

Relatório Final de Avaliação

Projeto Futebol e Cidadania

Equipe de avaliação

Arnaldo Motta - coordenação

Juliana Cortez

Pilar Cunha

São Paulo, Março de 2015,

Versão revisada em maio de 2015

Sumário

RESUMO EXECUTIVO.....	3
INTRODUÇÃO.....	7
METODOLOGIA.....	8
1) Definição do foco da avaliação e construção de matriz avaliativa.....	10
2) Construção dos instrumentos.....	12
3) Levantamento de informações.....	12
Notas críticas sobre a metodologia.....	15
4) Processamento e Análise das informações levantadas.....	16
5) Produção do Relatório final.....	16
6) Recomendações para leitura dos resultados.....	17
RESULTADOS.....	18
Campo do INDIVÍDUO.....	18
Campo das ORGANIZAÇÕES.....	22
Campo da COMUNIDADE.....	29
Relação de Anexos deste relatório.....	32

Relatório final de avaliação externa do projeto Futebol e Cidadania

Considerações para a leitura

É possível que o conjunto de perguntas e subperguntas que o TOR¹ apresenta e que orientaram essa avaliação seja um reflexo das expectativas envolvidas no projeto Futebol e Cidadania. Tais expectativas, quando olhadas com uma certa distância crítica, carregam junto consigo uma frustração futura quase certa. Trazem também o tamanho do sonho que se constelou nesse projeto e que, em certa medida, pode ter contribuído para que os envolvidos seguissem adiante em meio aos diversos obstáculos com que o projeto se defrontou nesses três anos de atividades.

Tendo em mente essa possível superestimação das possibilidades envolvidas na execução do Futebol e Cidadania (e que contagiou a todos, inclusive esta equipe de avaliação), deve-se neste momento redimensionar as expectativas e ter abertura para receber as informações geradas pela avaliação. Só dessa forma é possível comemorar e reforçar os aprendizados com as conquistas e refletir e buscar alternativas para o que não se mostrou de acordo com os objetivos iniciais.

RESUMO EXECUTIVO

O presente relatório se propõem a apresentar a produção da equipe de avaliação externa do projeto Futebol e Cidadania, cuja estrutura está dividida por campos, a saber: Indivíduo, Organizações e Comunidade, a partir dos quais se desdobram em objetivos gerais, objetivos específicos e resultados esperados, cada qual seguido por um breve texto de ponderações sobre o respectivo tópico. Os itens 4, 5 e 6 do relatório ajudam a situar o leitor na compreensão do formato de apresentação deste material.

As perguntas que orientaram essa avaliação externa, derivadas dos objetivos apresentados pelo TOR, carregam junto consigo uma razoável quantidade de subperguntas cuja abrangência embute expectativas envolvidas no projeto Futebol e Cidadania. Este resumo executivo traz as principais conclusões da avaliação, para cada campo, assim como um diálogo com as perguntas trazidas no Termo de Referência.

Metodologicamente, importante destacar que o Instituto Fonte e sua equipe entendem que não são isentos enquanto avaliadores e decorre daí a preocupação em trabalhar com o que é dito pelas fontes e a preocupação de não basear o processo de avaliação em apenas um instrumento de coleta ou fonte de informações, assim como a postura de envolver a maior parte possível de atores envolvidos com projeto na tarefa de construção dos resultados da avaliação.

As seguintes etapas fizeram parte do trabalho de avaliação desenvolvido: a definição do foco da avaliação e construção de matriz avaliativa; a construção dos instrumentos de coleta; o levantamento de informações; o processamento e análise das informações levantadas e, finalmente, a produção do relatório. O panorama das informações coletadas, por campo e estratégia de coleta, é o seguinte:

¹ “Termo de referência para avaliação externa do projeto futebol e cidadania - Diadema, fevereiro de 2014”

Campo	Estratégia de coleta	Número de consultados
Indivíduo	Questionário com jovens	112
	Grupos Foco com jovens	5
	Grupos Foco com famílias	1
	Entrevistas com equipe (professores, auxiliares e monitores)	5
Organizações	Entrevistas com organizações Executoras	4
	Entrevistas com organizações Apoiadas	2
	Entrevistas com organizações Financiadoras	1
Comunidade	Entrevistas com comerciantes dos arredores	8
	Entrevistas com transeuntes	6
	Entrevistas com lideranças comunitárias	2

CAMPO DO INDIVÍDUO - RESULTADOS

OBJETIVO GERAL: “No nível individual o projeto se propõe a desenvolver a autoestima e qualidade de vida de crianças e jovens”.

CONCLUSÃO: A análise das informações obtidas, apresentadas nas conclusões parciais, afirmam o sucesso alcançado pelo projeto no que se refere ao desenvolvimento de autoestima e qualidade de vida de crianças e jovens que frequentam/frequentaram as atividades do Futebol e Cidadania. As informações colhidas indicam que os espaços públicos presentes na comunidade são múltiplos e frequentados por um número variado das crianças e jovens do projeto para atividades que implicam em habilidades sociais razoavelmente desenvolvidas. Com relação à auto-estima, tal evidência, aliada a projetos de futuro a longo prazo que desenharam horizontes de desenvolvimento e ganhos pessoais, demonstram ser reflexos de auto imagem de alguém que se reconhece com possibilidades de se apresentar em diferentes universos e que se entende como um sujeito capaz de influir no próprio destino para construir sua vida dentro do que a cultura ocidental atual desenha como caminho criativo para a vida. Tais observações contribuem também para uma impressão de bem-estar em geral, vivenciado pelo universo dos atendidos pelo projeto, ao que se reforça algo que se mostra valorizado no projeto em termos de ensinamentos como respeito e continência para as diferenças. Esse conjunto de destaques ganha mais relevância em meio a um ambiente de violência e privação de recursos básicos, característicos das regiões periféricas dos grandes centros urbanos do país, situação agravada pela extrema desigualdade social e econômica que, infelizmente nos é característica e que poderiam ser elementos propiciadores de pobreza interna e desalento diante de si e do próprio futuro. Por tudo isso, o panorama descrito pelo material colhido entre os atendidos pelo projeto Futebol e Cidadania ressalta o que foi dito acima e que pode entre outras coisas ser entendido como qualidade de vida.

Sendo assim, pode-se dizer que o objetivo geral relacionado ao campo do indivíduo está contemplado pelo projeto Futebol e Cidadania.

CAMPO DAS ORGANIZAÇÕES - RESULTADOS

Objetivo geral: “Contribuir para o desenvolvimento institucional das organizações envolvidas no projeto e no incremento de relações cooperativas/parceiras”.

CONCLUSÃO: A leitura das conclusões parciais retrata mudanças importantes pelas quais passaram as organizações parceiras executoras do projeto Futebol e Cidadania, seja na execução do projeto, seja no manejo das crises vivenciadas no seu processo. Porém afirmar que tais mudanças se transformam em desenvolvimento ou não, exige algumas ponderações. As entrevistas realizadas com membros da equipe atual e pregressa do projeto trazem evidências de que a ACER passou a oferecer uma nova modalidade em sua grade de atividades; extinguiu o projeto de incubação sem abrir mão da intenção de apoiar iniciativas de outros; reviu a forma como encaminha a demissão de funcionários; soube capitalizar a ida de um dos coordenadores do projeto que levou a expertise do Futebol e Cidadania para a Fundação Casa e fortaleceu a relação de confiança com o financiador.

Por outro lado, as informações coletadas indicam que a ACER não fez uso de informações de monitoramento produzidas durante o andamento do projeto; não conseguiu aproveitar todo o potencial que o projeto poderia oferecer de oportunidades para aproximação com a comunidade e não constituiu uma alternativa para fortalecer a autonomia de pessoas/grupos/organizações da comunidade de Eldorado, estes últimos, itens relevantes de sua missão institucional.

Sobre a ADBP, embora existam notícias de que se mantém ativa independente daquela que a incubou, a organização parece não ter conseguido se dissociar da figura do seu pioneiro. O nível de pessoalidade com que aparentemente trata as relações institucionais se mantém inalterado e parece ser um fator limitador para seu desenvolvimento institucional.

A forma como cada uma das organizações processa/processará essas vivências, ainda cheias de feridas, poderá, no futuro, determinar o nível de desenvolvimento proporcionado a cada uma, em função desses três anos do projeto Futebol e Cidadania. Por enquanto, é possível dizer que a ACER pôde ter alguns ganhos com a parceria, embora pareçam muito aquém quando se percebe a quantidade de questões que se evidenciaram nas informações coletadas para esse processo de avaliação. A sua institucionalidade parece contar a seu favor na possibilidade em tirar proveito dessa informação. O mesmo não pode ser dito em relação à ADBP.

Ainda, sobre os parceiros financiadores, parece ter havido uma postura de confiança e incentivo - o que não se confunde com leniência ou paternalismo - no acompanhamento de todo o processo envolvendo o projeto, o que pode ter contribuído para que o mesmo conseguisse superar a crise de rompimento entre as executoras e ter completado o ciclo previsto para os três anos de projeto.

CAMPO DA COMUNIDADE - RESULTADOS

Objetivo geral: “Comunidade tem acesso a atividades de esporte e lazer de qualidade em locais públicos com ambiente adequado.”.

