



# AVALIAÇÃO PARA NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL

---

GUIA PRÁTICO

Concepção e Coordenação:



AGENDA  
BRASIL DO  
FUTURO

Realização técnica:





---

# PARA AVALIAR IMPACTO SOCIAL

---

Quais são os principais conceitos em avaliação de impacto social? Por que e quando faz sentido avaliar? Como criar uma cultura de avaliação em uma iniciativa/empreendimento social? Avaliação interna ou avaliação externa; como saber? Como devo me preparar para conduzir uma avaliação? Por onde começo? Quais instrumentos podem ser aplicados “dentro de casa”? Quais são e como podem ser comparadas as diferentes metodologias e métricas de avaliação? Como fazer a escolha certa? Quais armadilhas evitar?

Encontre respostas a estas e outras perguntas neste material! Ele está dividido em 5 unidades. Em todas elas, há textos explicativos e links para aprofundamento teórico. Há também roteiros de exercícios e um convite para que você e sua equipe estudem e aprendam juntos sobre avaliação.

# SUMÁRIO

## 1 UNIDADE 0.1 POR QUE AVALIAR?

- 1 | O que é avaliação? 08
- 2 | Para que avaliar? 10
- 3 | O que é impacto? 14

## 2 UNIDADE 0.2 PREPARANDO O TERRENO

- 4 | Apostar no diálogo 24
- 5 | Planejar, fazer, avaliar e agir 25
- 6 | Teoria de Mudança: construção e usos 27
- 7 | O passo a passo de uma Teoria de Mudança 32
- 8 | Você monitora metas, milestones, entregas? 38
- 9 | Você cuida da produção de informações? 42
- 10 | Quem cuida do monitoramento e avaliação? 45

## 3 UNIDADE 0.3 SETE PASSOS PARA DESENHAR UMA AVALIAÇÃO: (PASSOS 1 A 4)

- 11 | Passo 1. Análise de contexto e stakeholders 50
- 12 | Passo 2. Formular Perguntas avaliativas 55
- 13 | Passo 3. Avaliação de processos, resultados ou impactos? 59
- 14 | Passo 4. Eleger o modelo de investigação 65

## 4 UNIDADE 0.4 SETE PASSOS PARA DESENHAR UMA AVALIAÇÃO: (PASSOS 5 A 7)

- 15 | Passo 5. Construir indicadores e critérios de julgamento 80
- 16 | Passo 6. Eleger as fontes e coletar informações 89
- 17 | Passo 7. Analisar as informações 99

## 5 UNIDADE 0.5 APRENDIZAGEM, DECISÃO E COMUNICAÇÃO

- 18 | Divulgação de dados 108
- 19 | Desenvolvimento organizacional 112
- 20 | Capacidade avaliativa 115
- 21 | Incidência política 117
- 22 | A qualidade de uma avaliação 120

**Anexo 1.** Portais e listas sobre monitoramento e avaliação 123

**Anexo 2.** Exemplos de bases e pesquisas públicas para busca de dados 125

**Referências bibliográficas** 128





UNIDADE 0.1 /

# POR QUE AVALIAR?

---

Nesta primeira sessão, apresentamos a você conceitos importantes na avaliação de iniciativas/empreendimentos sociais: **o que é avaliação? Para que fazer avaliação? O que é impacto?** Com um texto em caráter explicativo, um exercício de *Brainstorming*, exemplos de casos, vídeos, websites e dicas de leitura, esperamos que você amplie sua compreensão e seu interesse em avaliar negócios de impacto, programas e políticas sociais.

---

# 1 | O QUE É AVALIAÇÃO?

Há muitas maneiras de definir a palavra avaliação. Como mostraram Guba e Lincoln<sup>i</sup>, o conceito passou por várias transformações ao longo do Século XX; de sinônimo de medir, o conceito tornou-se também descrever, julgar e negociar pontos de vista, num movimento que respeitou a evolução política e epistêmica dos últimos 100 anos.

Vejamos como três importantes autores definem avaliação, a fim de propor uma definição-síntese. Para Sanders et al<sup>ii</sup>, avaliar implica a “identificação, esclarecimento e aplicação de critérios defensáveis para determinar o valor, qualidade, utilidade, eficácia ou importância de um objeto avaliado em relação a estes critérios”.

Na perspectiva do Ministério do Desenvolvimento Social<sup>iii</sup>, avaliar implica o “levantamento consistente, sistemático e replicável de dados, informações e conhecimentos para aprimoramento da intervenção programática, versando sobre características essenciais do contexto de atuação, os públicos-alvo, o desenho, os arranjos de implementação, os custos de operação, os resultados de curto prazo, os impactos sociais e de mais longo prazo de um programa (...) com o objetivo de produzir evidências, compilar dados e sistematizar estudos que contribuam para o aperfeiçoamento dos programas e projetos sociais e a consecução de seus objetivos”.

Para Contandriopoulos e colaboradores<sup>iv</sup>, avaliar “consiste em fazer um julgamento de valor sobre uma intervenção que permita fornecer informações cientificamente válidas e socialmente legítimas sobre a mesma ou sobre qualquer um de seus componentes, de maneira que os diferentes atores envolvidos, que podem ter campos de julgamento diferentes, estejam prontos a tomar posição sobre a intervenção e a construir um julgamento que possa se traduzir em ações”.

Como se vê, diferentes autores em diferentes contextos definirão avaliação a sua maneira, o que permite tratar o conceito de avaliação como uma gramática em construção permanente, objeto em constante revisão e disputa. Neste material, definimos avaliação como a **investigação de uma ação, com base em um exer-**

**cício metodológico rigoroso, capaz de produzir julgamento de mérito (efeitos) e de relevância (utilidade, aderência, viabilidade, eficiência, qualidade) desta ação com base em critérios consistentes e válidos para os stakeholders.**

Como veremos ao longo deste material, a prática avaliativa irá requerer atividades de compreensão, medida, comparação e julgamento, de forma a assegurar o olhar mais criterioso e justo possível para um determinado objeto. Pretendemos tornar claro também que avaliação, aprendizagem e eficácia institucional são conceitos que caminham juntos.

## EXERCÍCIO

### O que é avaliação?

Cada iniciativa/empreendimento social pode construir seu próprio conceito de avaliação, bem como suas práticas avaliativas. Você já pensou sobre o que é avaliação no seu negócio ou organização? Que tal tomar as perguntas a seguir para disparar um *Brainstorming* com sua equipe?



No link a seguir você encontrará todas as informações sobre esta técnica. Clique e confira!

<https://goo.gl/Ai9EYt>

### E para você, o que é avaliar?

*Que experiências avaliativas você já teve? O que marcou positivamente? O que marcou negativamente? O que avaliar significa para você? Que lugar a avaliação pode ter na sua cultura organizacional? Que avaliação é necessária para sua organização ou seu negócio?*

## 2 | PARA QUE AVALIAR?

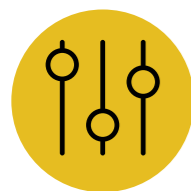
Se a palavra **avaliação** possui suas distinções históricas, políticas e epistêmicas, o sentido ou o propósito das avaliações é também objeto de longos debates. Afinal de contas, porque devemos avaliar um programa social, por exemplo? Destacamos aqui alguns conceitos-chave que vão lhe ajudar a pensar nesta pergunta.



### UM IMPERATIVO ÉTICO

Avaliamos nossas ações porque estamos comprometidos em utilizar recursos privados e públicos da forma mais correta, sustentável e efetiva possível. Avaliamos porque partimos da premissa de que é preciso e possível melhorar as ações, fazer mais, alcançando mais eficiência e mais efetividade. **Avaliamos porque é crucial conhecer as consequências positivas e negativas do que fazemos**, a fim de viabilizar organizações, negócios de impacto, programas e políticas públicas com a qualidade necessária.

Avaliamos porque não podemos fechar os olhos às falhas e às inadequações, sob o risco de penalizar ou onerar a sociedade e aqueles que diretamente se relacionam com nosso trabalho.



### GESTÃO ADAPTATIVA

Avaliamos porque sabemos que as organizações e seus contextos modificam-se o tempo todo, exigindo que aquilo que foi planejado seja revisado e ajustado em resposta às mudanças internas (equipe, processos, tecnologias) e externas a uma organização (recursos, mercado, público-alvo, normas, etc.).

**Se queremos liderar nossas iniciativas/empreendimentos com responsabilidade e apoiados em boas evidências, as avaliações podem ser ferramentas para fortalecer ou corrigir práticas**, para alterar o enfoque dos investimentos, para buscar novas alianças estratégicas, para alterar a forma como

nos comunicamos, entre outras demandas comuns ao dia-a-dia da gestão.



### APRENDIZAGEM

Avaliamos porque nossas organizações e nossos negócios de impacto precisam aprender com as próprias práticas. **Avaliamos porque é necessário que cada organização reconheça e cultive seus maiores talentos, mas também enxergue seus limites e corrija seus erros.** Avaliamos porque a gestão é um campo de hipóteses e apostas que precisam ser testadas.

O caráter formativo de uma avaliação apoia-se na ideia de que as organizações são também escolas que preparam as pessoas para a ação profissional. Aos que valorizam o *learn-by-doing*, vale sempre lembrar que o fazer transforma-se em saber enquanto atravessa uma ponte chamada avaliação.



### CONSTRUÇÃO DE CAPITAL POLÍTICO

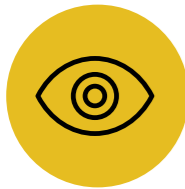
Avaliamos para impulsionar as organizações a amparar suas decisões em processos rigorosos e racionais. Nesta dinâmica, as avaliações têm sido vistas como maneiras de tornar mais consistentes os discursos e os posicionamentos organizacionais nos diversos espaços políticos nas sociedades complexas em que vivemos.

A gestão baseada em diálogo e evidência tem ajudado a trazer legitimidade aos agentes sociais em seus campos de interesse. Se compreendemos que toda organização moderna é sempre uma organização comunicadora, torna-se necessário produzir comunicação com alma e consistência, sentido e legitimidade.

**Ao contrário de jogo de cena, as avaliações podem produzir discursos honestos, responsáveis e convincentes.**

Mas há uma advertência: é também verdade que práticas de avaliação têm sido utilizadas como forma de dominação e manipulação<sup>v</sup>, inserindo-se nas engrenagens de poder apenas para perpetuar desigualdades. Por meio da avaliação, por exemplo, é possível ditar os rumos das políticas públicas de um país a

partir do controle rígido da alocação de recursos, impactando assim a vida das pessoas que mais necessitam. Gestores podem ainda aproveitar os resultados de uma avaliação para legitimar sua posição de poder ou suas próprias convicções, sem passar pelo escrutínio público. As escolhas que fazemos podem ajudar a desvelar a visão de mundo praticada por uma organização, abrir portas para diálogos, ajustes e mudanças. Fazer das avaliações um exercício de consciência sobre a prática pode levar a decisões mais justas e responsáveis<sup>vi</sup> e ampliar a consciência sobre onde a organização está e para onde caminha.



### TRANSPARÊNCIA

Avaliamos porque é cada vez mais importante tornar transparentes as práticas e os efeitos das organizações na sociedade. **Seja para demonstrar a lisura fiscal de uma organização, para revelar sua pegada ambiental ou as consequências sociais de suas ações sobre a população, diferentes práticas avaliativas tornaram-se cada vez mais comuns em diferentes setores da sociedade.** Algumas delas continuam voluntárias, enquanto outras tornaram-se exigências de mercado ou até mesmo exigências legais.

Sejam processos internos ou externos, o recado que a sociedade tem insistentemente dado aos governos, empresas e ONGs é: *"seja transparente. Mostre o que você faz. Prove que há coerência entre seu discurso e sua prática. Seja mais visível, claro, honesto, etc."* Apontamos a seguir links para quatro exemplos de sistemas voluntários de avaliação.



## LEITURA

- ▶ Você conhece a Carta de Princípios para Negócios de Impacto?  
<https://goo.gl/FnYzsz>

### VEJA COMO O PRINCÍPIO 2 EXPRESSA CLARAMENTE O COMPROMISSO COM AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO!

- ▶ Você conhece o Painel Gife de Transparência?  
<http://bit.ly/2vV4NYs>
- ▶ Você conhece o GRI - Global Report Initiative?  
<http://bit.ly/1aVFfc3>
- ▶ Você conhece os Indicadores Ethos para negócios sustentáveis?  
<http://bit.ly/2vV5aCk>
- ▶ Você conhece o GIIRS Ratings?  
<http://bit.ly/2ipe0IS>
- ▶ Você conhece o Sistema B?  
<http://bit.ly/1x9YnhV>

## 3 | O QUE É IMPACTO?

Pode-se definir impacto como o conjunto de consequências, positivas e negativas, intencionais e não intencionais, que uma intervenção produz em uma dada realidade. Impacto, portanto, tem a ver com relações de causa-e-efeito, com desdobramentos, consequências e influências.

