do projeto, implementar cronograma para as fases do projeto	indicadores para problemas específicos	dados locais sobre o público da cidade (secretarias municipais), dados sobre a frequência em eventos anteriores nos locais das oficinas: sobre o público, hora e dia da semana mais favoráveis (junto aos equipamentos culturais respectivos)
procedimentos de controle acompanhar e avaliar semanalmente	controle das atividades	planilha orçamentária e de desembolso semanal (VPL, TIR), definição das responsabilidades, memória de documentos para a prestação de contas, cronograma dos eventos (10 oficinas)	indicadores de recursos	orçamentos, planilhas, cronogramas, reuniões com equipe, coleta de documentos

CONT da tabela 7.2				
<p>procedimentos de execução</p> <p>avaliar e acompanhar a cada dois dias</p>	<p>avaliação das atividades pré-evento</p>	<p>acompanhar as inscrições para retirada de senha de ingresso aos eventos, acompanhar a divulgação nas cidades (matérias em jornais, rádios, sites...)</p>	<p>indicadores de metas</p> <p>indicadores situacionais</p> <p>indicadores de interesse</p>	<p>número de inscritos, repercussão do evento nas imprensas locais e nas redes sociais, feedback dos parceiros nas cidades sobre a repercussão dos eventos</p>
<p>análise de desvios e replanejamento de dificuldades/atividades</p> <p>avaliar semanalmente</p>	<p>replanejamento de atividades</p> <hr/> <p>execução das atividades</p>	<p>resultados da etapa anterior fora do previsto, avaliar os motivos e replanejar as atividades (se necessário), alterar cronogramas (se necessário), elaborar novos parâmetros (se necessário)</p> <p>execução das atividades planejadas e das replanejadas (quando for o caso), acompanhar todo o andamento e os resultados</p>	<p>indicadores de progresso</p>	<p>acompanhar a repercussão dos eventos, o número de interessados e inscritos, feedback dos parceiros locais e nas redes sociais</p>

7.3. AVALIAÇÃO EX POST - INDICADORES DE OBJETIVOS ACB/ACI, AVALIAÇÃO PARTICIPATIVA

Para avaliar se os objetivos específicos do projeto (item 3.2.2) foram atingidos.

ETAPA/FREQUÊNCIA AVALIATIVA	FASE DO PROJETO	ÍNDICE DE APROVEITAMENTO	CLASSIFICAÇÃO	COLETA DE DADOS
avaliação final das condições e da realização das oficinas fazer uma avaliação parcial ao final de cada oficina e uma avaliação geral ao final das 10 oficinas	avaliação da realização e de resultados do projeto	recursos financeiros, metodológicos (materiais e humanos), número de participantes (público, parceiros, colaboradores, apoiadores) e quantidade de alimentos não perecíveis doados para os bancos de alimentos locais, se as atividades atingiram suas metas e expectativas	indicadores de impacto	questionários de satisfação (impresso nos eventos e nas redes sociais), feedback verbal de participantes e parceiros, número de participantes, quantidade de alimentos não perecíveis doados para os bancos de alimentos locais, participação do público durante as oficinas

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como “vivemos na era do planejamento (...) na cultura não é diferente. Tudo há que ser planejado” (MALAGODI e CESNIK, 2000, p. 30). E para que o plano siga seu curso, para que aconteça da forma ordenada, gestores bem capacitados devem estar atentos, controlando e avaliando seu andamento, seu desempenho, acompanhando as atividades, verificando se estão alcançando os padrões que foram previamente estabelecidos. Avaliando as etapas e os resultados, pois “não existe cultura sem seu momento organizativo” (RUBIM, 2008, p. 52).

A função de avaliação do planejamento estratégico nos projetos e programas culturais é um instrumento gerencial poderoso, que fornece importantes informações, e que determina a condução da estratégia de modo a assegurar que os resultados satisfaçam às metas, aos desafios e aos objetivos preestabelecidos.