CONCLUSÃO: As informações levantadas permitem afirmar que a comunidade vem usufruindo dos equipamentos públicos nos quais o projeto Futebol e Cidadania vem sendo desenvolvido e percebem melhorias em função disso. Os depoimentos não estabelecem relação entre as atividades do projeto e o uso dos equipamentos. Os dados coletados junto à comunidade entretanto, não são suficientes para afirmar que as atividades oferecidas sejam percebidas como de qualidade, panorama diverso da percepção dos atendidos pelo projeto (vide Campo Indivíduo). Já o ambiente no entorno dos equipamentos é apontado como gerador de insegurança

nos membros da comunidade local: parte significativa dos entrevistados percebe a presença de usuários e traficantes de drogas no entorno das quadras e a falta de segurança local, o que aparece como fator que limita o uso das quadras. Importa dizer que a falta de articulação entre os atores que desenvolvem ações voltadas para a comunidade, em equipamentos públicos da região, pode estar gerando um desgaste em uma relação que poderia ser mais colaborativa, segundo a expectativa manifestada por alguns, ainda que estes não mencionem nenhuma iniciativa para alertar esse quadro.

RELATÓRIO FINAL DE AVALIAÇÃO EXTERNA DO PROJETO FUTEBOL E CIDADANIA

INTRODUÇÃO

- Natureza da demanda e do contexto em que ela se insere

A Associação de Apoio à Criança em Risco - ACER foi fundada em 1993, para trabalhar com crianças e jovens em situação de extrema vulnerabilidade social. Atuando na região central da cidade de São Paulo, perceberam que muitos dos atendidos vinham de regiões periféricas da metrópole, o que fez com que optassem por trabalhar nos locais de origem desse público. Foi quando receberam a doação de um imóvel no município de Diadema, local que passou a funcionar como uma casa de passagem para crianças em situação de rua. Ao se inserirem na comunidade, tomaram contato direto com as condições de vida da população local, percebendo o quanto tais condições eram parte da origem do problema com o qual lidavam. Ao mesmo tempo, receberam demandas dos moradores do bairro de Eldorado, onde se instalaram, no sentido de contribuírem para evitar que as crianças, filhas de famílias desestruturadas, abandonassem suas casas.

Nesse caminho de aproximação com as questões das crianças e jovens atendidos no centro, para a chegada a um dos locais de origem desse público, a ACER foi aprofundando a compreensão das questões com as quais lidava, ao mesmo tempo em que foi estabelecendo vínculos com a região onde passou a atuar. Foi então que optou por investir no desenvolvimento da região em que estava mais e mais inserida, o que implicava, entre outras, em contribuir para o fortalecimento da comunidade local.

Dentro dessa perspectiva, a ACER vem incentivando e apoiando várias iniciativas e foi assim que aceitou o pedido da Associação Desportiva Bola Pesada - ADBP, para que a apoiasse em um projeto que vinha desenvolvendo em quadras esportivas da região.

Entre 2009 e 2010, a ADBP desenvolveu um projeto-piloto, cujos resultados mostraram que “através do uso de atividades esportivas inclusivas foi possível recuperar os espaços públicos e envolver os jovens e líderes comunitários em atividades que tiveram impactos muito positivos no nível individual e na comunidade.” O sucesso desse projeto-piloto deu consistência para a iniciativa, que se estendeu para mais três quadras, ganhando o nome de Projeto Futebol e Cidadania.

Tais resultados contribuíram para que a ACER assumisse o papel de incubadora da ADBP e, entre outras coisas, estabeleceu-se uma parceria entre ambas para levar adiante o Projeto Futebol e Cidadania. Um dos desfechos dessa parceria foi a criação, em 2013, do Núcleo de Esportes da ACER, em função do que os parceiros financiadores da iniciativa indicassem a ACER como organização responsável por todo o projeto, do qual se esperavam os seguintes resultados:

Resultado 1: Ao fim de três anos o direito ao esporte é garantido a 736 crianças por meio da ocupação e revitalização de 3 centros esportivos que estão sob o controle do tráfico de drogas

Resultado 2: Ao fim de três anos, crianças e jovens estão mais envolvidos em atividades

educacionais e/ou laborais apropriadas para a sua idade e são capazes de interagir de modo socialmente aceitável, como resultado do aumento de bem-estar físico, psicológico e emocional.

Resultado 3: Ao final de três anos, a ACER estabeleceu o esporte para impacto social como parte de suas atividades e é capaz de aplicar o ciclo completo de aprendizado e captar recursos localmente. (Obs.: resultado alterado em maio/13, quando o projeto passou para a responsabilidade do Núcleo de Esportes da ACER)

Chegando ao final do ciclo previsto no projeto inicial, tal como estava programado, é tempo de se fazer uma avaliação, a fim de se observar os ganhos produzidos pela iniciativa e colher subsídios e aprendizados para um eventual aprimoramento no Projeto Futebol e Cidadania. O Instituto Fonte, dado seu histórico de relacionamento com a ACER, assim como sua ampla experiência no campo da avaliação, realizou então este processo de avaliação, cujos resultados, conclusões e reflexões encontram-se no presente relatório.

- METODOLOGIA

O método empregado no processo de avaliação do Projeto Futebol e Cidadania está estruturado em alguns princípios norteadores, aqui apresentados, que se relacionam com as etapas de desenvolvimento do trabalho realizado.

O Instituto Fonte, responsável por este processo, procura zelar por um conjunto de princípios em seus trabalhos e sua visão de Avaliação baseia-se na crença de que esta é um processo de aprendizagem sistemático e intencional, voltado para o aprofundamento da compreensão de determinada intervenção social, que permite julgar seu mérito, valor ou relevância, além de possibilitar que novas escolhas sejam feitas. Uma avaliação sempre começa com perguntas. Processos avaliativos podem fomentar novas práticas das pessoas e organizações e contribuir para a transformação das condições sociais e parte-se do pressuposto de que existe muito conhecimento na prática cotidiana das pessoas e das organizações; por isso os processos de ação-aprendizagem podem ajudar a trazer à tona esse conhecimento, permitindo que as práticas organizacionais e sociais tornem-se mais consistentes e relevantes.

O Instituto Fonte e sua equipe de avaliação entendem que não são isentos enquanto avaliadores. Decorre daí a grande preocupação em trabalhar com o que é dito pelas fontes. Em um segundo momento, a equipe de avaliação pode agregar o que entende, procurando se manter conectada à fonte de suas contribuições. Deste entendimento surge também a preocupação de não basear o processo de avaliação em apenas um instrumento de coleta ou fonte de informações, assim como a postura de envolver a maior parte possível de atores envolvidos com projeto na tarefa de construção dos resultados da avaliação.

Duas perguntas iniciais ajudaram a construir o caminho para avaliar o Projeto Futebol e Cidadania:

- “Qual diferença o projeto faz para a vida das pessoas?”
- “Como o projeto tem feito essa diferença, seja através das abordagens usadas pelo projeto e pelas organizações implementadoras, seja pelas abordagens usadas

pelos financiadores?”

Tais perguntas nortearam as etapas metodológicas e relacionaram-se com a demanda colocada pelo cliente que, segundo o objetivo geral apresentado no Termo de Referência (TOR), era a de “avaliar os resultados do Projeto Futebol e Cidadania junto aos atores elencados: Grupos alvo - crianças e jovens atendidos diretamente pelo projeto; Comunidade; Equipe do projeto; Jovens monitores; Professores e assistentes; Parceiros (a serem definidos).

Havia ainda objetivos específicos a serem observados:

- Quantificar o número de crianças e jovens atendidos pelo projeto que tiveram seus direitos de lazer e esporte garantidos.
- Levantar o nível de apropriação das quadras onde se realiza o projeto, por parte das crianças e jovens atendidos.
- Delimitar aspectos de autoestima e bem-estar físico, psicológico e emocional desenvolvidos e/ou aprimorados nas crianças e jovens atendidos, nesta fase do projeto.
- Estimar alterações na utilização de equipamentos públicos da comunidade por parte das crianças e jovens atendidos pelo projeto.
- Ter clareza do quanto tais resultados são percebidos e como influenciam as famílias das crianças e jovens atendidos.
- Verificar como as organizações parceiras e grupos da comunidade vêm sendo influenciados em função da execução do projeto no que se refere à:
 - integração entre o projeto e atividades da ACER,
 - apoio da ACER às organizações e grupos da comunidade na melhoria de suas capacidades de gestão, acesso a serviços e recursos de outras organizações, e
 - Detectar influências em políticas relacionadas ao projeto.

O TOR recomendava que alguns âmbitos institucionais e conceituais fossem incluídos no processo, a saber:

- políticas, práticas, tomadas de atitude e legisladores;
- espaços comunitários;
- metodologias e abordagens
- organizações financiadas;
- mudança no modelo de gestão;
- relações entre parceiros;
- sistema de gerenciamento, supervisão e sistema financeiro do projeto;
- eficácia em termos de custos;
- abordagens da ABC Trust e do Comic Relief de gerenciamento da subvenção;
- uso dos bens organizacionais do Comic Relief

Buscando garantir o diálogo com a demanda do cliente, o processo de avaliação foi realizado a partir das etapas a seguir, que estão detalhadas abaixo:

- 1) Definição do foco da avaliação e construção de matriz avaliativa.
- 2) Construção dos instrumentos
- 3) Levantamento de informações
- 4) Processamento e análise das informações levantadas
- 5) Produção do relatório final

1) Definição do foco da avaliação e construção de matriz avaliativa.

A primeira etapa do processo de avaliação se deu com a construção da matriz avaliativa. Esta construção, realizada com a participação da equipe do projeto Futebol e Cidadania da ACER, partiu do marco lógico original do projeto. A equipe de avaliação fez uma leitura nos vários documentos relativos ao projeto, extraiu menções a objetivos e resultados, material que foi apresentado em reunião com a equipe do Projeto, quando foi definida a Matriz Avaliativa. Tal instrumento orienta este processo de avaliação, abordando os seguintes tópicos: objetivos, objetivos específicos, resultados esperados, indicadores.