Não há, contudo, uma definição de impacto que alcance todos os campos de saber ação humana. Cada área de conhecimento possui suas próprias construções práticas e reflexões teóricas a respeito do que é ou não é impacto. Cada conjunto de profissionais define certas fronteiras nas quais observa impactos e, em certa medida, cada organização também precisa definir o alcance de suas ações.

No campo socioambiental, por exemplo, o impacto de uma barragem ou de um novo empreendimento produtivo podem ser compreendidos por seus efeitos sobre a flora, a fauna ou a produção agrícola e pesqueira de uma região. Os estudos de impacto ambiental necessários para obras de infraestrutura, por exemplo, situam-se neste campo específico, que obedece à lógicas bastante complexas que miram consequências temporais e geográficas por vezes muito distantes do momento ou local da ação. A relação entre a ruptura da barragem em Mariana/MG e a atividade pesqueira no Espírito Santo é um exemplo importante para expandir o conceito de impacto socioambiental.

## 5 CONCEPÇÕES IMPORTANTES



1

O termo impacto não deveria ser usado para definir qualquer tipo de resultado que configure mudança em um certo público, o que costuma ser compreendido como *Outcome*.

2

Impactos são *Ultimate* ou *Long Term Outcomes*, enquanto resultados são *Short Term* ou *Intermediary Outcomes* (termos que abordaremos em maiores detalhes na seção 6 de Teoria de Mudança)

3

Os impactos podem ser vistos como os efeitos finais ou mudanças desejadas em última instância por uma iniciativa/empreendimento, como resultados superiores, como pontos de chegada desafiadores, distantes e influenciados por muitos fatores.

4

O impacto é sempre algo para o qual a iniciativa/empreendimento colabora e quase nunca algo que ela consegue de fato realizar sozinha. A governabilidade sobre os impactos é parcial.

5

Os resultados configuram-se como os efeitos pelos quais a iniciativa/empreendimento responde com maior governabilidade.



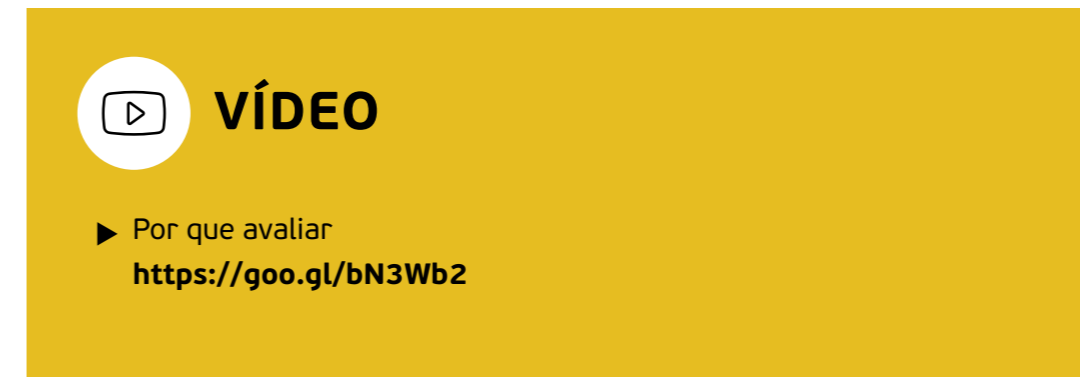
No campo da saúde, o impacto de um serviço de pré-natal poderá ser conhecido nas taxas de mortalidade infantil e materna. O impacto de um novo medicamento poderá ser conhecido nas taxas de prevalência de uma doença, o impacto da cobertura vacinal poderá ser conhecido na incidência de uma doença e o impacto de um programa de fluoretação da água será conhecido no número de dentes obturados, perdidos e careados de uma população. Medidas ainda mais complexas, como os índices de qualidade de vida ou a expectativa de vida ao nascer, podem também ser tomados como formas de se conhecer o impacto de ações de saúde.

No campo da educação, há também muitas possibilidades de se definir impacto. Na educação infantil, o impacto pode se relacionar ao desenvolvimento motor e cognitivo das crianças às quais se garante o direito da creche e da pré-escola. No ensino fundamental, o impacto pode ser conhecido pelos níveis de proficiência dos alunos em testes específicos ou pelo seu nível de ingresso no ensino médio. No ensino médio e na educação superior, impacto pode se relacionar à renda, empreendedorismo, expansão do universo cultural, entre tantas outras.

Quaisquer destas definições deverão ser válidas do ponto de vista teórico, demonstrando sua consistência causal e sua viabilidade. Nestes e em quaisquer outros casos, os impactos devem ser definidos em função da intervenção, que terá seu potencial regulado em razão do conjunto de recursos que mobiliza, da realidade na qual intervém e da qualidade de suas estratégias.

É importante compreender que cada ação pertence a uma cadeia de resultados específica, seja ela mais ou menos explícita. Reside na cadeia de resultados, ou na Teoria de Mudança, também abordada neste material, a projeção de impacto que será tomada como referência avaliativa.

Para que você comece a se familiarizar com as lógicas específicas que devem ser construídas para cada intervenção particular, indicamos um vídeo que narra a história de uma iniciativa social e sua avaliação de impacto.



Para complementar a leitura em torno dos inúmeros elementos que podem demonstrar, de forma tangível, **o que é impacto social**, na próxima página elencamos cinco dimensões de impacto social que são importantíssimas para o entendimento e a promoção de impacto social positivo por negócios de impacto social. Além disso, à seguir reproduzimos um quadro<sup>viii</sup> que apresenta diferentes elementos demonstrados por negócios de impacto.

## 5 DIMENSÕES DE IMPACTO SOCIAL - ARTEMISIA<sup>viii</sup>



### **REDUÇÃO DE CUSTOS DE TRANSAÇÃO**

O custo de transação pode ser definido como o custo em dinheiro e tempo gastos por um comprador no mercado. Pessoas de baixa renda pagam mais caro pelos mesmos produtos e serviços, por sua dificuldade de acesso quando vivem distantes dos grandes centros, pelas assimetrias de informação impostas àqueles que possuem baixa escolaridade ou pela burocracia e custo do risco embutidos nos negócios direcionados a essa população. Mesmo o acesso a serviços públicos gratuitos impõe elevados custos à população de baixa renda.

**Empreendimentos/ iniciativas de impacto podem oferecer produtos e serviços que diminuam ou eliminem barreiras de acesso a bens e serviços essenciais.**



### **REDUÇÃO DE CONDIÇÕES DE VULNERABILIDADE**

A condição de vulnerabilidade refere-se à fragilidade a que uma pessoa fica exposta em situações de risco. Pessoas de baixa renda estão sujeitas a condições de vulnerabilidade com mais facilidade e frequência, especialmente em situações de crise (perda de bens, doenças, falecimentos e gravidez não planejada).

**Empreendimentos/ iniciativas de impacto podem oferecer produtos que facilitem a proteção de bens conquistados e a antecipação ou prevenção de riscos futuros, como seguros de vida, saúde, trabalho e assistência funeral.**



### **AMPLIAÇÃO DE POSSIBILIDADES DE AUMENTO DE RENDA**

O aumento de renda não deve ser entendido apenas como o aumento quantitativo de dinheiro, mas como a ampliação das possibilidades de escolha de um indivíduo de baixa renda, que contribui também para a redução de sua condição de vulnerabilidade.

**Empreendimentos/ iniciativas de impacto podem atuar no aumento das oportunidades de emprego estável ou na melhoria das condições de trabalho do microempreendedor.**



### **PROMOÇÃO DE OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO**

Pessoas de baixa renda são privadas de oportunidades que promovam o desenvolvimento de suas capacidades, o que as impede de utilizar seu pleno potencial.

**Empreendimentos/ iniciativas de impacto podem promover oportunidades para que pessoas de baixa renda fortaleçam seu capital humano e social.**



### **FORTALECIMENTO DA CIDADANIA E DOS DIREITOS INDIVIDUAIS**

Pessoas de baixa renda podem estar privadas de direitos individuais básicos de vida, liberdade e segurança, como o acesso à moradia digna e regularizada.

**Empreendimentos/iniciativas de impacto podem contribuir para o fortalecimento da cidadania por meio de produtos e serviços essenciais para uma qualidade de vida digna.**

# NATUREZA DOS IMPACTOS GERADOS PARA A SOCIEDADE

## AUMENTO DE RENDA

- Matérias-primas produzidas – principalmente em áreas rurais – para as empresas, particularmente produtos agrícolas ou relacionados à agricultura.
- Organização de produtores, e associação ou incorporação à cadeia produtiva.
- Aumento de produtividade decorrido de treinamento e assessoria técnica.
- Eliminação de intermediários.
- Certificação para produtores diferenciados.
- Melhores canais de comercialização para pequenos produtores.
- Economia em compras frequentes.

## PROMOÇÃO DE CIDADANIA

- Reconhecimento e exercício de direitos básicos (vida, trabalho, etc.).
- Defesa de interesses públicos.
- Maior visibilidade e dignidade para setores de baixa renda e grupos de excluídos.
- Intermediação de oportunidades de trabalho para pessoas com deficiência, grupos de excluídos ou indivíduos não qualificados.
- Acesso físico ao mercado para vender a produção do setor de baixa renda.
- Consciência ambiental.
- Promoção de bons hábitos de higiene, ordem e consumo racional.

## ACESSO A BENS

- Redução de preços.
- Pagamento fragmentado de bens e serviços e sistemas pré-pagos.
- Presença física em áreas rurais e áreas pobres urbanas.
- Investimentos privados em equipamentos, infraestrutura e redes de distribuição.
- Acesso flexível a empréstimos.
- Eliminação de barreiras à educação.

## CAPITAL SOCIAL

- Construção de redes, relacionamentos locais e fortalecimento de capacidades.
- Construção do sentimento de pertencer à sua comunidade.
- Construção de rede social: confiança, reciprocidade e desenvolvimento de cooperação.
- Maior disponibilidade de recursos próprios e de terceiros por meio de contatos e interações.
- Capacitação do setor de baixa renda para agilizar e expressar as demandas.
- Elevação da autoestima.
- Associação de interesses individuais.
- Ligar grupos dispersos a administrações, empresas, novos mercados ou clientes locais.

E agora, que tal você e sua equipe se lançarem num exercício que propõe observar o impacto de sua organização / negócio ou de um de seus programas ou serviços. Vamos tentar?

## EXERCÍCIO

### Qual é a pegada da sua iniciativa/empreendimento?

Cada iniciativa/empreendimento social tem uma certa leitura da realidade, reúne recursos de certa natureza, desenha um jeito particular de agir e espera mudar a realidade na qual intervém. Parece fácil! Mas, que tal promover uma **Conversa Generativa** em torno destes elementos?



#### Primeira parte (10')

*Individualmente, cada participante responde as seguintes perguntas:*

- (1) em que realidade intervimos (público, território) e quais suas características mais marcantes?
- 2) que transformações queremos gerar nesta realidade?
- (3) que recursos e estratégias utilizamos para produzir as transformações que desejamos?



#### Segunda parte (20')

*Em uma rodada, cada membro da equipe partilha sua produção. Cabe aos demais participantes escutar com atenção. Ao olhar para o conjunto de apresentações começa a terceira parte do exercício.*



#### Terceira parte (30')

*O que estamos chamando de transformação? Convergimos no impacto que queremos? Convergimos no impacto que podemos alcançar? A final, o que estamos chamando de impacto? Será que o público-alvo e nossos parceiros ou financiadores pensam o mesmo que nós?*



UNIDADE 0.2 /

# PREPARANDO O TERRENO

---

Nesta segunda sessão, apresentamos caminhos para favorecer a cultura de avaliação em seu negócio ou organização: **sua iniciativa/empreendimento tem clareza sobre o que ela é ou quer ser? Há uma visão clara sobre a mudança que se espera gerar? Existe um bom plano estratégico e bom processo de monitoramento? Quem é responsável pela organização e armazenamento de dados? Quem cuida da avaliação?** Combinando texto, exemplos de casos, ferramentas e leitura, esperamos que você fortaleça sua capacidade de monitorar e avaliar sua iniciativa/empreendimento.

---

## 4 | APOSTAR NO DIÁLOGO

Um dos maiores desafios das organizações contemporâneas está na criação de ambientes de diálogo, reflexão e produção coletiva, condições fundamentais para inovação e para alcançar bons resultados de interesse público. Habitados a não atravessar fronteiras ou a viver concentrados em tarefas específicas, muitos profissionais se enroscam diante do trabalho cooperativo, barreira que precisa ser superada a fim de produzir organizações mais plurais e inteligentes.