Essa estruturação, somada ao empenho de profissionais bem preparados, assegura o bom desenvolvimento dos projetos e ações, além de prevenir eventuais situações que possam surgir e impactar seu desempenho.

Porque tanto em projetos e programas culturais quanto na vida em geral, a informação é a melhor prevenção.

REFERÊNCIAS

BARROS, J. M.; ZIVIANI, P. **Conhecer e agir no campo da cultura**: diagnóstico, informações e indicadores. In: BARROS, J. M.; OLIVEIRA JÚNIOR, J. (org.). *Pensar e agir com a cultura: desafios da gestão cultural*. Belo Horizonte: Observatório da Diversidade Cultural, 2011.

BOURDIEU, Pierre. O mercado dos bens simbólicos. In: **A economia das trocas simbólicas**. (org. Sérgio Miceli). São Paulo: Perspectiva, 2013, 7ª edição.

BOTELHO, Isaura. Artigo. **Dimensões da cultura e políticas públicas**. In: São Paulo *em* Perspectiva. São Paulo, 15(2): 73-83, abril / junho de 2001. Disponível em: http://www.guiacultural.unicamp.br/sites/default/files/botelho_i_dimensoes_da_cultura_e_politicas_publicas.pdf . Acesso em outubro de 2015.

BRANT, Leonardo. **Mercado Cultural: Investimento social, formação e venda de projetos, gestão e patrocínio, política cultural**. São Paulo: Escrituras, 2001.

BRASIL, Ministério da Cultura. **Metas do Plano Nacional de Cultura**. Brasília: MinC, 2011. Disponível em: http://www.cultura.gov.br/documents/10883/11294/METAS_PNC_final.pdf Acesso em maio de 2016.

CALABRE, Lia. **Profissionalização no campo da gestão pública da cultura nos municípios brasileiros: um quadro contemporâneo**. Revista Observatório Itaú Cultural / OIC - n. 6 (jul./set. 2008). São Paulo, SP: Itaú Cultural, 2008.

CHIANCA, T. **Desenvolvendo a cultura de avaliação em organizações da sociedade civil**. São Paulo: Global, 2001.

COHEN, E.; FRANCO, R. **Avaliação de projetos sociais**. 5ª . ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

DWORKIN, Ronald. **Uma questão de princípio**. Tradução Luis Carlos Borges. - São Paulo: Martins Fontes, 2000.

ESCUDERO, J. **Análisis de la realidad local: técnicas y métodos de investigación desde la animación sociocultural**. Madri: Narcea, 2004. ESCUDERO, J. **Análisis de la realidad local: técnicas y métodos de investigación desde la animación sociocultural**. Madri: Narcea, 2004.

MALAGODI, Maria Eugênia; CESNIK, Fábio de Sá. **Projetos Culturais: elaboração, administração, aspectos legais, busca de patrocínio**. São Paulo: Escrituras, 2000.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

ROCHA, S. **Planos de Cultura**. Coleção Política e Gestões Culturais. Estado da Bahia: Secretaria de Cultura, 2013. Disponível em: <https://conferenciadecultura.files.wordpress.com/2013/11/cartilhas_secult_set13_planos-de cultura_final.pdf>. Acesso em: novembro de 2016.

RUA, Maria das Graças. **Avaliação de Políticas, Programas e Projetos**: Notas Introdutórias. 2003. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fUFAM-MariadasGraAvaliaPol.pdf>>. Acessado em: novembro de 2016.

RUBIM, Antônio Albino Canelas. **Formação em organização da cultura no Brasil**. Revista Observatório Itaú Cultural / OIC - n. 6 (jul./set. 2008). São Paulo, SP: Itaú Cultural, 2008.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto; Ari; MARTINS. **Administração e planejamento estratégico**. Curitiba: IBPEX, 2011.

THIRY-CRERQUES, H. R. **Projetos culturais**: técnicas de modelagem. 2^a . ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

ANEXO - FIGURA 1: MAPA MENTAL DO PROJETO