Os seguintes documentos, relativos ao projeto, foram encaminhados em caráter confidencial à equipe de avaliação e consultados para a construção da matriz e ao longo de todo o processo:

- Proposta ao Comic Relief.docx
- Futebol e Cidadania Formulário de subsídio - Março 2014.docx
- Futebol e Cidadania Relatório Comic Relief Ano 1 ENG.docx
- Futebol e Cidadania Relatório Comic Relief Ano 2.docx
- Feedback Comic Relief relatório Ano 2.docx
- TOR final PORT.docx
- Avaliação Bem Estar.docx
- Proposta ao Comic Relief - financeiro.xls
- Resultado BemEstar.xls
- Resultado SDQ.xls
- Compilação SDQ.xls
- imc_quantidade de alunos.xls
- ANO I - Futebol e Cidadania - DEZ 2011 A NOV 2012.xls
- ANO II - Futebol e Cidadania - DEZ 2012 A NOV 2013.xls
- ANO III - Futebol e Cidadania - DEZ 2013 A NOV 2014.xls
- Futebol e Cidadania Relatório Comic Relief Financeiro Ano 2 - Jan 2014 ENG.xls

Para cada indicador levantou-se, junto ao cliente, um conjunto de fontes de informações que poderiam ser consultados. Já os instrumentos de coleta foram desenvolvidos a posteriori pela equipe de avaliação.

A matriz foi estruturada em campos, relacionados aos diversos públicos do projeto: os

indivíduos, ou seja, os atendidos diretamente pelo mesmo; as organizações e a comunidade. Entendeu-se que tais campos refletiam diferentes níveis de proximidade do público-alvo em relação às ações do projeto.

Aqui estão os objetivos gerais e específicos que compõem a matriz de avaliação do projeto. Esta pode ser consultada em sua versão completa no ANEXO 1.

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DO PROJETO FUTEBOL CIDADANIA - ACER (2014)	
Campo do indivíduo (considera-se público-alvo os atendidos e os monitores)	
Objetivos	Objetivos específicos
No nível individual o projeto se propõe a desenvolver a auto estima e qualidade de vida de crianças e jovens.	1 - Crianças e jovens aprimoram seu bem-estar físico, emocional e social
	2 - Garantia do direito ao esporte e lazer a crianças e jovens atendidos/da comunidade?
Campo das organizações	
Objetivos	Objetivos específicos
Contribuir para o desenvolvimento institucional das organizações envolvidas no projeto e no incremento de relações cooperativas/parceiras.	Acer oferece sua estrutura/expertise institucional para organizações locais emergentes.
	Acer amplia e fortalece sua inserção na comunidade
	ADBP ganha reconhecimento pela comunidade local.
	Planejamento e gestão financeira dos recursos do projeto são eficientes.
Campo da Comunidade	
Objetivos	Objetivos específicos
Comunidade tem acesso a atividades de esporte e lazer de qualidade em locais públicos com ambiente adequado.	Comunidade e organizações locais se aliam para garantir a utilização de 3 equipamentos públicos esportivos ocupados por traficantes.

2) Construção dos instrumentos

Como foi mencionado, para cada indicador elencou-se fontes de informação, para as quais foram elaborados instrumentos de coleta adequados às suas especificidades.

Instrumentos de coleta de dados para o campo dos INDIVÍDUOS:

- Questionário (ANEXO 2)

O questionário final foi elaborado após aplicação de uma primeira versão como teste, que gerou alterações e adequações incorporadas na versão final do instrumento. As informações levantadas na aplicação teste foram consideradas como parte da amostra produzida.

- Dinâmica de Grupo Foco (ANEXO 3)

Assim como com o questionário, foi feito o teste da dinâmica de grupo foco, que gerou alterações e adequações incorporadas na versão final do instrumento. As informações levantadas nas aplicações de teste foram consideradas como parte da amostra produzida.

- Dinâmica de grupo foco para as famílias dos atendidos (ANEXO 4)
- Roteiros de entrevistas para os professores, auxiliares e monitores (ANEXO 5)

Instrumentos de coleta de dados para o campo das ORGANIZAÇÕES:

- Roteiros de entrevistas para organizações executoras, parceiras e incubadas pelo projeto (ANEXO 6)

Instrumentos de coleta de dados para o campo da COMUNIDADE:

- Roteiros de entrevistas para lideranças comunitárias e pessoas da comunidade do entorno das quadras em geral (ANEXO 7)

3) Levantamento de informações

O levantamento de informações se deu por meio da aplicação dos instrumentos e da consulta a documentos de monitoramento do projeto, já listados anteriormente.

Campo dos INDIVÍDUOS

- Aplicação de Questionários:

Foram aplicados 112 questionários, para 11 turmas, divididos pelas 3 quadras, a saber:

Quadra	Dia	Horário	Idade	Quantidade de respostas
Inamar	Quinta feira	10h-11h45	10 a 12 anos	7
Inamar	Quinta feira	15h30 - 17h	12 a 15 anos	10
Sapopema	Terça feira	14h-15h45	12 a 14 anos	7

Sapopema	Quarta feira	16h-17h30	12 a 15 anos	14
Sapopema	Quarta feira	20h-21h30	15 a 24 anos	15
Sapopema	Terça feira	16h-17h30	Até 10 anos	10
Eldorado	Terça feira	20h15 - 21h30	12 a 15 anos	17
Eldorado	Quarta feira	10h-11h45	12 a 14 anos, feminino	4
Eldorado	Quarta feira	19h-20h15h	até 10 anos	8
Eldorado	Quinta feira	14h-15h45	10 a 14 anos	10
Eldorado	Quarta feira	8h-9h45	12 a 14 anos	10

Para a aplicação dos questionários a equipe de avaliação, com o apoio dos professores ou auxiliares de cada turma, mobilizou e acompanhou o grupo para responder ao questionário, atividade que aconteceu em meio ao horário do projeto, com os participantes agrupados nas quadras ou nos vestiários das mesmas.

- **Grupos Foco:**

Atendidos

Foram realizadas 5 dinâmicas de grupo foco com os atendidos pelo projeto, gerando 33 respostas, nas mesmas condições em que se deu a aplicação dos questionários, para turmas nas 3 quadras, a saber:

Quadra	Dia	Horário	Idade	Quantidade de respostas
Eldorado	Quarta feira	8h-9h45	9 a 14 anos	8
Eldorado	Terça feira	20h15-21h30	12 a 15 anos	6
Eldorado	Quarta feira	19h-20h15	Até 10 anos	6
Sapopema	Quarta feira	16h-17h30	12 a 15 anos	6
Inamar	Quinta feira	10-11h45	10 a 12 anos	7

Famílias dos atendidos

O olhar para o campo dos indivíduos envolvia o levantamento das percepções das famílias a respeito do projeto. Isto se deu por meio de uma dinâmica de grupo foco voltada para este grupo. Participaram desta dinâmica 17 pessoas, o que não significa que exatamente 17 atendidos estivessem ali representados, visto que eventualmente havia dois parentes de um mesmo indivíduo. Para essa atividade foram convidadas 35 famílias

de atendidos das diferentes quadras que haviam respondido ao questionário. Como estímulo à participação, o convite para as famílias mencionava a oferta de uma cesta básica de alimentos para os que participassem da atividade.

A dinâmica consistiu em uma conversa semi-aberta, provocada por perguntas relativas aos indicadores estabelecidos para esse público (consultar a matriz avaliativa, no Anexo 1, para visualizar os indicadores para visualizar os indicadores relativos a este campo).

Foi realizada também uma entrevista com um familiar de um atendido.

• Entrevistas:

Foram realizadas 5 entrevistas relacionadas ao campo dos Indivíduos, a saber:

- 1 professor
- 2 auxiliares
- 2 monitores

As entrevistas foram orientadas pelos indicadores relacionados a esse público que se desejava observar, que deram base para um roteiro indicativo para as conversas, ao mesmo tempo em que deu espaço para que outras informações e percepções relevantes sob o ponto de vista dos entrevistados pudessem também ser colocadas (consultar a matriz avaliativa, no Anexo 1, para visualizar os indicadores para visualizar os indicadores relativos a este campo).

Campo das ORGANIZAÇÕES

O levantamento de informações sobre o campo das organizações se deu integralmente por meio de entrevistas realizadas com 10 pessoas que integram ou integraram, ao longo dos três anos de projeto, as equipes das organizações envolvidas em sua execução. Estas organizações têm responsabilidades e papéis diversos em sua relação com o projeto, a saber:

- Organizações Executoras
- Organizações Apoiadas
- Organizações Financiadoras

Cada entrevista foi orientada pelos indicadores que se desejava observar, que deram base para um roteiro indicativo para as conversas, e foram realizadas em formato semi-aberto, com a intenção de propiciar espaço para que outras informações consideradas relevantes pelos entrevistados pudessem ser colocadas (consultar a matriz avaliativa, no Anexo 1, para visualizar os indicadores para visualizar os indicadores relativos a este campo).

Campo da COMUNIDADE

O levantamento de informações sobre o campo da comunidade se deu integralmente por meio de entrevistas realizadas com 16 pessoas. Os entrevistados, em sua maioria (n.14 de 16) eram pessoas que trabalham e/ou são donos de negócios ao redor das quadras, e

portanto estão ali cotidianamente, ou ainda transeuntes que estavam nas proximidades das quadras.