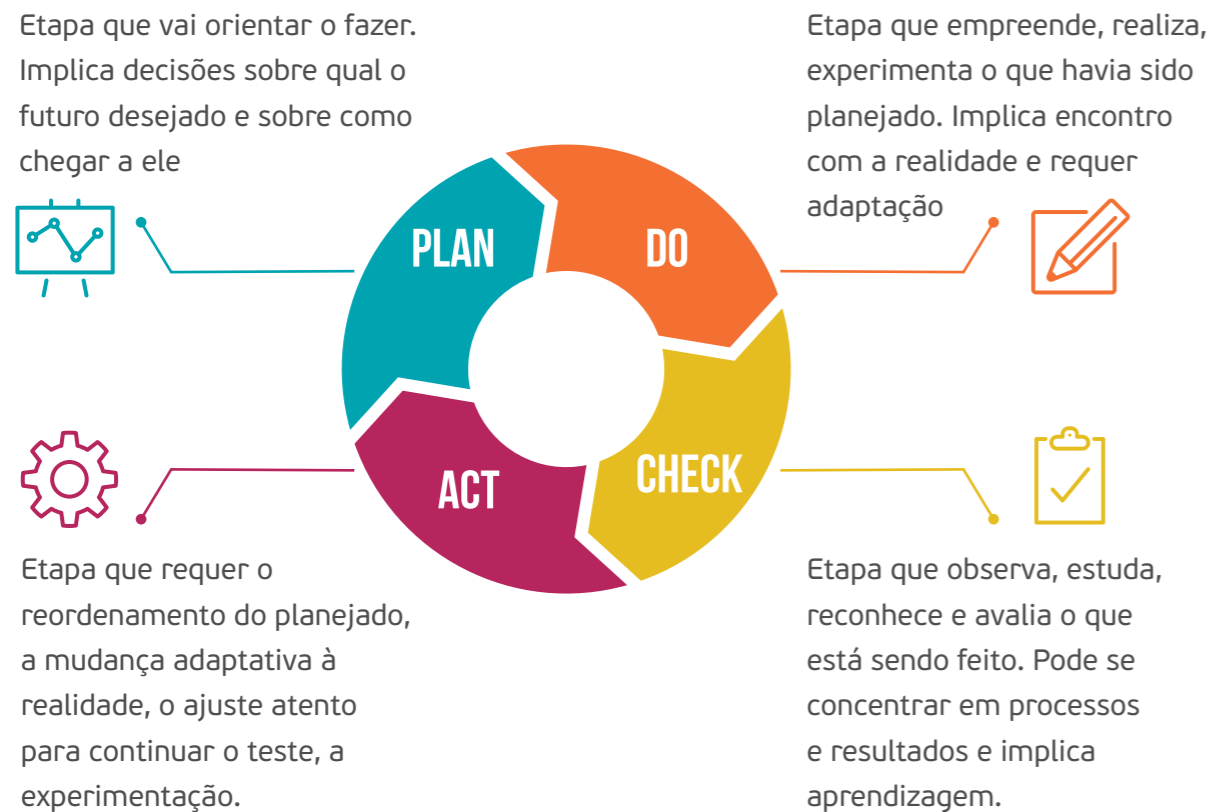
As avaliações têm demonstrado a importância de estimular as múltiplas vozes como condição fundamental para uma prática que se propõe a compreender, analisar, julgar, aprender e decidir. Se em uma organização, “palavra que circula é saber que circula, poder que opera e se movimenta”<sup>ix</sup>, a construção de avaliações que realmente façam sentido e se apoiem na experiência das pessoas envolvidas não pode abrir mão de espaços onde se possa conversar sem constrangimento. É igualmente importante que o público-alvo da organização ou clientes do negócio sejam permanentemente ouvidos e incluídos nos diálogos sobre avaliação.

## 5 | PLANEJAR, FAZER, AVALIAR E AGIR: OS VÍNCULOS ENTRE O PLANEJAMENTO E A AVALIAÇÃO

Toda avaliação requer um objeto, seja um projeto, programa, política ou organização. A tarefa avaliativa requer que este objeto seja compreendido da melhor forma possível para que ele seja mais bem julgado. Compreender as relações entre públicos, resultados, estratégias, ações e recursos é imprescindível para fazer avaliações mais precisas, úteis e justas. Afinal, como saber o que é importante, ou como julgar uma iniciativa/empreendimento se não a conhecemos de forma apropriada?

Ao mesmo tempo, avaliação não é planejamento. Tentemos diferenciar as duas coisas para reconhecer sua interdependência. **Planejar implica decidir antecipadamente o que fazer e fazer escolhas que ajudem a guiar uma iniciativa ao futuro.** Planejar é um exercício de projeção e de desenho de caminho, de criação e inovação, de escolha de alianças e de mobilização de recursos. Planejar requer olhar para hoje e amanhã, reconhecendo a distância entre estas realidades e elegendo maneiras de avançar na direção do que é desejado e necessário.

Proposto por Shewhart<sup>x</sup> e popularizado por Deming<sup>xi</sup>, o **Ciclo PDCA - Plan (planejar), Do (fazer), Check (confirmar), Act (agir)** - aponta um processo virtuoso para uma gestão de qualidade. As quatro etapas que já foram objeto de debates e transformações em diferentes evoluções teóricas, apostam que sempre haverá diferenças entre o planejado e o realizado, diferenças que precisam ser compreendidas num processo avaliativo contínuo que leve a descobertas e ajuste



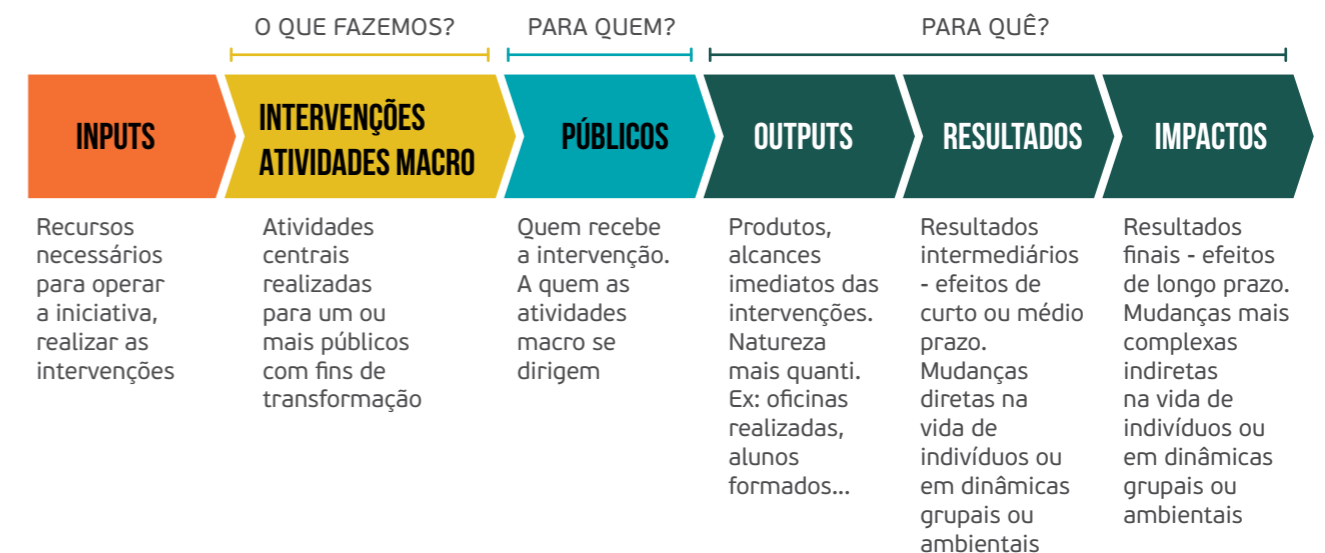
É verdade que muitas iniciativas/empreendimentos nascem de um bom exercício de planejamento, mas é também verdade que outras tantas se apoiam em um fazer pouco planejado, não gozam de momentos reflexivos sobre sua prática e por vezes não possuem um plano que explicita seus propósitos.

**Para um bom pensamento avaliativo, é importante ter clareza de como uma organização é concebida, que missão ela cumpre, os principais problemas sobre os quais atua e seus modos de operar<sup>xii</sup>, bem como as atividades que prevê realizar, os públicos prioritários e os resultados e impactos esperados.** É desta estrutura lógica, das relações entre etapas e dos resultados projetados que derivam os indicadores de monitoramento e avaliação, ou seja, elementos capazes de demonstrar se as coisas caminham como esperado e se produzem o que se espera delas.

Dentre as ferramentas existentes para pensar na lógica de uma iniciativa/empreendimento a **Teoria de Mudança** tem sido utilizada largamente tanto para apoiar as fases de planejamento quanto às fases de avaliação.

## 6 | TEORIA DE MUDANÇA: CONSTRUÇÃO E USOS

Uma teoria de mudança é a aposta que uma iniciativa faz em relação ao futuro da realidade na qual ela intervém. Reunindo elementos em uma cadeia lógica que relaciona ações, produtos, resultados e impacto, **uma teoria de mudança procura traduzir, de maneira simples e criativa, os maiores compromissos de uma iniciativa.** A figura a seguir traz uma simplificação do conceito.



As teorias de mudança derivam do que costumamos chamar de **Program Theory Evaluation**, ou das avaliações baseadas em Teorias de Programas, corrente que advoga que a principal função de uma avaliação é compreender qual teoria sustenta um determinado objeto na realidade social, ou seja, que fundamentos teóricos, lógica estratégica, relações entre componentes e expectativas de resultados dão forma a um programa ou política, por exemplo.

Por teoria, portanto, nos referimos ao conjunto de pressupostos, propostas de ações e os caminhos gerais que são definidas previamente e com as quais prometemos alcançar os nossos objetivos. Huey Chen<sup>xiii</sup>, Peter Rossi<sup>xiv</sup>, Michael Patton<sup>xv</sup> e

Carol Weiss<sup>xvi</sup> são alguns de seus principais autores, cujas obras podem ser visitadas. Dentre eles, foi **Carol Weiss** quem primeiro apresentou o conceito de teoria de mudança<sup>xvii</sup> como o conhecemos hoje. Seleccionamos aqui os aspectos que para a autora fundamentam e justificam a utilidade das teorias de mudança:

**É preciso conhecer o caminho:** a falta de clareza sobre os passos a serem dados em busca de um resultado de longo prazo torna a avaliação desafiadora e menospreza fatores relacionados ao impacto almejado, uma vez que não é possível mensurar impacto se não temos clareza daquilo que estamos fazendo.

**Os atores precisam partilhar a visão:** *stakeholders* de iniciativas complexas geralmente são pouco conscientes de como se dará o processo de mudança e dão pouca atenção às mudanças de curto e médio prazo que levarão ao alcance de um impacto de longo prazo.

**É preciso ter hipóteses sobre causas e efeitos:** teorias de mudança implicam uma maneira de descrever uma série de pressupostos que explicam tanto o passo a passo que leva a uma mudança social como as conexões entre as atividades e resultados que ocorrem em cada momento do caminho de mudança.

**Não se controla, mas é preciso conhecer a realidade onde se atua:** pressupostos pobremente articulados dificultam a avaliação de programas complexos e por isso é necessário investigá-los e elucidá-los.

As teorias de mudança vêm sendo utilizadas de diferentes modos para apoiar as iniciativas/empreendimentos a elaborar e qualificar visões sobre o que fazem ou pretendem fazer e sobre as mudanças que querem gerar. Os apontamentos a seguir demonstram as **diferentes situações em que uma teoria de mudança pode ser importante:**

## QUANDO USAR TEORIAS DE MUDANÇA

- 1 Quando é necessário planejar algo novo, neste caso pondo ênfase no desenho da futura intervenção
- 2 Quando há necessidade de estudar o que está acontecendo para melhor compreender uma iniciativa, produzir alinhamento entre equipe e stakeholders, identificar e corrigir problemas.
- 3 Quando uma avaliação está para começar mas não há compreensão clara sobre seu objeto.
- 4 Quando se faz necessário um esquema visual mais claro, sistêmico e criativo da iniciativa, o que dá ênfase às necessidades de comunicação.
- 5 Quando se deseja engajar diferentes atores, buscando também escutar como eles enxergam a iniciativa/empreendimento/iniciativa/empreendimento.
- 6 Quando é preciso revisar as estratégias.

## UM DIFERENCIAL IMPORTANTE

As teorias de mudança costumam dar muita atenção ao que chamamos de pressupostos da intervenção. Mas, o que é um pressuposto? Os pressupostos são as **explicações técnicas, políticas e culturais que sustentam as estratégias, ou seja, que conferem firmeza às relações causais presentes em uma teoria de mudança**. Algumas vezes elas são explícitas (visíveis e declaradas), outras vezes são tácitas (invisíveis ou não declaradas). Algumas vezes são teóricas (advindas da literatura científica), outras vezes econômicas (relacionam-se ao acesso a recursos) e outras vezes culturais (advindas dos padrões culturais de uma comunidade). Vejamos.