Além destes, foram entrevistadas duas lideranças comunitárias da região de duas das quadras.

Cada entrevista foi orientada pelos indicadores que se desejava observar, relacionados a este público específico, que deram base para um roteiro indicativo para as conversas, e foram realizadas em formato semi-aberto, buscando levantar os assuntos específicos aos indicadores relacionados ao campo e dando espaço para que outras informações e percepções relevantes sob o ponto de vista dos entrevistados pudessem também ser colocadas (consultar a matriz avaliativa, no Anexo 1, para visualizar os indicadores relativos a este campo).

Síntese das informações levantadas por campo e estratégia de coleta		
Campo	Estratégia de coleta	Número de consultados
Indivíduo	Questionário com jovens	112
	Grupos Foco com jovens	5
	Grupos Foco com famílias	1
	Entrevistas com equipe (professores, auxiliares e monitores)	5
Organizações	Entrevistas com organizações Executoras	4
	Entrevistas com organizações Apoiadas	2
	Entrevistas com organizações Financiadoras	1
Comunidade	Entrevistas com comerciantes dos arredores	8
	Entrevistas com transeuntes	6
	Entrevistas com lideranças comunitárias	2

Notas críticas sobre a metodologia

Sobre a quantidade de informações disponíveis:

Foi levantada uma quantidade de material e informações que mostrou-se superdimensionada em relação ao tempo previsto para seu processamento e análise. Houve a necessidade de fazer escolhas e priorizar certas fontes para o trabalho de análise, e optou-se por privilegiar as informações coletadas através dos questionários, entrevistas e grupos foco. A análise documental foi utilizada em menor escala.

Esse superdimensionamento já havia sido detectado e foi objeto de ponderação quando se realizou a entrevista com o responsável por essa avaliação durante o processo de seleção dos candidatos para levar adiante a tarefa de avaliar o Futebol e Cidadania.

Sobre as idades:

Dependendo das idades dos atendidos, a aplicação dos questionários e das dinâmicas eram mais ou menos bem sucedidas. O ambiente para aplicação dos instrumentos nem sempre se mostrou adequado, visto que em sua maioria aconteceram na própria quadra ou em seu entorno. Isso gerava ansiedade nas crianças, que queriam voltar logo a jogar bola, o que pode ter abreviado o tempo de reflexão necessário para alguns dos itens dos instrumentos de coleta. Avalia-se, porém, que não houve prejuízo à qualidade das

informações coletadas, visto que se trabalhou com um conjunto de informações e fontes diverso e representativo o suficiente e com estratégias de coletas cruzadas e complementares.

4) Processamento e Análise das informações levantadas

O processamento das informações coletadas seguiu algumas etapas:

- **Tabulação dos dados**

Quantificação dos dados levantados através dos questionários aplicados e entrevistas realizadas.

- **Análise das informações**

Após a tabulação, as informações foram reunidas e analisadas seguindo o sentido inverso ao que orientou a construção da matriz avaliativa. Esta foi elaborada partindo do objetivo geral chegando aos indicadores. Na análise das informações, inverteu-se o caminho: partiu-se das informações coletadas nas diversas fontes relacionadas aos indicadores; estes foram então relacionados aos respectivos resultados esperados; os quais diziam respeito a objetivos específicos derivados em última instância ao objetivo geral. Vale notar que tal caminho não é literal e rígido, já que as informações vão se entrelaçando entre os indicadores, resultados e objetivos, de modo que, ao mesmo tempo em que os comentários são produzidos, eles ajudam a formar uma imagem que adquire consistência conforme se avança nesse processo, o que faz com que muitas vezes um comentário tenha que ser revisto a partir de inputs que foram gerados posteriormente.

Nesta etapa foi realizada uma oficina com a equipe da organização executora do projeto, onde se trabalhou com o campo dos indivíduos, que teve o objetivo de validar o método de construção dos achados da avaliação e de fazer um exercício prévio de reflexão sobre conclusões preliminares neste campo.

Ainda, houve 2 relatórios preliminares, não só para checagem do método de análise e de apresentação de dados, mas também para suprir necessidade de informações para os financiadores. Importa lembrar que o prazo final deste relatório previsto para final de fevereiro, foi postergado para final de março, em função de solicitação da equipe de avaliação em efetivar os passos acima relatados. Isso só se viabilizou em meados do mês de março, em função das agendas dos envolvidos no processo, avaliadores e cliente.

5) Produção do Relatório final

As reflexões, conclusões gerais e informações geradas no processo de avaliação foram reunidas no presente relatório final.

Este relatório é entendido com um instrumento que tem como intenção ser objeto de aprendizagem para a organização executora do projeto, para seus financiadores e para seus clientes, ou seja, para todos os atores de alguma forma relacionados com o projeto de que trata a avaliação.

6) Recomendações para leitura dos resultados

A quantidade de informação coletada é significativa e foi a base para a produção de um conjunto de comentários, conclusões parciais e conclusões que constam deste relatório. Apesar de ser chamado “Relatório final”, não se tem a pretensão de que ele represente um ponto final e definitivo no que concerne ao lugar em que chegou o projeto Futebol e Cidadania.

Neste sentido, as conclusões apresentadas pela equipe de avaliação de forma alguma esgotam o potencial de achados e descobertas que uma leitura conjunta com os interessados no projeto podem proporcionar. Assim, sem fugir a responsabilidade do papel conferido à avaliação externa, este relatório final pretende ser o início, ou mais um passo no caminho de aprendizado daqueles que se envolveram com o projeto.

Assim, deve-se levar em conta a relevância da oficina de reflexão sobre as informações e conclusões produzidas pela avaliação externa, realizada em 29/04/2015, a fim de que esse processo pudesse contribuir ainda mais no desenvolvimento do projeto, das organizações que participam dos mesmos e de suas respectivas equipes.

RESULTADOS

Campo do INDIVÍDUO

OBJETIVO GERAL: No nível individual o projeto se propõe a desenvolver a auto-estima e qualidade de vida de crianças e jovens.

A análise das informações obtidas, apresentadas nas conclusões parciais afirmam o sucesso alcançado pelo projeto no que se refere ao desenvolvimento de auto-estima e qualidade de vida de crianças e jovens que frequentam/frequentaram as atividades do Futebol e Cidadania. Com relação a auto estima, infere-se que a circulação em espaços sociais, tais como as evidenciadas nas informações colhidas, aliados a projetos de futuro a longo prazo que desenham horizontes de desenvolvimento e ganhos pessoais, sejam reflexos de auto imagem de alguém que se reconhece com possibilidades de se apresentar em diferentes universos e que se entende como um sujeito capaz de influir no próprio destino para construir sua vida dentro do que a cultura ocidental atual desenha como caminho criativo para a vida. Tais evidências contribuem também para uma impressão de bem-estar em geral, vivenciado pelo universo dos atendidos pelo projeto, ao que se reforça algo que se mostra valorizado no projeto em termos de ensinamentos como respeito e continência para as diferenças. Esse conjunto de destaques ganha mais relevância em meio a um ambiente de violência e privação de recursos básicos, característicos das regiões periféricas dos grandes centros urbanos do país, situação agravada pela extrema desigualdade social e econômica que, infelizmente, nos é característica e que poderiam ser elementos propiciadores de pobreza interna e desalento diante de si e do próprio futuro. Por tudo isso, o panorama descrito pelo material colhido entre os atendidos pelo projeto Futebol e Cidadania ressalta o que foi dito acima e que pode entre outras coisas ser entendido como qualidade de vida.

Sendo assim, pode-se dizer que o objetivo geral relacionado ao campo do indivíduo está contemplado pelo projeto Futebol e Cidadania.

OBJETIVO ESPECÍFICO 1

Crianças e jovens aprimoram seu bem-estar físico, emocional e social.

Conclusão parcial: Os comentários elaborados em relação aos resultados esperados permitem concluir que as crianças e jovens atendidos pelo projeto apresentam ganhos em suas habilidades sociais, no sentido de desenvolverem capacidades de interação social construtivas, dando lugar a atitudes primordialmente autocentradas que caracterizam a sua chegada ao projeto. Os responsáveis pelas atividades junto aos atendidos têm plena consciência de seu papel como modelo estruturante para tal transformação e se empenham em fazer uso do ditado “seja aquilo que você deseja para o outro”. Tal resultado aponta para ganhos no bem estar social, aspecto que se

complementa com o panorama de trânsito entre os espaços sociais que se mostra amplo, não só em termos de variedade de espaços públicos frequentados, mas também pelas diferentes atividades realizadas nos mesmos. Ganha relevância esse aspecto, diante de uma realidade geradora de insegurança e, por isso, pouco estimulante para a circulação em espaços sociais, pela população em geral como a percebida por alguns familiares, retrato comum nas regiões periféricas aos grandes centros urbanos do país.

Os comentários relacionados às perspectivas de futuro das crianças e jovens ouvidos nesta avaliação, apontam para projetos de futuro em longo prazo que podem ser qualificados como otimistas, permitindo afirmar a existência de ganhos em bem-estar emocional desse grupo.

Como as informações relacionadas ao aspecto físico não foram de utilidade para essa avaliação, a questão do bem-estar físico não pode ser mencionada em termos da relação peso/altura, embora seja inegável que os demais itens observados (social e emocional) dificilmente apresentariam os resultados observados, dissociados da dimensão corporal, algo bastante presente nesta fase de vida dos atendidos a qual o projeto abarca.

Desta forma, pode-se concluir que o Objetivo Específico 1 apresenta resultados de acordo com os esperados pelo projeto.

RESULTADO ESPERADO - 1.A

Jovens aptos a interagir de maneira social saudável.

Comentário: os espaços públicos presentes na comunidade são múltiplos, segundo informações das crianças e jovens do projeto. Eles sabem de sua existência e frequentam um número variado dos mesmos, onde praticam esportes, encontram amigos e/ou brincam, atividades que implicam em habilidades sociais razoavelmente desenvolvidas. Parte dos familiares apoia essa circulação social e parte exerce uma restrição ao universo da “rua”, por uma possível insegurança com o espaço coletivo.

RESULTADO ESPERADO - 1.B

Jovens mais capacitados para entender suas responsabilidades e agirem e se engajarem com sucesso na educação necessária para o seu futuro.

Comentário: embora não seja possível afirmar que o projeto tenha influência no fato de que 89% dos entrevistados estejam na escola, já que a maioria significativa desta amostra já estava matriculada na escola ao ingressar no projeto, os dados abaixo fornecem o panorama de um grupo que valoriza e frequenta a escola e entende que o estudo é um recurso importante para seu projeto de futuro. Maioria significativa gosta de estudar (%?), percentual que se eleva quando se refere a aprendizados fora da instituição escolar, o que sugere que esse é um grupo curioso e vital, característica compatível com o perfil da faixa etária. Ainda, 71% relacionam melhora do desempenho escolar com a frequência no projeto, o que sugere influência positiva neste sentido em relação à proposta do projeto. Tal consideração adquire consistência, quando se sabe que 44% dos entrevistados está no projeto há mais de 2 anos, tempo suficiente para que

os atendidos possam integrar eventuais benefícios do Futebol e Cidadania.

As respostas qualitativas para a razão de entenderem que a educação tem relevância no seu projeto de futuro reforçam a conclusão de que o Resultado Esperado 1.b foi alcançado em boa medida para esse grupo. Alguns exemplos: “é para crescer sabendo”, “os estudos são a coisa mais importante para alguém que quer um futuro”, “consegui um bom trabalho”, “por que aprendemos coisas novas”.

RESULTADO ESPERADO - 1.C

Monitores atuam como modelo de socialização.

Comentário: Os depoimentos coletados não deixam dúvida de que o monitor, nomenclatura usada para designar os responsáveis pelas atividades junto aos atendidos, é considerado uma figura importante na estratégia do projeto, ressaltando seu papel organizador para o grupo que frequenta as atividades do Futebol e Cidadania, como se pode verificar nas seguintes respostas qualitativas: “para organizar e para não bagunçar”, “ele está por perto se acontece alguma coisa”, “ajuda no desenvolvimento, na orientação e na organização”. Tal percepção é compartilhada por familiares que chegaram a se manifestar sobre esse tema: “Os professores e monitores são educados e atenciosos, gosto deles.”. Os professores, auxiliares e monitores são considerados bons profissionais por parcela significativa dos atendidos que valorizam sua atitude de justiça, sua proximidade e sua forma de ensinar. Isso, no entanto, não se confunde com o projeto de vida das crianças e jovens, cuja maioria não pensou em ocupar esse papel, seja por que vários pretendem seguir outro caminho profissional, seja por que tal função é considerada chata, dura ou desinteressante. Os professores/auxiliares/monitores demonstram ter plena consciência desse lugar como modelo para as crianças e jovens do projeto e cuidam para cultivar comportamentos construtivos e convergentes com os propósitos do conceito de Esporte para Cidadania: “Me preocupo com a minha imagem, sei que sou um exemplo, tem que ter coerência. Jovens mais velhos têm mais interesse em se tornarem monitor. Os monitores são exemplos, os jovens falam disso e perguntam como viram monitores.”.

RESULTADO ESPERADO - 1.D

Jovem com constituição física adequada a sua idade.

Comentário: A pesquisa relacionada ao indicador estabelecido para este resultado não obteve informações satisfatórias na fonte indicada, daí não ser possível avaliar este tópico do projeto.

RESULTADO ESPERADO - 1.E

Jovens identificam e reconhecem suas emoções e interagem de forma construtiva a partir delas.

Comentário: as informações levantadas junto aos professores, auxiliares e monitores do projeto descrevem mudanças na maneira de se comportar dos atendidos, ressaltando

comportamentos iniciais com características predominantemente impulsivas e autocentradas, para atitudes mais ponderadas e de abertura para o outro. O aspecto predominantemente destrutivo e raivoso presente na chegada ao projeto parece dar lugar a atitudes mais construtivas, como o que se propõe o projeto. Destaque para o fenômeno da comunicação, onde essas alterações parecem se evidenciar, como se pode verificar nesta entrevista: “(...) alguns jovens eram muito agressivos, foram ficando mais tranquilos, mudando a linguagem. Tinha muito confronto, muita briga, ninguém escutava ninguém. Aí, com as regras, as atividades, foi mudando, foram aprendendo a conversar, a se ouvir, dar dicas. Antes tinha falta de respeito entre eles e com os professores. São repreendidos quando falam palavrão.”.

Ainda os resultados de 2 instrumentos utilizados pela ACER, o questionário Bem-estar e o SDQ, descrevem um grupo predominantemente feliz (62%, n. 77) e com maior índice de improbabilidade (63%/n.18) de apresentar distúrbios psíquicos emocionais. Tais dados, isoladamente não permitem uma análise a partir dos indicadores, seja por sua amostragem, seja pelo fato de não terem sido aplicados de forma contínua, como seria previsto. Entretanto, tais informações parecem convergir com o panorama explicitado pelas demais informações.

OBJETIVO ESPECÍFICO - 2

Garantia do direito ao esporte e lazer a crianças e jovens atendidos.

Conclusão parcial: As informações obtidas pela avaliação externa permitem afirmar que o Projeto Futebol e Cidadania vem conseguindo proporcionar espaços de esporte e lazer a um número que excedeu em 27% a previsão de crianças e jovens atendidos. Vale ressaltar que tais atividades apresentam uma especificidade, que a define como método do Futebol para Cidadania. Embora não seja possível afirmar que tal característica seja discriminada pelos atendidos, alguns conseguem nominar com clareza, como mostra um depoimento espontâneo de um atendido: "gostaria de dizer que é ótimo pela razão de ensinar seus alunos o respeito". Já entre os familiares o caráter inclusivo do projeto é mais evidente e valorizado.

Concluindo, pode-se afirmar que o objetivo específico “Garantia do direito ao esporte e lazer a crianças e jovens atendidos” vem sendo atendido, sendo que para alguns a expectativa foi amplamente superada, como sugere outra fala espontânea de uma criança matriculada no projeto. Para ela, “essa é a melhor escola de futebol”.

Os dados levantados em relação aos resultados esperados para esse objetivo específico são:

RESULTADO ESPERADO - 2.A

Oferecer atividades esportivas inclusivas para 736 crianças e jovens.

Comentário: existe uma clara percepção de diferenças entre as atividades do projeto e de outros locais onde as crianças e jovens praticam esportes. Entre os atendidos, 64 % dizem que há diferenças entre os locais onde realizam atividades esportivas, mas não é possível afirmar que tal discriminação se refere ao método utilizado. Entre os familiares,

a diferença de método é mais evidente para alguns, seja pela menção ao espaço para a convivência com a diversidade, seja pelo fato de que no Futebol e Cidadania tem mais técnica e menos disciplina. Alguns familiares apontam avaliações distintas sobre o cuidado com os portões das quadras, aspecto que tem manejo diverso nas diferentes quadras. Esse grupo aponta com ênfase a ausência de contato entre eles e a coordenação do projeto, o que é percebida como uma lacuna do Futebol e Cidadania.

Já os professores, auxiliares e monitores tem clareza do referencial conceitual do Esporte pela Cidadania, que enfatiza as atividades de reflexão, autopercepção e conscientização do “outro”, como estratégias metodológicas diferenciais do projeto.

As informações sobre o número de atendidos apontam para um crescente, que vai de 526 pessoas no primeiro ano, para 726, no segundo, chegando em 937 no terceiro ano de atividades do projeto, de modo que este representa um acréscimo de 27% a mais no número de crianças e jovens que frequentaram o Futebol e Cidadania ao final de três anos de atividade em relação ao inicialmente esperado com o projeto.

Para finalizar, vale a pena conferir algumas manifestações das crianças e jovens atendidos, que aparecem no final do questionário, onde existe um espaço aberto, com a seguinte pergunta: Tem algo que você gostaria de comentar sobre o Projeto Futebol e Cidadania?

15% (n.17) optaram por fazer comentários espontâneos: "gostaria de dizer que é ótimo pela razão de ensinar seus alunos o respeito", "poderia ter coletes melhores", "para eles darem uniforme para nós irmos para o esporte", "que tenha campeonato", "que é legal", "eles estão fazendo um bom trabalho", "é muito bom", "ele é perfeito", "é legal", "é bom", "é muito bom" (3X), "bom trabalho", "é muito bom participar do projeto", "os professores são bons!" e "essa é a melhor escola de futebol".

Campo das ORGANIZAÇÕES

OBJETIVO GERAL: Contribuir para o desenvolvimento institucional das organizações envolvidas no projeto e no incremento de relações cooperativas/parceiras.