### PRESSUPOSTOS CULTURAIS E ECONÔMICOS: UM EXEMPLO

Um negócio social deseja alterar os padrões de educação financeira de uma comunidade e quer como resultados a bancarização das pessoas, a redução do endividamento, o acesso a microcrédito sustentável e a formação de poupança comunitária.

A intervenção se baseia em sessões coletivas de formação de adultos no tema. Tais sessões utilizam materiais didáticos específicos e voluntários com boa formação acadêmica. Além disso, a intervenção disponibiliza um aplicativo que ajuda as pessoas a controlarem seus gastos, com lançamentos de entradas (receitas) e saídas por categorias de consumo.

Neste caso, operam dois pressupostos. Um deles é cultural, e considera que a formação será mais efetiva à medida que for coletiva e fomentar uma cultura de controle financeiro e de poupança. O segundo pressuposto é econômico, porque considera que as pessoas da comunidade possuem smartphones e acesso à Internet e poderão baixar e utilizar o aplicativo de controle financeiro.

### PRESSUPOSTOS TEÓRICOS: UM EXEMPLO

Uma organização da sociedade civil trabalha para retardar a idade de início de consumo de álcool bem como para reduzir o consumo de álcool entre adolescentes. A intervenção está baseada no papel dos educadores, que são tecnicamente preparados para abordar o problema e recebem materiais que apresentam diferentes linhas de trabalho coletivo e individual.

Neste caso, opera um pressuposto teórico. Uma série de estudos mostra que os educadores são os sujeitos mais capazes de estabelecer relações de confiança por meio das quais os adolescentes poderão admitir suas curiosidades, desejos e usos do álcool, o que é condição fundamental para que um trabalho preventivo ou de recuperação possa ter sucesso.

## EXERCÍCIO

### Comprendemos os pressupostos com os quais operamos?

Cada iniciativa/empreendimento social tem seus próprios arranjos culturais, políticos, teóricos e financeiros. Às vezes tais elementos são muito visíveis e evidentes, outras vezes não. Este exercício convida você e seus colegas a olhar para isso lançando mão de uma **técnica de sistematização** de saberes.

#### Primeira parte (20')

Em grupo, vocês elegem um programa ou projeto para o qual desejam olhar. Utilizando cartelas que possam ser coladas em uma parede ou painel, vocês procuram definir duas categorias gerais: os resultados que o programa persegue e as estratégias que ele utiliza

#### Segunda parte (30')

Olhando para as estratégias, o grupo é convidado a responder às seguintes perguntas:

- Por que elegemos cada uma destas estratégias?
- Que pressupostos teóricos dão sustentação a nossas estratégias?
- Que pressupostos culturais dão sustentação a nossas estratégias?
- Havia outras estratégias possíveis para alcançar os resultados que queremos?

#### Terceira parte (10')

Ao final da conversa, o grupo procura sistematizar suas compreensões sobre o que são pressupostos, e qual a importância de torná-los claros nos processos de planejamento e avaliação.



# 7 | O PASSO A PASSO DE UMA TEORIA DE MUDANÇA

Qualquer teoria de mudança exigirá construção coletiva. Por sua vez, uma boa construção coletiva necessita de alguns acordos de trabalho. O que sugerimos?

- a) Um grupo disponível para o trabalho coletivo;
- b) O respeito às ideias, leituras e opiniões dos colegas, num exercício criativo, inspirador e centrado em **comunicação não violenta**.



DICAS

<https://goo.gl/thuajW>



APROFUNDE-SE

<https://goo.gl/LQe6NJ>

- c) alguém que cumpra o papel de facilitadora ou facilitador, seja interno ou externo à iniciativa;

- d) alguém que assuma a função de controlar o tempo disponíveis para a tarefa.

Quanto tempo? Isto irá variar em razão da complexidade da iniciativa/empreendimento, da clareza dos atores sobre ela e da dinâmica de trabalho do grupo. Nunca, contudo, espere produzir uma teoria de mudança com menos de 6 horas de trabalho coletivo e alguma tarefa remota (preparo, sistematização, etc.)

- e) alguém (pode ser a própria facilitadora) que ajude o grupo a representar esquemática e visualmente a construção.

Listamos a seguir algumas etapas que ajudam a construir uma teoria de mudança. Compreendemos que a importância e o tamanho de cada passo varia de contexto a contexto, e que os mesmos não devem ser tomados como lineares. Quanto mais um grupo se apropria da lógica de uma teoria de mudança, mais liberdade ele ganha para construí-la.

## 1º ETAPA

### COMPREENDER O CONTEXTO

É importante que aqueles que constroem uma teoria de mudança conheçam com propriedade a realidade onde pretendem intervir, seus ativos e problemas, seus atores e dinâmicas, os riscos e as oportunidades. O uso de técnicas voltadas a melhor compreender a realidade e os problemas pode ser útil nesta etapa: você conhece a árvore de problemas e objetivos ou o Ecomapa?



Sobre Árvores de Problemas  
<https://goo.gl/LDfODT>



Sobre Ecomapas  
<https://goo.gl/u6hvBp>

## 2º ETAPA

### EXPLICITAR QUAIS MUDANÇAS QUE SE DESEJA ALCANÇAR

É essencial que se defina com clareza e com o maior grau de consenso as mudanças que uma iniciativa/empreendimento deseja e precisa alcançar. Em uma primeira rodada, é menos importante separar o que é resultado e o que é impacto, mas sim ampliar a compreensão e explicitar tudo o que o grupo considera crucial, eliminando os excessos e as distorções com o processo de diálogo.

## 3º ETAPA

### REGISTRAR O QUE É OU DEVE SER FEITO PARA GERAR MUDANÇAS

Este é o campo das intervenções ou atividades-macro e não da descrição de todas as atividades que estão incluídas em um plano de ação. Apontar, por exemplo, os "Seminários presenciais para formação de educadores" ou "Laboratórios de Inovação com os empreendedores" é a medida mais exata para esta fase, ao contrá-

rio de detalhar o conjunto de ações necessárias tanto para realizar um seminário presencial quanto um laboratório de inovação.

## 4º ETAPA

### EXPLICITAR E REGISTRAR O PÚBLICO ALVO

Definir quais os públicos que serão tocados ou afetados diretamente pelas atividades é primordial. Ao tornar claros os públicos, as próprias estratégias se tornarão mais claras e o desenho começará a se tornar mais consistente. Responder a pergunta “a quem se destina nossas atividades?” costuma iluminar bons diálogos sobre públicos diretos e indiretos, sobre pressupostos que possam estar implícitos ou invisíveis, sobre o efetivo foco de trabalho, entre outros.

## 5º ETAPA

### REGISTRAR OS PRINCIPAIS PRODUTOS (OUTPUTS)

É importante que os produtos ou as entregas mais tangíveis da iniciativa/empreendimentos sejam conhecidos. Esta etapa permitirá que **impactos, resultados e produtos tornem-se diferentes entre si, e ao mesmo tempo, logicamente encadeados**. Os produtos tendem a ser tangíveis, quantitativos, como por exemplo: número de oficinas de formação ofertadas a educadores; número de educadores formados; número de kits distribuídos ou adquiridos; frequência de participação esperada para determinada atividade, etc.

## 6º ETAPA

### ESCLARECER, REGISTRAR E QUESTIONAR PRESSUPOSTOS

Há algumas perguntas capazes de ajudar o grupo a enxergar e problematizar os pressupostos subjacentes à iniciativa/empreendimento: *o que justifica nossa opção por fazer desta maneira? Por que esperamos estes efeitos? Que crenças, experiências ou teorias estão por trás destas escolhas?* Os diálogos sobre os pressupostos podem ser feitos em qualquer momento do trabalho. Visualmente falando, costuma ser oportuno registrar os pressupostos num mural, parede ou painel a parte, provocando um diálogo permanente entre a lógica da intervenção e os pressupostos.

## 7º ETAPA

### APRIMORAR O DESENHO

À medida que a imagem da Teoria de Mudança vai se tornando mais clara, a articulação entre produtos, resultados e impactos ganhando força e os pressupostos tornando-se mais explícitos, é oportuno revisar o desenho geral, observando sua coerência e lacunas. Alguns costumam batizar esta etapa como o momento de “pentear a teoria de mudança”, que pode estar um tanto “descabelada” em função da dinâmica criativa e plural de construção.

### Outras dicas para aprofundar uma teoria de mudança

É possível avançar em mais alguns passos para aprimorar uma teoria de mudança. Cada grupo poderá decidir quando fazer isso. Veja algumas dicas a seguir.

- Definir as condições das quais os efeitos dependem, estudando em grupo os níveis de dependência externa ou fragilidades de determinados resultados.
- Escrever um texto breve (600 a 800 palavras) que traga uma narrativa sobre a teoria de mudança, uma narrativa que explique a imagem e a ela atribua mais sentido estratégico.
- Construir indicadores centrais para cada resultado expresso na teoria de mudança, o que será crucial para futuras avaliações.
- Representar a teoria de mudança em um infográfico, com ajuda profissional de um designer, o que pode trazer visibilidade, transparência e elevado poder comunicacional.



ALGUNS EXEMPLOS DE TEORIAS DE MUDANÇA

<https://goo.gl/5HgMKh>

<https://goo.gl/yY3DPU>

Após empreender a construção de sua Teoria de Mudança, podemos **checar sua qualidade** avaliando em que medida ela responde aos seguintes pontos<sup>xvii</sup>. A Teoria de Mudança:

- ▶ **Está suficientemente relacionada ao contexto?**
- ▶ **Foi construída a partir de debates e análises coletivas e profundas?**
- ▶ **É compreensível (inteligível), especialmente em sua lógica, relações causais e pressupostos?**
- ▶ **É ou foi utilizada ativamente no planejamento, estudo ou avaliação?**
- ▶ **Está documentada?**
- ▶ **Foi amplamente assumida, incorporada, aceita pelo grupo ou organização /negócio?**
- ▶ **Foi comunicada a outros atores de fora da organização /negócio?**
- ▶ **Estimula novas reflexões, atualizações, revisões?**

Por fim, uma última advertência: é importante dar atenção ao fato de que a forma como iremos construir uma Teoria de Mudança se relaciona às nossas convicções prévias, enraizadas em tradições filosóficas, científicas, ideológicas, metodológicas e conceituais que possuímos, ou seja, à forma como vemos e compreendemos o mundo a nossa volta.

Estar ciente de tais convicções abre caminho para formularmos ferramentas analíticas capazes de superar as concepções meramente lineares de causa e efeito tão comuns ao cotidiano das organizações. Além disso, é importante considerar a dinâmica e o papel dos atores sociais implicados em uma determinada intervenção, bem como as relações entre eles e seus contextos<sup>xviii</sup>. Longe de serem entendidos enquanto desvios, os fatores que influenciam uma intervenção são componentes de uma realidade complexa, significada a partir de múltiplas determinações e interações entre sujeito-estrutura, objetividade-subjetividade. O recado que nos enviam inúmeras autoras e autores da área é que é **preciso refletir criticamente acerca das teorias de mudança que estamos construindo, de modo a evitar formas simplistas de enquadrar os fenômenos sociais.**

## 8 | VOCÊ MONITORA METAS, MILESTONES, ENTREGAS?

Se até aqui estivemos falando bastante a respeito da importância de conhecer como uma iniciativa funciona e foi planejada, queremos agora abordar outro aspecto que pode influenciar positivamente a cultura de avaliação de um negócio de impacto social ou organização da sociedade civil. Vejamos o que significa, como realizar e qual a importância de investir em **monitoramento**.

### NO QUE CONSISTE O MONITORAMENTO DE UMA AÇÃO?

- Acompanhar periodicamente o status de desenvolvimento de uma atividade.
- Observar em que medida uma atividade caminha na direção de alcançar o que se esperava dela.
- Analisar indicadores que demonstrem quão saudável, correto e efetivo está o curso de uma ação.
- Demonstrar em que medida um plano estratégico tem sido bem implementado.
- Produzir informações que apoiem técnicos e gestores a fazer ajustes, correções e mudanças ao longo do caminho, numa prática de gestão adaptativa.

Tradicionalmente, um processo de monitoramento exige que as iniciativas/empreendimentos possuam um plano estratégico claro, com **marcos que possam balizar o monitoramento**. Com clareza a respeito do que precisa ser alcançado, será mais possível eleger indicadores, definir a periodicidade de coleta de dados e desenhar um fluxo que articule produção de informação, análise, aprendizagem e decisão.



No exemplo, o monitoramento está concentrado no alcance de um dos produtos que compõem um plano ou teoria de mudança. A seguir, outros exemplos ilustrarão que uma atividade de monitoramento poderá se concentrar em produtos (outputs), mas também em resultados (outcomes), o que tornará mais exigente o processo de definição de indicadores, coleta e análise de informações.