CONCLUSÃO: A leitura das conclusões parciais retrata mudanças importantes pelas quais as organizações parceiras executoras do projeto Futebol e Cidadania passaram, seja na execução do projeto, seja no manejo das crises vivenciadas no seu processo. Porém afirmar que tais mudanças se transformam em desenvolvimento ou não exige algumas ponderações. A ACER passou a oferecer uma nova modalidade em sua grade de atividades; extinguiu o projeto de incubação sem abrir mão da intenção de apoiar iniciativas de outros; reviu a forma como encaminha a demissão de funcionários; soube capitalizar a ida de um dos coordenadores do projeto que levou a expertise do Futebol e Cidadania para a Fundação Casa e fortaleceu a relação de confiança com o financiador.

Por outro lado, não fez uso de informações produzidas durante o andamento do projeto; não conseguiu aproveitar todo o potencial que o projeto poderia oferecer de oportunidades para aproximação com a comunidade e não constituiu uma alternativa

para fortalecer a autonomia de pessoas/grupos/organizações da comunidade de Eldorado, estes últimos, itens relevantes de sua missão institucional.

Sobre a ADBP, embora existam notícias de que se mantém ativa independente daquela que a incubou, a organização parece não ter conseguido se dissociar da figura do seu pioneiro. O nível de pessoalidade com que aparentemente trata as relações institucionais se mantém inalterado e parece ser um fator limitador para seu desenvolvimento institucional.

A forma como cada uma está/estará processando essas vivências, ainda cheias de feridas, poderá, no futuro, determinar o nível de desenvolvimento proporcionado a cada uma, em função desses três anos do projeto Futebol e Cidadania. Por enquanto, é possível dizer que a ACER pôde ter alguns ganhos com a parceria, embora pareçam muito aquém quando se percebe a quantidade de questões que se evidenciaram nas informações coletadas para esse processo de avaliação. A sua institucionalidade parece contar a seu favor sobre a possibilidade em aproveitar dessa informação. O mesmo não pode ser dito em relação à ADBP.

Ainda, sobre os parceiros financiadores, parece ter havido uma postura de confiança e incentivo - o que não se confunde com leniência ou paternalismo - no acompanhamento de todo o processo envolvendo o projeto, o que pode ter contribuído para que o mesmo conseguisse superar a crise de rompimento entre as executoras e ter completado o ciclo previsto para os três anos de projeto.

OBJETIVO ESPECÍFICO 1

ACER oferece sua estrutura/expertise institucional para organizações locais emergentes.

Conclusão parcial: As informações presentes nos comentários sobre os respectivos resultados esperados mostram que a ACER colocou sua expertise e sua estrutura institucional à disposição dos grupos e iniciativas que apoiou. Para isso constituiu o projeto Catalisar, que tinha a finalidade de apoiar ações na comunidade dentro da estratégia de incubadora. Há notícias de três diferentes pessoas/grupos que receberam esta modalidade de apoio da ACER, duas das quais não tiveram sucesso e parecem ter finalizado através de rupturas. Particularmente a parceria com a ADBP, onde se evidenciou desde cedo um desalinhamento entre o perfil de gestão esperado pelo projeto e também uma falta de convergência de princípios entre as organizações parceiras, aspectos que parecem não ter sido avaliados adequadamente na fase de construção da parceria.

Concluindo, embora a ACER tenha oferecido sua estrutura e conhecimento para as organizações incubadas, o desfecho, particularmente da relação com a ADBP, implicou em desgaste para ambas instituições, como retrabalho e perda de material adquirido com recursos do projeto, comprometendo não só os objetivos relacionados ao campo das organizações, mas afetando também os relacionados ao campo da comunidade.

RESULTADO ESPERADO - 1.A

Durante o período de 3 anos, a ACER desenvolve um modelo cooperativo de apoio para pequenas organizações de base.

Comentário: A ACER colocou sua experiência e conhecimento sobre processos institucionais à disposição de 3 iniciativas, porém, pelas informações levantadas, os critérios de escolha de tais iniciativas não ficaram claros. Os dados obtidos informam que não houve melhoria na utilização de recursos pelas organizações apoiadas e as atividades de capacitação em monitoramento e avaliação não foram mencionadas por nenhum depoente, nem foram localizadas nos documentos pesquisados. As ações neste campo que se concretizaram foram diversas, mas a informação coletada em monitoramento não foi utilizada para eventuais movimentos de aprimoramento institucional. Seu principal destino foi subsidiar relatórios para o financiador.

Os depoimentos apontam ainda que houve expectativas superdimensionadas em relação ao coordenador da ADBP, já que parecia se saber que ele tinha habilidades com a atividade esportiva com crianças e jovens, mas não trazia o enfoque metodológico de esporte pelo impacto social entre suas habilidades/conhecimentos. Ainda, o entusiasmo e capacidade de aglutinar crianças e jovens em torno de sua proposta, evidenciados pelo coordenador da ADBP, parecem ter sido priorizados em sua escolha para parceiro do projeto, não havendo uma avaliação realista sobre sua capacidade de gestão com as exigências e expectativas de uma iniciativa do porte desta.

Outro ponto, a perspectiva de um modelo cooperativo como base de relacionamento entre as organizações parceiras, parece não ter se viabilizado. O que se depreende da relação entre a ACER e a ADBP é que esta, após o entusiasmo inicial proporcionado pela obtenção de financiamento, se caracterizou como disputa de poder. O mesmo não se pode dizer em relação à Cúpula Sul, iniciativa que mantém suas atividades, focando naquilo que sabe fazer, a sua atividade-fim e deixando a parte de gestão com a ACER. Tal relação pode se caracterizar como uma relação de sucesso, embora o caráter cooperativo não esteja claro. Pode-se dizer que a relação ACER - Cúpula Sul é mais uma relação de apoio e complementaridade.

O posicionamento atual da ACER em não mais investir no papel de incubadora, parece ter sido a resposta para a percepção de que essa forma de apoio escolhida para a parceria com a ADBP não surtiu o resultado desejado. Não foi possível avaliar, no entanto, que tipo de processo a organização fez para se decidir por tal posição. Segundo se sabe, a postura atual da ACER em relação a novos projetos oriundos de outros é a de criar diretorias para cuidar de tais iniciativas, trazendo-as para dentro da organização. Não foram acessadas informações que permitam saber o que justificou tal opção.

OBJETIVO ESPECÍFICO 2

ACER amplia e fortalece sua inserção na comunidade.

Conclusão parcial: Na medida em que a ACER incorpora uma atividade que tem forte apelo na comunidade local, como a do esporte, ela se fortalece perante a mesma, agregando valor ao lugar de reconhecimento que já usufrui perante os moradores de Eldorado. Porém os ganhos aqui devem ser relativizados, seja porque o objetivo inicial era de que a ACER apoiasse grupos locais, seja como estratégia de fortalecer o entorno onde atua, seja para diversificar e ampliar suas estratégias de ação. Este aspecto, como

se viu ficou comprometido neste projeto. Contribui para que esse aspecto do projeto esteja aquém do esperado a falta de informação por parte dos familiares e da comunidade a respeito de quem é o responsável pelas atividades que acontecem nas quadras onde o projeto atua. É possível ter em mente que o fato de o primeiro ano do projeto ter sido feito em nome da ADBP, contribua para essa falta de clareza sobre a autoria do projeto. Outra possibilidade que pode ser levantada é que os percalços surgidos na trajetória do projeto como, por exemplo, a perda de dados e de materiais ocorridos ao final da parceria com a ADBP, além das três mudanças de coordenação pelas quais o projeto passou, tenham absorvido muita energia de seus responsáveis, fazendo com que se privilegiasse as atividades mais imediatas junto ao público-alvo principal, no caso as crianças e jovens, deixando para segundo plano a relação com familiares e comunidade, aspecto que pode ser conferido nos campos Indivíduo e Comunidade.

É possível ainda que a absorção da equipe do projeto pelas atividades junto a crianças e jovens atendidos tenha sido uma opção que deixou de lado a possibilidade de realizar aprendizados sobre os fatos inesperados pelos quais o Futebol e Cidadania passou e incorporá-los em suas ações e estratégias junto aos familiares e comunidade local.

Apesar desse quadro de defasagem em relação aos resultados para esse objetivo específico, particularmente na parte da comunidade local, a ACER saiu fortalecida na sua relação com os financiadores, o que mostra sua capacidade de oferecer respostas convincentes para a superação de situações adversas.

RESULTADO ESPERADO - 2.A

Ao final de três anos, a ACER estabeleceu o esporte para impacto social como parte de suas atividades.

Comentário: Claramente esse é um resultado esperado alcançado, embora ele remeta a algo diferente, quase o oposto, do objetivo específico 1, já que a inserção deste tipo de atividade na grade da ACER, se deu em função do fim da parceria com a ADBP. Deve-se ter em mente, entretanto que tal resultado foi incorporado ao projeto em uma revisão do mesmo, feita em maio de 2013, após o final da relação com a ADBP. As informações levantadas são unânimes em afirmar a atual presença do esporte na grade de atividades da ACER, cujo diferencial está no enfoque metodológico do esporte para impacto social, aspecto que é confirmado nos dados obtidos junto aos atendidos (conferir Campo Indivíduos).

RESULTADO ESPERADO - 2.B

ACER é capaz de aplicar o ciclo completo de aprendizado.

Comentário: Os depoimentos colhidos para esse aspecto do projeto permitem afirmar que esse resultado esperado pode ser considerado parcialmente contemplado. Muita atividade de coleta de dados vem sendo realizada pelo projeto, sendo que os dados dos participantes do primeiro ano do projeto se perderam com o rompimento da parceria entre a ACER e a ADBP. Porém, o que os relatos apontam é que as informações levantadas não vêm sendo utilizadas de forma a gerar aprendizados sobre o projeto, como aparece em uma das falas: “Mas toda essa informação está em estado bruto, não sabemos o que

fazer com isso e também não sei por que foi criado”.

Além da aparente falta de clareza sobre a finalidade da obtenção de dados, as demandas para dar conta do que foi estabelecido em termos de monitoramento e avaliação foram subavaliadas, seja sobre o perfil do profissional responsável por tal atividade, seja do recurso financeiro necessário para viabilizar o que se esperava em termos de monitoramento e avaliação do projeto.

Os dados obtidos pelos responsáveis por tal atividade são muitos e poderão ter, ou não, alguma relevância a partir da decisão sobre o destino que terá tal informação.

Importa registrar que tal panorama não é unânime entre o que se ouviu sobre o tema, já que consta fala que diz que “Esses dados são tabulados e geram relatórios que subsidiam constantemente os planejamentos.”.

RESULTADO ESPERADO - 2.C

ACER é capaz de captar recursos localmente.

Comentário: A questão de mobilização de recursos locais é um desafio para qualquer projeto social no Brasil por razões diversas, principalmente em comunidades carentes de investimento do poder público. A comunidade de Eldorado parece confirmar esse quadro, o que se evidencia na fala: “Localmente é muito difícil mobilizar recurso”. Tal percepção não deve ser naturalizada e pode ser objeto de reflexão, quando articulada com as informações de que a comunidade não sabe dizer quem é o responsável pelas atividades nas quadras onde se realiza o projeto (vide Campo Comunidade). Mesmo assim, há quem aponte que “na comunidade, conseguimos doação de uniformes e materiais e apoio para eventos e premiação do campeonato de comerciantes locais”.

Interessa ainda mais a ponderação acima, quando se ouve que a “ACER tem um diferencial que a fortalece na busca de recursos. Inclusive a questão de tratar o esporte como impacto social...”.

Apesar das dificuldades neste campo, algumas iniciativas que sendo feitas, por exemplo: “Fizemos tentativas de levantar recursos: fazer andar um projeto que havia sido feito pela Lei do esporte, tentamos extensão de prazo com o Comic Relief, também com a visita do príncipe e com um fundo canadense”.

Enquanto não se obtém respostas positivas a tais ações, uma alternativa que vem sendo utilizada pela organização, para lidar com o panorama acima é de reavaliar a alocação dos recursos obtidos com o financiador, como sugere a fala “diminuímos o custo para dar uma sobrevida ao projeto”. Alternativa que tem permitido que o projeto mantenha suas atividades, porém com perspectivas de curto prazo.

OBJETIVO ESPECÍFICO 3

ADBP ganha reconhecimento pela comunidade local.

Conclusão parcial: Importa fazer uma diferenciação entre a ADBP e o seu coordenador, ou seja, entre a institucionalidade e o personalismo pelo qual tais atores são vistos pelos seus stakeholders. Neste caso, os depoimentos afirmam existir o reconhecimento pela

capacidade do pioneiro da ADBP em aglutinar crianças e jovens da comunidade, da qual faz parte, em torno de atividades esportivas. Tais depoimentos informam igualmente que a capacidade para institucionalizar tais ações não foram suficientes frente às expectativas colocadas pelo projeto, resultando no rompimento das relações com a organização incubadora e com o financiador do projeto. Tais aspectos contribuem para fragilizar a sua institucionalidade e conseqüente sustentabilidade, com possíveis reflexos de comprometimento de sua imagem perante a comunidade local. Tal afirmação sobre sua imagem perante a comunidade local, entretanto, é mera conjectura, já que as menções à ADBP se restringem a pessoas que estiveram vinculadas à parceria do projeto. Já a pessoa do coordenador da ADBP é mencionada por uma liderança local. Conclui-se, desta forma, que a ADBP não teve ganhos em termos de reconhecimento pela comunidade local e certamente desgastou, talvez de forma irreversível, sua imagem perante ao antigo parceiro e ao apoiador financeiro.

RESULTADO ESPERADO - 3.A

ADBP sistematiza sua atuação, avalia seus resultados, divulga seu trabalho.

Comentário: Parece existir uma reflexão por parte da ADBP, no sentido de situar a questão que deseja enfrentar em seu bairro em um contexto mais amplo e complexo: “Queria mudar a situação do meu bairro, que tem um boteco a cada esquina, meninas de 10, 11 anos se prostituindo e as drogas. Pensava em conseguir isso para meus filhos, mas já vi que não dá. Talvez para minha neta”. A fala pode demonstrar uma capacidade de reflexão de sua liderança em relação às reais possibilidades de sua atuação. Tal aprendizado, no entanto, não pode ser vinculado a ações de sistematização e avaliação formal e documental de seu trabalho, já que esse tipo de atividade não esteve entre as preocupações da ADBP, como apontam os depoimentos colhidos para essa avaliação.

Ainda, não consta nenhuma informação de que a ADBP tenha melhorado sua capacidade de acesso a fundos locais e/ou governamentais. Apesar disso, a ADBP desenvolveu algumas atividades após o final da parceria com a ACER, como consta em publicação em blog de 18 fevereiro de 2014: “A Associação Desportiva Bola Pesada inicia o mais audacioso projeto de futsal, na Quadra da Escola Municipal Doutor Atila Ferreira Vaz nº 70 - Jardim Eldorado - Diadema São Paulo.”

RESULTADO ESPERADO - 3.B

ADBP é capaz de captar recursos localmente.

Comentário: Informações obtidas apontam para conclusão de que a ADBP não foi capaz de obter recursos financeiros locais, assim como de outras fontes: “O dinheiro do projeto acabou e acabamos [ACER] por assumir a tarefa de captação de recursos, algo inicialmente previsto para ser desenvolvido pelos apoiados”.

RESULTADO ESPERADO - 3.C

ADBP fortalece a sua sustentabilidade.

Comentário: As fontes consultadas apontam para um desgaste na relação entre a ADBP e os financiadores do projeto, culminando no encerramento do envio de recursos para a organização, em função da falta de cumprimento de acordos entre as partes. As observações que demonstram insatisfação dizem: “[O coordenador da ADBP] não cumpria as metas acordadas e as pessoas saíram da diretoria. Não havia reuniões nem assembleia...”/// “Quando o Bola Pesada foi embora, levou tudo. O projeto estava sendo mal gerido...”.

OBJETIVO ESPECÍFICO - 4

Planejamento e gestão financeira dos recursos do projeto são eficientes.

Conclusão parcial: O fato de o período previsto para o projeto ter terminado e ainda existir verba que vem permitindo uma sobrevida às suas atividades, podem falar de um bom planejamento e melhor gestão dos recursos financeiros. O projeto teve perdas relevantes de equipamentos que precisaram de reposição e ainda pôde estender benefícios trabalhistas para monitores que não estavam computados na previsão orçamentária. Mesmo o subdimensionamento de verbas para atividades de monitoramento e avaliação não impediram que as mesmas acontecessem, ainda que não tenham sido satisfatórias. Entretanto deve-se lembrar que o total de recursos foi beneficiado pelo câmbio favorável ao executor, aspecto que teve influência nos avanços mencionados. Tal constatação poderia relativizar a percepção de uma gestão eficiente dos recursos do projeto, incluindo aqui o seu planejamento. Porém, outras informações permitem afirmar que, mesmo com a crise vivida pelo rompimento com uma das organizações parceiras, motivada inclusive por falta de transparência no uso dos recursos, o planejamento e a gestão financeira do projeto foram eficientes.

RESULTADO ESPERADO - 4.A

Recursos previstos são suficientes para o desenvolvimento do projeto.

Comentário: As informações colhidas para a avaliação dizem que os recursos previstos foram suficientes para o desenvolvimento do projeto, sendo que o mesmo foi favorecido pela taxa de câmbio favorável aos executores. Isso permitiu uma sobrevida ao projeto, além do redimensionamento de pelos menos 2 rubricas que haviam sido subavaliadas, ambas voltadas para monitoramento e avaliação. Também, o fator “câmbio favorável”, permitiu que benefícios trabalhistas fossem ampliados para os monitores. Não foi possível avaliar como teria sido se o fator “câmbio” tivesse caminhado por outra direção.

A gestão financeira do projeto teve uma primeira fase, enquanto a parceria com a ADBP se manteve, que foi alvo de críticas, culminando com a decisão do financiador de alterar a organização recebedora de aportes previstos para o projeto: “[O coordenador da ADBP] era muito centralizador, com seus familiares na diretoria, havia questões na gestão e na parte de relatórios financeiros, em função do que o financiador ia cortar o financiamento... Com o término da parceria com a ADBP, ficamos [o projeto] sem nada, pois tudo (computadores, equipamentos etc) tinha sido comprado com recurso do financiador pela e para a ADBP...”.

Na fase seguinte, quando a ACER passou a ser responsável pelo projeto, os comentários

apontam para uma avaliação positiva sobre a gestão financeira do projeto, seja da gestão em si, seja dos seus informes/relatórios: “A parte financeira vinha sendo feita pela ACER e não tinha problemas... Os processos financeiros foram ok, assim como os relatórios dessa área...”.

Campo da COMUNIDADE

OBJETIVO GERAL: Comunidade tem acesso a atividades de esporte e lazer de qualidade em locais públicos com ambiente adequado.