O aspecto mais importante é lembrar que qualquer meta, *milestone* ou entrega pode ser objeto de monitoramento, e que a escolha sobre o que monitorar deve se concentrar em variáveis-chave que permitam compreender e zelar pelo curso da ação. Da mesma forma que o marcador de combustível avisa ao motorista que

é hora de abastecer, sob pena de se ficar pelo caminho, as práticas de monitoramento devem buscar a mesma precisão e utilidade estratégica. A final, de que adiantaria ao motorista monitorar a temperatura externa ao veículo, enquanto o seu combustível acaba de forma silenciosa? Nem toda “informação bacana” é informação relevante.

## OUTRO EXEMPLO DE MONITORAMENTO

Ao longo de um ano de intervenção, uma iniciativa estabeleceu que 500 famílias seriam alcançadas por um programa de prevenção da diabetes, em um determinado município. Este programa procurava responder a um diagnóstico que mostrava que as complicações por diabetes eram a principal causa de internação, o que tinha terríveis consequências para os usuários e encarecia a gestão do SUS.

Vejamos o quadro.

METAS	INDICADORES DE MONITORAMENTO	FREQUÊNCIA E MÉTODO	DESTINO
500 famílias visitadas por agentes de saúde	% de famílias cobertas pelas visitas	Mensal no aplicativo de visitas domiciliares	Reunião mensal de gestão
500 kits de prevenção da diabetes entregues	% de famílias que retiraram o kit de prevenção na UBS	Mensal no sistema de controle de estoque	Reunião mensal de gestão
Grupos para atendimento a diabéticos implementados	% de pacientes diagnosticados como diabéticos em grupos de apoio	Mensal no sistema com base no prontuário eletrônico da família	Reunião mensal de gestão
Medicamentos e insumos farmacêuticos para diabéticos garantido	% de pacientes diagnosticados como diabéticos com acesso a medicamentos e insumos	Mensal no sistema com base no prontuário da família	Reunião mensal de gestão
Intercorrências por crises de hiperglicemia reduzidas em 80%	Número de intercorrências no semestre em relação ao número no semestre anterior	Mensal no sistema com base no prontuário da família	Reunião semestral com conselho de saúde

Qualquer plano ou teoria de mudança encontrará uma série de obstáculos e oportunidades ao operar na realidade social. Por melhor que sejam os planos e mesmo considerando a máxima de que planejar é dedicar tempo ao cálculo que precede e preside a ação<sup>xix</sup>, o cotidiano de um serviço ou a venda de produtos exigirá atenção das equipes. É por reconhecer a diferença entre planejamento e realidade, por compreender que a realidade social se altera constantemente, que muito esforço deve ser feito para construir organizações que façam gestão adaptativa.

### Quais elementos caracterizam uma gestão adaptativa?

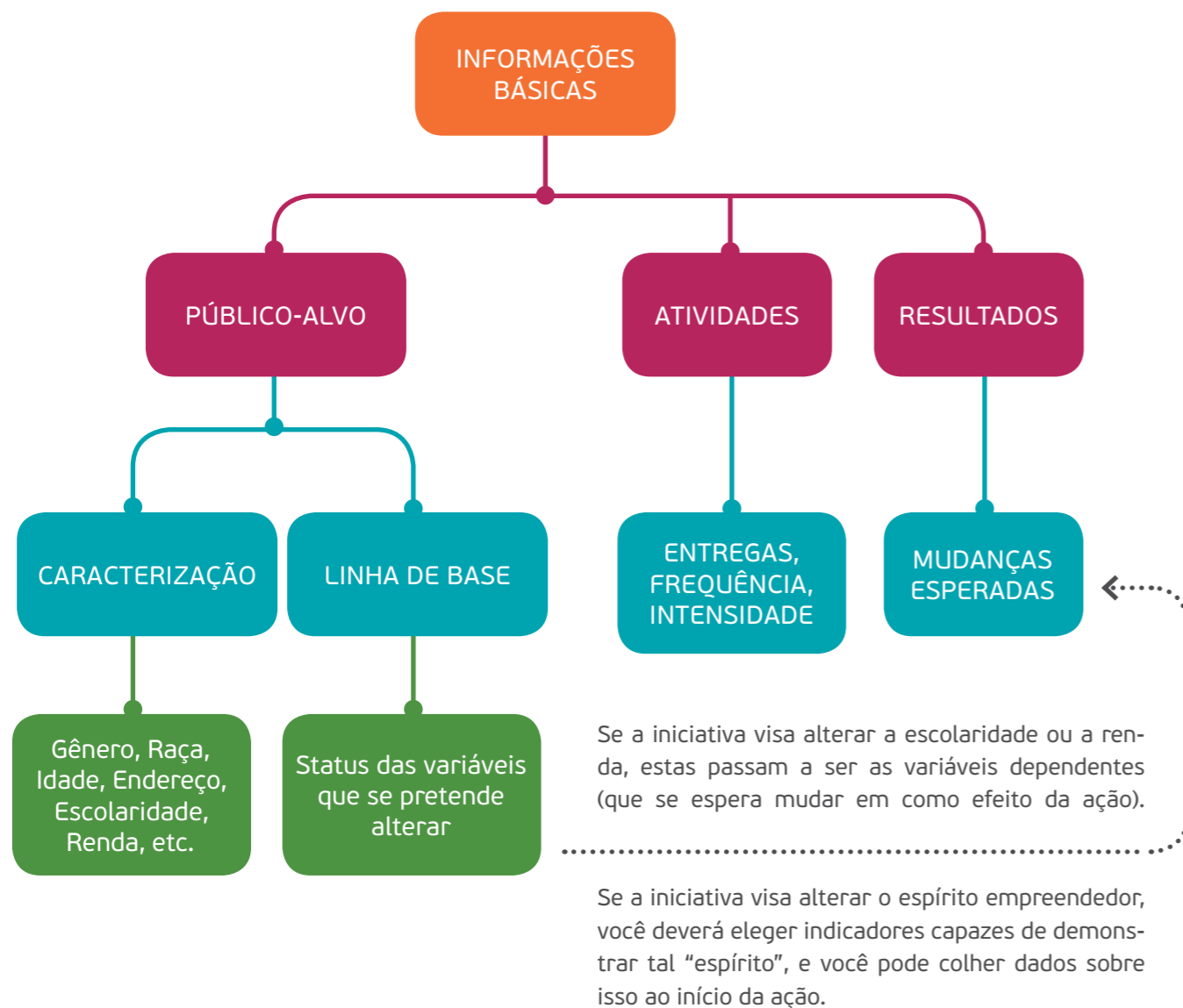
- ▶ Sensibilidade para reconhecer que os planos são distintos da realidade, e que sempre exigirão ajustes.
- ▶ Dedicção para observar indicadores, acompanhar metas, observar efeitos e compreender que a ação que modifica permanentemente a realidade deve também ser modificada por ela.
- ▶ Abertura para dialogar com os diferentes atores sociais envolvidos em um processo de implementação, tanto internos quanto externos à iniciativa/empreendimento.
- ▶ Disposição para alterar a dinâmica de trabalho com base no que se aprende com a observação do cotidiano. Planos claros e firmes são tão importantes quanto ter flexibilidade para ajustar a velocidade, a intensidade e a direção das ações.

É importante ainda lembrar que a iniciativa/empreendimento que monitora dados e o faz de modo organizado, reduz os custos dos processos avaliativos. Boa parte das avaliações é encarecida pela necessidade de produzir dados primários (novas pesquisas) à medida que não conta com dados secundários (bancos de dados, arquivos, registros). Além disso, é comum que um monitoramento já demonstre resultados suficientes para informar financiadores e outros interessados, reduzindo a pressão por avaliações externas.

## 9 | VOCÊ CUIDA DA PRODUÇÃO DE INFORMAÇÕES?

Não haverá bom monitoramento sem boa produção de informações. Da mesma forma, não haverá avaliação de baixo custo que não possa contar com dados secundários. Neste sentido, investir na produção e armazenamento de informações torna mais rica e inteligente uma iniciativa/empreendimento.

### MAS, A QUE DADOS DEVEMOS DAR ATENÇÃO PRIORITÁRIA?



Na estrutura apresentada, há exemplos de variáveis em três campos: (a) público-alvo, (b) atividades, (c) resultados. Qualquer sistema de informação deve se ater inicialmente a estes campos, e também pode evoluir para outros, tais como fornecedores, apoiadores, colaboradores, etc. A seguir algumas dicas para apoiar a construção de **sistemas de informação que tornem a gestão mais inteligente e as práticas de monitoramento e avaliações mais viáveis**.

### Dicas sobre sistemas de informação

- ▶ Saiba bem que tipos de informação você precisa, antes de comprar ou desenvolver soluções tecnológicas. Os sistemas mais inteligentes começam com uma boa conversa.
- ▶ Tenha informações sobre seu público-alvo. Quem são as pessoas para quem você trabalha? Como as caracteriza? Quais características devem ser conhecidas? Quais características podem ajudar futuras práticas de monitoramento e avaliação?
- ▶ Tenha informações sobre linha-de-base. Se há variáveis claramente relacionadas aos resultados que você deseja (renda, escolaridade, incidência de doenças, habilidades técnicas, etc.) construa um sistema que capture tais informações de seu público-alvo.
- ▶ Tenha informações sobre atividades. O que você oferece? Quais atividades alcançam o público-alvo? Com que frequência? Com que intensidade (horas)? Em que momentos do tempo? Em que locais? Como as pessoas percebem as atividades? Como os técnicos ou educadores percebem as atividades? Tais informações podem ser cruciais para determinar os níveis de exposição do público-alvo a sua estratégia, ou o quanto de esforço é realizado pela iniciativa.
- ▶ Tenha informações sobre resultados. Se você espera determinadas mudanças no público-alvo, algumas delas de curto prazo e sob maior governabilidade de sua iniciativa ou empreendimento, construa sistemas capazes de capturar tais resultados. Elas poderão ser cruciais para monitoramento, avaliação e revisão de estratégia.

Quanto à tecnologia, tem sido cada vez mais comum o uso de ferramentas de monitoramento. Além de aplicativos especificamente desenhados para monitorar e acompanhar projetos, tais como o **TeamGantt, Asana e Trello**, há ferramentas simples como o **GoogleForms, Survey Monkey e Guizmo**, que podem servir para a entrada permanente de dados. Quanto menos fluxo de papel, menos informações repetidas e menos tempo destinado a esta atividade, melhor. O processo de coleta precisa ser leve e inteligente, ou colocará em cheque a qualidade das informações.

## 10 | QUEM CUIDA DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO?

Toda iniciativa/empreendimento que deseja desenvolver sua cultura avaliativa precisa atribuir esta responsabilidade para uma pessoa ou grupo de pessoas. As tarefas de registrar informações, monitorar indicadores-chave (**KPI ou Key Project Indicators**) e conduzir avaliações ganham qualidade à medida que há pessoas responsáveis por elas, dispostas a estudar e a realizar. Mais ainda, pessoas que gostem desta tarefa, que tenham perfil mais analítico, sejam organizadas e cuidadosas nas relações. Análise, organização e cuidado são peças-chave a qualquer cultura de monitoramento e avaliação.

### NO QUE CONSISTE A TAREFA?

- ▶ Preparar e validar metas, milestones e entregas e construir ou eleger indicadores.
- ▶ Liderar a construção de um sistema de informação e o processo de coleta de dados.
- ▶ Liderar o processo de análise de dados e garantir que os dados ou um painel de monitoramento (Dashboard) estejam periodicamente atualizados.
- ▶ Assegurar que as informações produzidas alimentem reuniões de análise e decisão, tendo atenção para corrigir indicadores, ajustar informações e adaptar o próprio sistema às necessidades de gestão e às mudanças do plano.

Recomendamos que mesmo que haja apoio externo para algumas dessas ações, **as práticas de monitoramento e avaliação sejam coordenadas pela equipe interna**. Mantendo interno este processo, assegura-se que a equipe desenvolva competências de observação e análise, reduz-se o custo das contratações externas e **recorta-se a participação de consultores externos exclusivamente a momentos ou demandas nas quais a organização /negócio precisa dar um salto qualitativo**.

Cuidar destas atividades traz poder às pessoas que a fazem, o que pode também ser seguido de autoritarismo e exigências burocráticas. É fundamental que os responsáveis por tais funções desenvolvam capacidade de diálogo, de atuar como apoiadores e facilitadores e de ajudarem as iniciativas/empreendimentos a se tornarem mais inteligentes, sensíveis e eficazes, características que não combinam com burocracia, centralização e abuso de poder.







UNIDADE 0.3 /

# SETE PASSOS PARA DESENHAR UMA AVALIAÇÃO:

DO CONTEXTO DA INICIATIVA AOS MODELOS  
DE AVALIAÇÃO (PASSOS 1 A 4)

---

Nas unidades 0.3 e 0.4, apresentamos a você uma sequência de 7 passos metodológicos que consideramos simples e viáveis para guiar uma avaliação. Combinamos textos, ferramentas, sugestões de exercícios e dicas de leitura para mobilizá-lo a se lançar numa jornada avaliativa. Se há uma forma infalível para aprender avaliação é aprender fazendo.

---

# 11 | PASSO 1. ANÁLISE DE CONTEXTO E STAKEHOLDERS

Não se faz avaliação sozinho. Uma vez que trabalhamos com objetos de interesse público, em instituições e dentro de equipes, porque dependemos de investidores ou porque queremos dar visibilidade a nossas ações, qualquer prática avaliativa sustenta-se numa arena onde muitas pessoas atuam, interagem, pensam, conversam, se apoiam e disputam projetos.

Em alguma medida, todo processo avaliativo se depara com perguntas tais como: avaliar com quem? Avaliar para quem? A quem escutar? A quem dar vozes? Há maneiras muito diferentes de responder a estas perguntas. Enquanto algumas abordagens propõem que as avaliações sejam construídas inteiramente no diálogo com os diferentes atores de um projeto<sup>1</sup>, outras abordagens centrarão todas as decisões nas mãos daqueles que investem ou governam as iniciativas/empreendimentos. Como você já está a imaginar, entre estes dois polos, há muitas variações possíveis.

As correntes que propõem avaliações pragmáticas<sup>xx</sup> procuram destacar que haverá diferentes níveis de envolvimento das pessoas com uma avaliação, sendo crucial regular este processo de forma que a participação tanto ilumine tecnicamente o caminho avaliativo quanto o legitime politicamente.



## UM EXEMPLO DE ENVOLVIMENTO DE DIVERSOS NÍVEIS

A iniciativa visava ampliar a qualidade da gestão de resíduos sólidos no município. Por meio de um processo que articulava o **executivo** e o **legislativo** municipal, os **empresários** e a **sociedade civil** organizada em instituições e coletivos informais, o projeto garantia uma série de estratégias.

Tais estratégias englobavam (a) consciência populacional sobre a produção e descarte de resíduos; (b) coleta seletiva; (c) geração de trabalho e renda para catadores; (d) construção de um aterro sanitário microrregional e (e) produção de energia com a incineração.

Para avaliar a iniciativa, os consultores propuseram a criação de um Grupo de Trabalho, com representantes dos quatro conjuntos de atores que se viam familiarizados ou interessados em pesquisa e análise de dados, mas também abertos a cuidar do percurso político do estudo. Reuniões quinzenais marcaram a primeira fase do trabalho em que o desenho avaliativo foi construído, enquanto encontros mensais foram usados para construir o relatório final.

O estudo trouxe contribuições importantes à iniciativa, porque soube equilibrar um olhar crítico e apreciativo ao que fora feito, cobrindo as diversas estratégias com um juízo que pareceu justo, mesmo sendo rigoroso em suas críticas.

Mesmo quando há disposição para envolver diferentes atores numa avaliação, é importante fazer escolhas que levem em conta o uso do tempo, a disponibilidade das pessoas e seu real interesse em participar. Há casos em que a participação será densa e permanente, enquanto outros em que ela será leve e pontual. Tais escolhas exigem que quem conduz um estudo ocupe-se em pactuar os níveis de participação e revisar periodicamente os acordos.

Do ponto de vista técnico, a participação deve tornar a avaliação inteligível para os atores, e deve garantir que suas leituras e demandas componham a matriz de resultados. É ainda desejável que os participantes ampliem seus saberes sobre como fazer avaliação, o que tanto os ajudará a utilizar os resultados quanto a conduzir avaliações no futuro<sup>xxi</sup>. Do ponto de vista político, será preciso “assegurar que as pessoas realmente entendam o que funciona bem ou não” em uma intervenção, o que tende a gerar “forte adesão e compromisso com mudanças” a medida que ampliar o poder de análise e fomentar o poder de influência e decisão<sup>xii</sup>.

Uma alternativa comumente utilizada para ampliar a participação é **a constituição de Comitês de Seguimento ou Grupos de Trabalho, cuja tarefa passa tanto por dirigir a qualidade técnica de uma avaliação quanto por assegurar seu valor político**. Se estamos dispostos a construir espaços de participação capazes de promover a partilha de poder entre os stakeholders, devemos ter em mente que este princípio é muitas vezes usado de forma superficial. Sherry Arnstein<sup>xxii</sup> adverte que existem diferentes níveis de participação relacionados à extensão e à profundidade da cogestão. O mais importante é **não nomear de participativos processos que na realidade não o são**.



### O que pode ajudar grupos a trabalhar a distância

**#slack** para grupos de discussão e trocas de arquivos  
<https://slack.com/>

**#loomio** para decisões coletivas online  
<https://www.loomio.org/>

**#appearin** para reuniões virtuais  
<https://appear.in/>

**#dropbox** para documentos colaborativos  
<https://www.dropbox.com/>

Todo processo participativo traz também seus desafios e sombras, sendo fundamental ter atenção a isso. Listamos a seguir alguns **pontos de atenção**<sup>xvi, v</sup>.

- É sempre oportuno esclarecer que a participação e a inclusão de atores em processos avaliativos não devem ser idealizadas. Trata-se de um processo especialmente complexo e delicado que deve constituir-se enquanto pano de fundo das ações cotidianas.
- A participação é importante tanto do ponto de vista metodológico quanto político, sendo necessário superar a ideia de participação como algo naturalmente assimilado por aqueles atores envolvidos em uma determinada intervenção.
- A participação se caracteriza ainda pela entrada de diferentes atores sociais nos processos avaliativos, para além do mero fornecimento de informações. Trata-se de envolver os diferentes atores em alguma ou todas as etapas da avaliação de modo que possam de fato influenciar no percurso com algum grau de cogestão.



## EXERCÍCIO

### Quem envolver num processo de avaliação?

Cada iniciativa/empreendimento social possui sua própria dinâmica de poder e está inserida em malhas de relacionamento também específicas. Quais são os atores cruciais para participarem das avaliações em sua organização? Você já pensou nisso? É o que este exercício propõe.



#### Primeira parte (10')

*Em grupo, vocês elegem um programa ou produto/serviço para o qual desejam olhar. Eventualmente vocês poderão eleger a iniciativa/empreendimento como um todo.*



#### Segunda parte (40')

*Quais atores contribuem para o trabalho que realizamos? Como cada um deles contribui ou que papel cada um deles exerce? Quão próximos ou distantes cada grupo está da organização? Que tipo de olhar (e de saber) cada um desses atores agregaria a nossas avaliações? Quanto interesse e disposição tais atores teriam por nossas avaliações?*



#### Terceira parte (10')

*É possível priorizar os atores interessados mais relevantes para nós? Quais deles devem estar necessariamente envolvidos? Quais deles podem ser envolvidos? Quais deles não precisam ser envolvidos? Por quê?*

# 12 | PASSO 2. FORMULAR PERGUNTAS AVALIATIVAS

Qualquer boa avaliação começa com boas perguntas. Elas orientam a direção da investigação, mostram onde estão os pontos de dúvida e curiosidade, iluminam relações causais e formulam um discurso que pode nortear o estudo. Assim como formulamos perguntas de pesquisa no momento de um TCC ou dissertação, toda avaliação deve começar com a formulação de perguntas.

Metaforicamente falando, a pergunta avaliativa é o sinal de que o estudo se curvará à realidade, que a proposta é realizar uma jornada de aprendizagem que visa melhorar o objeto de estudo. Quando não há curiosidade, dúvidas ou hipóteses a estudar, as avaliações costumam tornarem-se enfadonhas.

As perguntas avaliativas costumam se ancorar em dois pontos cruciais:

**(a) devem ser capazes de traduzir aquilo que os atores querem e precisam compreender melhor;**

**(b) devem ser capazes de apontar para direções que possam agregar valor ao objeto avaliado,** seja por iluminar suas limitações, seja por reconhecer seus resultados<sup>viii</sup>.

Uma das formas de construir perguntas avaliativas é oferecer a um grupo de pessoas, como a equipe de uma iniciativa/empreendimento um flipchart ou lousa na qual está escrito o seguinte:

## O QUE REALMENTE PRECISAMOS SABER SOBRE NOSSO PROGRAMA/NEGÓCIO É...

Numa dinâmica conversacional, este exercício pode ser extremamente potente para identificar as zonas de curiosidades, dúvidas e incômodos, abrindo com isso um interessante campo de elementos que poderão guiar uma avaliação, o monitoramento ou mesmo outros estudos. Este tipo de conversa serve também para que as pessoas tenham a chance de esclarecer umas às outras sobre o projeto, cobrindo zonas que podem ser de dúvida para alguns, mas que são de certezas para outros. O quadro a seguir traz um exemplo de quais questões um exercício como este pode gerar.

O QUE REALMENTE PRECISAMOS SABER SOBRE NOSSO PROGRAMA/ NEGÓCIO É...	NO QUE AS PERGUNTAS SE TRANSFORMARAM?
Se os recursos financeiros que temos permitirão pagar os educadores em Janeiro e Fevereiro	Uma reunião específica de acompanhamento financeiro, que permitiu tranquilizar os educadores quanto a seu futuro.
Se os adolescentes realmente confiam nos educadores para conversar sobre suas curiosidades em torno de drogas e álcool	Tema levado às reuniões pedagógicas com supervisão externa, para melhor compreender as incertezas e os potenciais do trabalho dos educadores.
Se os jovens estão de fato retardando a idade de início do consumo de álcool	<b>Tema de avaliação, sendo um dos resultados esperados do projeto a merecer investigação cuidadosa.</b>
Se as festas sem álcool estão mostrando aos adolescentes que não é preciso beber para ficar feliz, namorar, dançar e curtir os amigos	

Uma avaliação verdadeiramente relevante depende das perguntas apropriadas, ou seja, depende de haver clareza sobre o que é realmente importante. Uma avaliação pode ter uma ou mais perguntas, sendo fundamental, contudo, garantir que o que se pergunta é crucial e que é possível e viável responder às perguntas. Quanto mais perguntas e maior o foco do estudo, mais denso, consumidor de tempo e caro ele será e menor será a precisão de análise. Vejamos a seguir uma maneira de **checar a qualidade de perguntas avaliativas**, numa adaptação do trabalho de importantes autores<sup>ii</sup>.

CHECK-LIST PARA ANALISAR E ELEGER PERGUNTAS AVALIATIVAS	Perguntas avaliativas				
	1	2	3	4	5
1. A pergunta tem efetiva importância para os principais interessados?	X		X		
2. A pergunta contribui para diminuir dúvidas existentes? Busca informações desconhecidas?	X		X	X	X
3. A pergunta possibilita gerar informações importantes, que podem facilitar a tomada de decisões operacionais ou mesmo de política do programa?	X	X	X		
4. A pergunta está centrada em elementos críticos do programa, que serão de interesse constante das pessoas e não apenas de interesse momentâneo?	X		X		X
5. A importância da avaliação seria comprometida se esta pergunta fosse retirada do estudo?	X		X		
6. É possível responder a esta pergunta com os recursos financeiros e de pessoal disponíveis?	X		X	X	
7. É possível responder a esta pergunta com os métodos e as tecnologias disponíveis?	X		X	X	
8. É possível responder a esta pergunta com o tempo que se dispõe?	X		X	X	



## EXERCÍCIO

### Que perguntas avaliativas você quer responder?

Cada iniciativa/empreendimento social organiza suas próprias intervenções, pactua os resultados que quer alcançar e se organiza para isso. Cada iniciativa deve também nutrir sua própria cultura avaliativa. Que tal eleger um programa ou produto/serviço para avaliar?



#### Fase divergente (25')

Nesta primeira etapa, que poderá até durar mais do que 30 minutos, o grupo é convidado para dialogar sobre a frase "o que realmente precisamos saber sobre nosso projeto /negócio é...". Com a escuta aberta a todas as curiosidades e dúvidas, ajude o grupo a produzir um amplo campo de curiosidades, hipóteses, dúvidas, incômodos, etc.



#### Fase convergente (20')

Tendo em mãos todas as perguntas produzidas pelo grupo, procure classificar as perguntas em blocos similares e compreender em que medida as perguntas são mesmo avaliativas e quais delas merecem outro tratamento.