Conclusão: As informações levantadas permitem afirmar que a comunidade vem usufruindo dos equipamentos públicos nos quais o projeto Futebol e Cidadania vem sendo desenvolvido e percebem melhorias em função disso. Os depoimentos não estabelecem relação entre tal fato e o início das atividades do projeto. Os dados coletados junto à comunidade, entretanto, não são suficientes para afirmar que as atividades oferecidas sejam percebidas como de qualidade, panorama diverso da percepção dos atendidos pelo projeto (vide Campo Indivíduo). Já o ambiente no entorno dos equipamentos é apontado como gerador de insegurança nos membros da comunidade local: parte significativa dos entrevistados (n.11 de 16) percebe a presença de usuários e traficantes de drogas no entorno das quadras e a falta de segurança local, o que aparece como fator que limita o uso das quadras. Importa dizer que a falta de articulação entre os atores que desenvolvem ações voltadas para a comunidade, em equipamentos públicos da região, pode estar gerando um desgaste em uma relação que poderia ser mais colaborativa, segundo a expectativa manifestada por alguns, ainda que estes não mencionem nenhuma iniciativa para alterar esse quadro.

OBJETIVO ESPECÍFICO

Comunidade e organizações locais se aliam para garantir a utilização de 3 equipamentos públicos esportivos ocupados por traficantes.

Conclusão parcial: Existam outras iniciativas, além do projeto Futebol e Cidadania, com origem em diferentes grupos e que se realizam nas quadras onde acontece o projeto: “...[nesta quadra] temos karatê, temos capoeira, na quadra tem uma sala que é usada pelo pessoal da saúde...”. Tal utilização é percebida como fator de melhorias para a comunidade. Porém, a ideia de uma possível aliança intencional entre organizações locais e comunidade não se sustenta nos dados coletados com as referidas fontes. O distanciamento entre aqueles que fazem uso das quadras para atividades comunitárias pode indicar um desgaste em uma relação que teria potencial para ser mais colaborativa.

RESULTADO ESPERADO - 1

A comunidade apoia as organizações na reivindicação do uso compartilhado de três espaços públicos para atividades regulares em benefício da população local.

Comentário: Os depoimentos sugerem que a comunidade tem dificuldade em identificar os atores responsáveis pela utilização das quadras. Daí ser difícil afirmar que existe um apoio da comunidade para as organizações. Há, entretanto, a associação de que mudanças positivas no uso das quadras ocorreram devido à presença de atividades: "Antes que a quadra tinha muita bagunça e muita ocupada pelos "noia" e que hoje isso mudou. Melhorou a frequência.". "O fato da quadra estar ocupada contribui para que as drogas não invadam as quadras." Alguns entrevistados (n.2/16) dizem que não notaram mudança significativa no ambiente após o início do projeto e um entrevistado (n.1/16) diz que a situação piorou, mas que isso não teria nenhuma relação com o projeto.

Acrescenta-se ainda, a menção por parte de lideranças locais que percebem uma lacuna na compreensão dos interesses de uns em relação aos outros que fazem uso das quadras, o que descaracteriza a qualidade de "compartilhamento" no uso dos equipamentos públicos: "Nós tivemos 1 reunião com a ACER... [Os responsáveis pela ACER] já veio aqui algumas vezes, tira foto, mas é pela imagem, pra mandar pra fora.... nunca veio fazer o que era pra fazer, fazer uma reunião, conversar. ...a gente apoia eles em tudo e não tem nada em troca".

RESULTADO ESPERADO - 2

Comunidade assegura que os espaços são mantidos, melhorados e continuamente usados para práticas positivas.

Comentário: As entrevistas sugerem que a comunidade reconhece a importância da existência de atividades realizadas nas quadras. Há o entendimento de que a oferta de atividades para as crianças as mantém ocupadas e as tira da rua. Essa percepção não vincula as atividades a algum projeto ou a organizações responsáveis pelo mesmo.

Não se pode afirmar que a comunidade assegure a manutenção dos espaços. Há, porém, ações pontuais de melhoria e manutenção da estrutura que acontecem de forma desarticulada: "Em outubro tem festa das crianças, [a Associação do bairro] convidam a comunidade a ajudar. A gente compra coisas, doa. Ajuda desse jeito, assim a gente colabora.". Esse evento parece não contar com o envolvimento da ACER, falando sobre um possível distanciamento seu em relação a algumas iniciativas do bairro. Tal desarticulação é motivo de queixa de mais de um ator local que também utiliza as quadras para atividades: "... eles usufruem e não colaboram. Eu tive que pintar e arrumar, mas o recurso ... é pouco. Quero mais suporte da [organização responsável pelo projeto]".

Para finalizar a apresentação dos resultados da avaliação, segue um conjunto de comentários que procuram dialogar diretamente com os objetivos e perguntas do TOR, no sentido de refazer a conexão com o documento que deu origem e orientou esse processo de avaliação.

Em relação aos objetivos do TOR:

Avaliar o impacto que o projeto tem tido nas vidas dos participantes do projeto dos três grupos-alvo, e também na comunidade como um todo.

Os dados obtidos pela avaliação mostram alguns resultados na vida dos participantes que podem ser relacionados ao projeto, como por exemplo a sua influência na melhora do desempenho

escolar e nas mudanças na maneira de se comportar dos atendidos, cujo aspecto predominantemente destrutivo e raivoso presente na chegada ao projeto pareceu dar lugar a atitudes mais construtivas, como o que se propõe o projeto. O mesmo não se pode dizer em relação à comunidade, devido, não só ao aparente superdimensionamento de expectativas, mas também em função de o projeto ter sido obrigado a lidar com situações adversas. Estas exigiram um investimento por parte dos envolvidos, que não estava previsto inicialmente. Com isso, os responsáveis pela execução do Futebol e Cidadania, parecem ter priorizado o atendimento ao público primário do projeto, onde os resultados se evidenciam.

Avaliar a contribuição gerada, para o projeto e para as próprias vidas dos jovens, de se ter jovens participando da execução do projeto.

Como foi dito acima, o projeto teve que lidar com rupturas que drenaram energias e recursos importantes, tendo como consequências entre outras a pouca atenção com outros atores da comunidade. O fato de ter encontrado respostas que permitiram seguir em frente falam de possíveis contribuições ao projeto. Sobre contribuições geradas para os jovens que participaram do projeto, os dados obtidos permitem avaliar resultados que podem ser atribuídos ao projeto, como os citados no item acima, além do acesso contínuo às atividades oferecidas no âmbito do Futebol e Cidadania.

Compreender o que foi aprendido e gerar aprendizado sobre o modelo de execução do projeto.

As informações e análises construídas pela equipe de avaliação oferecem subsídios para uma leitura sobre aprendizados que foram incorporados ao projeto, além de conclusões que podem agregar na compreensão do que funcionou e do que não foi bem no decorrer do projeto. O material oferecido neste relatório também pretende provocar os interessados sobre possibilidades que ainda não foram exploradas neste quesito. A oficina de reflexão sobre o relatório de avaliação, já realizada em 29/04/2015 e que consta do item 6 vai nessa direção. O nosso entendimento é de que os atores do projeto tem um potencial vantajoso em relação aos avaliadores externos para extraírem aprendizados destes anos de funcionamento do Futebol e Cidadania e isso não deve ser desperdiçado.

Sobre as perguntas do Termo de Referência:

Qual diferença o projeto faz para a vida das pessoas?

As perguntas não deixam dúvida sobre qual é o ponto central do projeto Futebol e Cidadania: as pessoas. É de se esperar, portanto que essa dimensão recebesse maior atenção e investimento por parte das ações do Futebol e Cidadania. Este é o campo onde se evidenciam com mais clareza os frutos gerados pelas ações do projeto, como pode ser verificado nas conclusões, conclusões parciais e comentários sobre o campo do Indivíduo. O que pode ser conferido nos resultados alcançados neste campo é uma convergência com as expectativas presentes no início do projeto.

Como o projeto tem feito essa diferença, seja através das abordagens usadas pelo projeto e pelas organizações implementadoras, seja pelas abordagens usadas pelos financiadores?

“Como” o projeto tem feito diferença, diz respeito, em última instância, ao método utilizado pelo mesmo. Os resultados obtidos não estão dissociados da opção metodológica do projeto, a qual é percebida com clareza pelos professores, auxiliares e monitores, em alguma medida pelos familiares e de forma sutil pelos atendidos. Já em relação às organizações o desfecho é diferente, e pode-se atribuir uma parte do desgaste vivido entre as executoras, à dificuldade em compartilhar dos princípios que embasam o “jeito diferente” do Futebol e Cidadania trabalhar as atividades esportivas. Sobre os financiadores, o que se notou foi a sua forma de acompanhar seus apoiados, seguida de uma conjectura sobre a contribuição disso no processo.

Relação de Anexos deste relatório

- ANEXO 1 - Matriz de avaliação do projeto Futebol e Cidadania
- ANEXO 2 - Questionário aplicado junto aos Atendidos
- ANEXO 3 - Dinâmica e questionário de aplicação nos Grupos-foco Atendidos
- ANEXO 4 - Roteiros de entrevistas para os professores, auxiliares e monitores
- ANEXO 5 - Roteiros de entrevistas para organizações executoras, parceiras e incubadas pelo projeto
- ANEXO 6 - Roteiros de entrevistas para lideranças comunitárias e pessoas da comunidade do entorno das quadras em geral
- ANEXO 7 - Roteiros de entrevistas para lideranças comunitárias e pessoas da comunidade do entorno das quadras em geral
- ANEXO 8 - Termo de referência para avaliação externa do projeto futebol e cidadania - Diadema, fevereiro de 2014