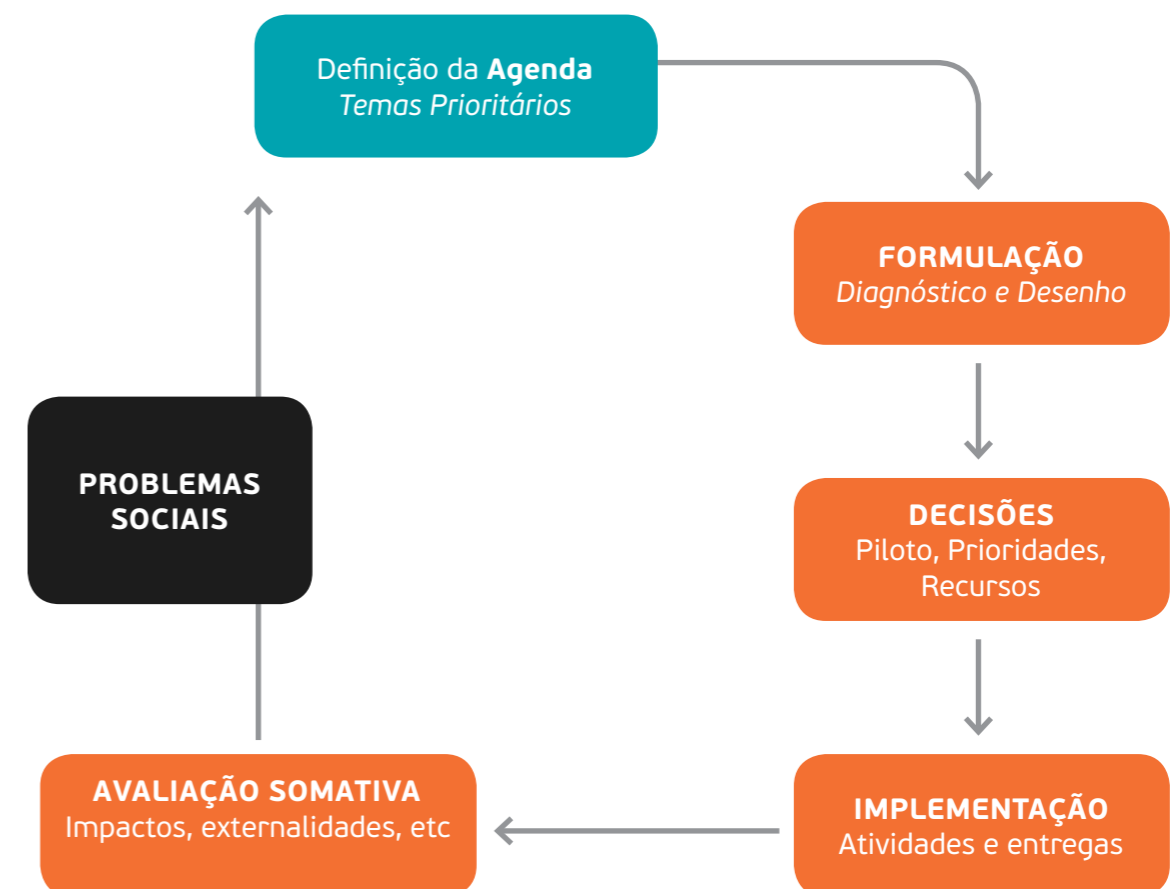


#### Pactuação (15')

Tendo em vista as perguntas escolhidas como prioritárias, procure verificar cada uma delas à luz do check-list apresentado neste texto, a fim de eleger as perguntas avaliativas que deverão guiar o estudo.

# 13 | PASSO 3. AVALIAÇÃO DE PROCESSOS, RESULTADOS OU IMPACTOS?

Embora haja um forte apelo por avaliação de impacto, o que está nitidamente relacionado ao desejo de transformação e às pressões por eficácia e eficiência vividas pelas iniciativas/empreendimentos, as avaliações podem ser de diferentes naturezas, mirar diferentes etapas de um programa ou produto/serviço e servir a propósitos distintos. O desenho de uma avaliação depende da situação, do momento e das pessoas envolvidas<sup>xxiii</sup>.



Olhamos uma vez mais para o conceito de ciclo de gestão, já abordado neste material. Desta vez, consideremos uma abordagem mais moderna do Ciclo PDCA, uma adaptação do que é definido como **ciclo de políticas e programas públicos**<sup>xxiv</sup>.

Adaptável a qualquer iniciativa/empreendimento que se proponha a enfrentar um problema social, o ciclo de políticas e programas demonstra que a avaliação **somativa** é o componente da gestão ocupado de compreender resultados e efeitos, positivos e negativos, da iniciativa na realidade. Ela é a etapa responsável, ao final do ciclo, por produzir juízo de valor a respeito de um programa, determinando em que medida ele valeu a pena, transformou a realidade, sustentou-se na sociedade, etc.

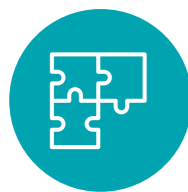
Ao mesmo tempo, as demais fases do ciclo podem também merecer avaliação, o que vem sendo abordado por diferentes autores ao longo do tempo. **Se as avaliações somativas concentram-se nos finais de ciclos e querem testar a relevância e o mérito de uma iniciativa/empreendimento, as avaliações formativas são aquelas ocupadas em produzir informações que qualifiquem a iniciativa/empreendimento**, que enriqueçam e corrijam sua gestão, que alterem suas operações, etc.

Vejamos, por exemplo, a forma como autores da escola avaliativa canadense tratam as avaliações e seus possíveis enfoques<sup>xxv</sup>.



#### ANÁLISE ESTRATÉGICA

Quando a avaliação examina a **pertinência** de uma dada intervenção (o problema foi bem escolhido? Seria essa a melhor forma de intervir no problema escolhido, dentre outras possíveis?)



#### ANÁLISE LÓGICA

Quando a avaliação enfoca a **coerência**, os fundamentos, concepções e validade operacional de um determinado plano que sustenta a intervenção avaliada (o plano faz sentido? É realista e aplicável?)



#### ANÁLISE DE PRODUÇÃO

Quando o interesse da avaliação recai nos **resultados** tangíveis de uma intervenção, naquilo que foi diretamente produzido (procedimentos realizados, pessoas atendidas etc.)



#### ANÁLISE DA EFICIÊNCIA

Quando a avaliação quer comparar **custos e benefícios** gerados pela iniciativa/empreendimento, a partir da relação entre recursos gastos e os objetivos alcançados e em relação a outras iniciativas possíveis.



#### ANÁLISE DE IMPLANTAÇÃO

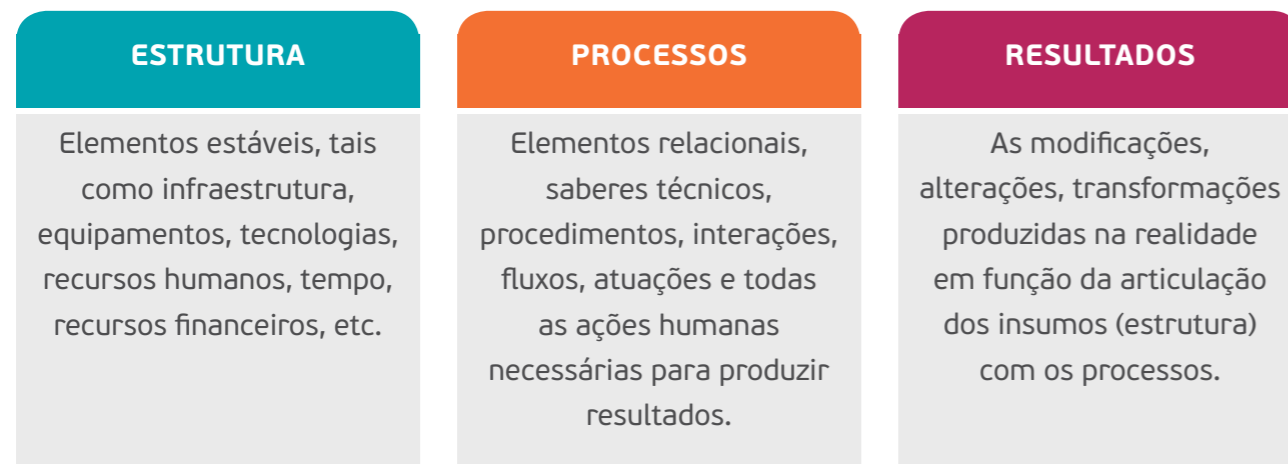
Quando a avaliação procura compreender em que medida as concepções e o **planejamento** da intervenção foram transpostos para a **prática**, a partir da observação e análise das interações entre o projeto e o contexto no qual se realizou sua implementação.



#### ANÁLISE DOS EFEITOS

Quando a avaliação estuda a eficácia da intervenção em relação à **solução** ou não dos problemas que constituíram alvo da mesma. O impacto faz parte desta dimensão.

Outra maneira de ampliar a compreensão sobre as possibilidades de uma avaliação reside no **olhar sobre a tríade estrutura, processos e resultados**, que traz outra maneira de olhar para a realidade de uma iniciativa/empreendimento e eleger focos (e perguntas avaliativas) que fazem mais sentido. Para o autor desta tríade<sup>xxvi</sup>, a classificação significa o seguinte:



À medida que apresentamos esta imagem, é importante lembrar-se da forma como as Teorias de Mudança tratam estes elementos e os aprofundam, o que reforça a importância daquela ferramenta para o desenho de iniciativas/empreendimentos e para sua avaliação. O aspecto importante da tríade proposta por Donabedian diz respeito à demonstrar que **os resultados serão alcançados em função da articulação entre estrutura e processos, numa dada realidade que também atuará sobre a intervenção.**

Os enfoques exageradamente centrados nos resultados líquidos das intervenções, nos quais a mensuração dos efeitos são a tônica, em detrimento da descrição dos vínculos complexos entre os recursos, as atividades e os resultados, chamamos de avaliações tipo **caixa preta**<sup>xxvii</sup>.

Os modelos caixa preta tendem a ignorar os fatores relacionados ao processo, dimensão essencial para se compreender como uma intervenção transforma recursos em resultados. Em realidades sociais nas quais os fins não justificam os meios, torna-se cada vez mais importante balancear o olhar entre resultados (mérito das intervenções) e as formas como as mesmas operam (relevância).



Os limites deste modelo são evidentes porque **não será possível definir os impactos de uma intervenção se não há clareza acerca do processo**, ou seja, quais atividades foram realizadas, de que forma foram executadas, para quem foram direcionadas e qual o vínculo entre tais atividades e os resultados obtidos. Lembrando que qualquer realidade social é impactada por múltiplos e complexos

fatores, onde uma intervenção pode ser apenas mais uma variável entre muitas. Logo, como atribuir à intervenção um determinado efeito observado se não há clareza acerca das atividades realizadas em seu processo? O quadro a seguir procura resumir as principais **características das avaliações de processos, resultados e impactos**, contribuindo para que a fase de construção de perguntas avaliativas ganhe ainda mais potencial ao se definir que avaliação deve ser feita no momento particular que a iniciativa/empreendimento se encontra.

	AVALIAÇÕES DE PROCESSO	AVALIAÇÕES DE RESULTADOS	AVALIAÇÕES DE IMPACTO
QUANDO	Durante o desenvolvimento de uma iniciativa, ou ao longo das operações ou das fases de implementação	Em marcos intermediários de uma iniciativa ou ao final de ciclos de entregas	Ao final de ciclos de teorias de mudança, de investimento ou de gestão
PROPÓSITO	Aprendizagem, correção de rumos, ajustes de estratégia, melhoria de serviços técnicos, priorização na alocação de recursos	Gerar aprendizagens para os implementadores, apoiar a expansão de práticas e tecnologias, buscar novos apoios para novas fases ou ações	Determinar o mérito e relevância das ações e garantir sua continuidade, expansão ou substituição por outra tecnologia social
ENFOQUE	Processos técnicos, relação com usuários ou consumidores, qualidade da equipe, procedimentos implementados, consumo de recursos	Conjunto de resultados pelos quais uma iniciativa se sente diretamente responsável, sobre os quais tem o maior grau de governabilidade possível	Conjunto de transformações na realidade esperadas pela iniciativa, mas sobre as quais possui menor governabilidade
QUEM FAZ	Equipes internas com ou sem apoio externo	Equipes internas com desejável apoio externo	Equipes externas





## EXERCÍCIO

### Você está avaliando processos, resultados ou impactos?

Se você está construindo uma avaliação de sua iniciativa/empreendimento, é hora de retomar as perguntas avaliativas e pensar: vocês estão avaliando estrutura, processos, resultados ou impactos?

# 14 | PASSO 4. ELEGER O MODELO DE INVESTIGAÇÃO

À medida que as iniciativas/empreendimento sociais incrementam o uso das avaliações, inquietações e ideias crescem nas equipes, gestores e avaliadores, o que dá sinais de um campo que amadurece seu pensamento estratégico. Será que você já se deparou com perguntas como essas: **qual método é mais adequado para avaliar este ou aquele programa? Qual tipo de abordagem é mais precisa? Que abordagem pode ser mais profunda e sensível à realidade social? Que estratégia metodológica é mais abrangente?**”.

Em artigo que trata da escolha de métodos para fazer avaliação, leitura complementar à discussão, Silva e Brandão<sup>vi</sup> projetam a escolha dos métodos em função de seis variáveis-chave, vejamos.

### O ATO MULTIDIMENSIONAL E DINÂMICO DA ESCOLHA METODOLÓGICA



O que deve ficar claro é que a escolha de métodos para avaliar não é uma questão de percorrer um menu com os dedos em busca de algo de sua preferência. É bem verdade que sua preferência importa, mas ela será tão importante quanto outros critérios que deverão compor esta escolha. Elegemos aqui quatro métodos ou modelos de investigação e, depois de apresentar em linhas gerais cada um deles, proporemos um exercício de escolha.

## OS MODELOS EXPERIMENTAIS

Do ponto de vista dos autores que advogam pela precisão técnica dos modelos experimentais<sup>xxviii</sup>, há um problema de fundo que merece ser observado todas as vezes que queremos atribuir um resultado a uma ação. Dizendo de outra maneira, é grande o desafio para estabelecer causalidade entre o que fizemos (programa, serviço) e as mudanças que ocorreram no público alvo (resultados). Para eles, qualquer conhecimento que procure se sustentar com base em evidências científicas deve lançar mão de ao menos um nível de comparação que fosse capaz de demonstrar o resultado real de uma ação, ou **resultado líquido**. Enquanto o resultado bruto pode produzir a ilusão de sucesso, apenas o resultado líquido mereceria atenção.

Usamos aqui os conceitos de resultado bruto e resultado líquido para diferenciar a porção de resultados efetivamente atribuída a uma intervenção. Se a implementação do Programa A leva ao Resultado B no grupo de tratamento (população beneficiado), a ausência do Programa A, no grupo de controle, deveria levar a um Resultado B (*menos*), ou seja, a um resultado estatisticamente inferior ao resultado alcançado no grupo de tratamento. A diferença entre B e B (*menos*) é o resultado líquido.

Os modelos experimentais estão guiados por alguns **princípios fundamentais** que merecem atenção. Vejamos estes princípios, para depois entrarmos num exemplo capaz de ilustra-los.

- ▶ **A constituição aleatória de grupos de tratamento (pessoas que recebem a intervenção, participam do programa ou consomem o serviço) e controle (pessoas que não recebem a intervenção, não participam do programa ou consomem o serviço).**
- ▶ **O estudo anterior (*ex-ante*) e posterior (*ex-post*) nos dois grupos a fim de que a variação entre resultados seja determinada da forma**

**mais precisa possível, à luz de diferentes modelos estatísticos que podem ser utilizados.**

- ▶ **A garantia de que o pesquisador controla as demais variáveis da realidade e assegura que as mesmas não interfiram no estudo, ou seja, no experimento.**

### UM EXEMPLO DO USO DO MODELO EXPERIMENTAL

Um programa que visava reduzir a violência física e sexual contra as mulheres trabalhava com a hipótese de que ao dar às mulheres (vítimas potenciais) um telefone celular equipado com um botão de emergência, as mesmas acionariam a rede de segurança de vizinhos, parentes e autoridades em momentos de agressão iminente.

O teste distribuiu aleatoriamente as candidatas ao projeto piloto em dois grupos. Um dos grupos recebeu o telefone com o botão de emergência (um aplicativo), enquanto o outro não recebeu qualquer orientação ou equipamento.

Desta maneira, constitui-se um grupo de tratamento (mulheres que receberam o telefone celular) e um grupo de controle (mulheres que não receberam o telefone celular). As mulheres estavam na faixa etária de 20 a 25 anos, eram solteiras e estavam no mesmo perfil socioeconômico, apresentando também níveis equivalentes de casos de violência sofrida.

180 dias depois percebeu-se que os dois grupos apresentavam resultados bastante similares quanto às agressões. Na verdade, as taxas de agressão haviam caído de maneira significativa nos dois grupos, o que relativizava o sucesso que os empreendedores queriam atribuir ao aplicativo.

Neste caso, o resultado líquido formado pela diferença entre os resultados no grupo tratamento e os resultados no grupo controle eram estatisticamente irrelevantes. A redução da violência encontrava outras explicações que não a variável em estudo, ou seja, o uso do botão de emergência nos telefones celulares.

## UMA NARRATIVA MAIS TÉCNICA SOBRE MODELOS EXPERIMENTAIS

Os experimentos são tidos como a condição ideal para testes de hipóteses. Garantindo a similaridade e pareamento entre os grupos de controle e tratamento, seria possível isolar o efeito do tratamento (projeto/ produto ou serviço/ iniciativa/empreendimento), de modo que a observação de determinada diferença fosse atribuída ao tratamento, encontrando-se assim uma **relação causal** entre o tratamento e o resultado obtido.

Depreende-se disso que um experimento precisa ter condições de **manipular** uma determinada variável – o tratamento – e conservar ou manter constante, entre os dois grupos, todas as demais variáveis que poderiam afetar o resultado.

Assim, suponhamos que se deseja avaliar o impacto de um determinado programa que visa **umentar as notas de matemática** de um conjunto de escolas, sendo que o programa incide sobre o aluno e não sobre a escola.

A pesquisadora responsável define que além do próprio programa, existem três fatores que afetarão as notas dos alunos: **o grau de instrução dos pais, o interesse em matemática do próprio aluno e quantas pessoas vivem em seu domicílio**. Temos, portanto, que a nota de matemática  $y$  de cada aluno  $i$  é uma função dessas três variáveis ( $\mu$ ,  $n$  e  $\gamma$ , respectivamente), da participação do aluno no programa ( $\beta$ ) e de um erro aleatório ( $\epsilon$ ), como a equação a seguir.

$$Y_i = \alpha + \beta_i + \gamma_i + \mu_i + n_i + \epsilon$$

Para realizar um experimento “puro”, é preciso que, em primeiro lugar, se defina aleatoriamente os alunos que farão parte da pesquisa e, em seguida, se determine, também aleatoriamente, quais serão os alunos que serão incluídos no grupo de tratamento e quais o serão no grupo de controle.

A seleção aleatória é importante porque é capaz de controlar  $\mu$ ,  $n$  e  $\gamma$ , fazendo com que não exista uma variação significativa entre os membros de cada grupo nesses parâmetros. Ou seja, a seleção aleatória forma grupos nos quais as 3 variáveis estão presentes de forma equivalente: **o grau de instrução dos pais, o interesse em matemática do próprio aluno e quantas pessoas vivem em seu domicílio**



Com isso, seria hipoteticamente possível comparar se dois alunos cujos pais têm superior completo, que são interessados em matemática e que compartilham seu domicílio com 3 pessoas, mas onde apenas um deles participou do programa, têm médias de matemática estatisticamente diferentes entre si.

**O controle pelas demais variáveis tornaria crível o argumento de que a diferença encontrada se deve exclusivamente à intervenção do programa.** Percebe-se que a realização do experimento em si não é difícil, mas sim a aderência às condições para a realização de um experimento válido.

Experimentos desta natureza costumam enfrentar implicações éticas, sobretudo em pesquisas em saúde. Já que a seleção de indivíduos para o recebimento de uma nova droga em teste se dá aleatoriamente e é preciso isolar o efeito dessa droga, um grupo de pessoas acaba por não receber tratamento algum para a doença que a droga deseja curar.

## OS MODELOS QUASE-EXPERIMENTAIS

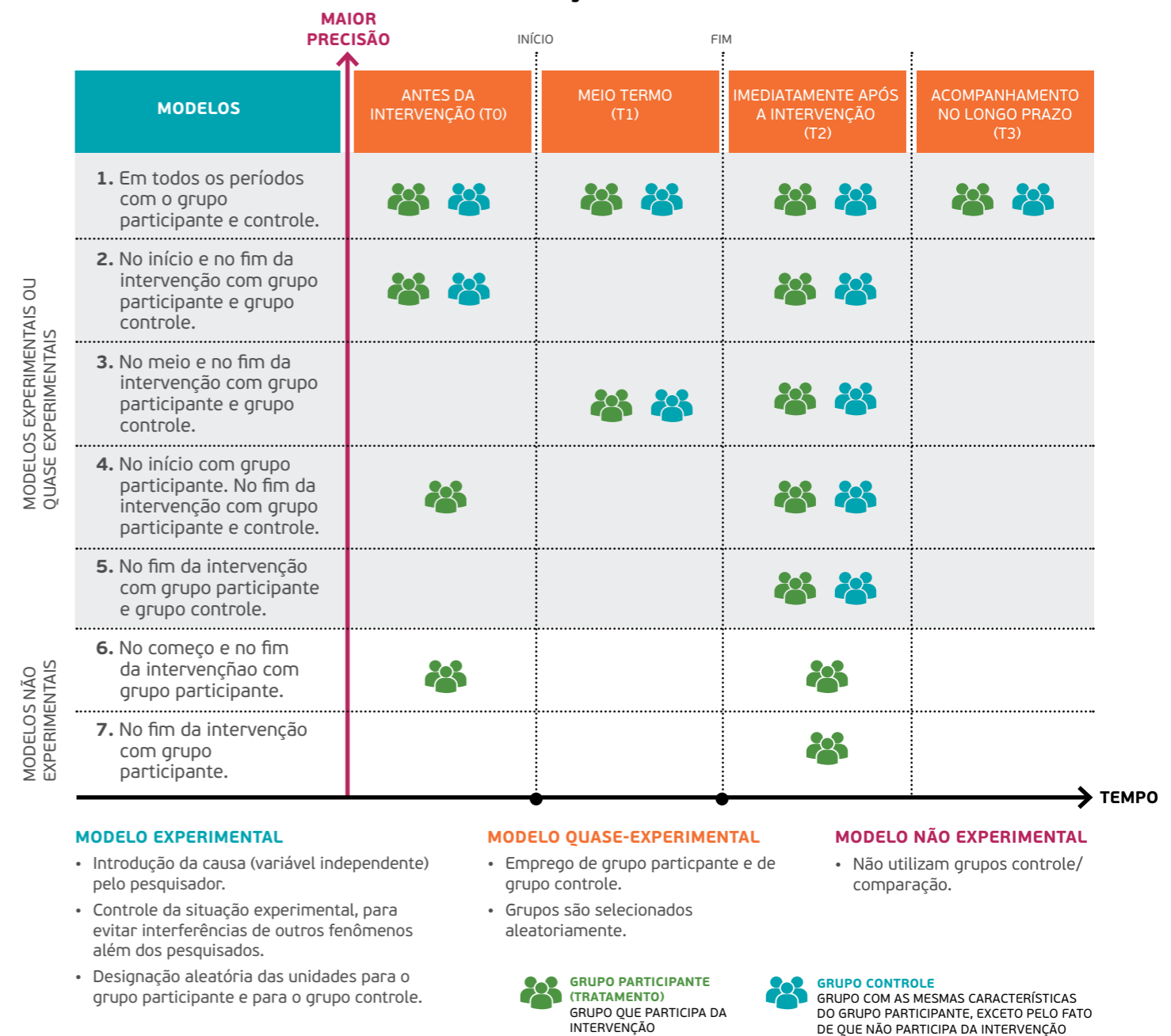
Pela rigidez das condições exigidas para a realização de avaliações segundo os modelos experimentais, os modelos **quase-experimentais** ganharam considerável importância no mundo da avaliação. O uso do termo “quase” ou “quasi” advém do fato de que **tais modelos dispensam a necessidade da alocação aleatória dos participantes do estudo**. Há outras variações comumente aplicadas aos modelos quase-experimentais, como ilustraremos no esquema a seguir.

Retomemos, contudo, o caso do programa que visa afetar a nota de matemática e que foi ilustrado na sessão anterior, **uma narrativa mais técnica sobre modelos experimentais**. Imaginemos que uma determinada fundação já desenhou e aplicou esse programa e agora deseja auferir o impacto do mesmo. Os avaliadores envolvidos obteriam as informações para resumir descritivamente as características da população afetada pelo programa. Hipoteticamente, imaginemos que 23% desses alunos têm pais que possuem o ensino fundamental completo, 64% não têm interesse em matemática e 50% vivem com 3 pessoas em seus respectivos domicílios.

Com base nestas características, deveríamos constituir grupos de estudantes que apresentam características similares, o que levaria o estudo a comparar apenas uma variável, o desempenho em matemática, nos dois grupos. Neste caso, nem houve seleção aleatória, nem coleta de dados *ex-ante ex-post*. Contudo, tecnicamente este é um trabalho possível e que pode ter elevada qualidade técnica.

Mesmo havendo limitações a este modelo, há muitos esforços para realizar avaliações nesta direção. O esquema a seguir, por sua vez, construído a partir de referências internacionais<sup>xxix</sup>, mostra que diferentes desenhos podem ser classificados como quase-experimentais.

## 7 DESENHOS CLÁSSICOS DE AVALIAÇÃO



### LEITURA

- ▶ No artigo a seguir, veja como outras perspectivas epistêmicas questionam o conceito de experimento, enquanto advogam pelo conceito da experiência subjetiva<sup>xxx</sup>

<https://goo.gl/Eu5UFE>

## OS MODELOS QUALITATIVOS NÃO-EXPERIMENTAIS

Se os modelos quantitativos operam num paradigma que considera que a realidade é um todo objetivo que pode ser apreendido pelos números e por medidas igualmente objetivas, o paradigma naturalista, no qual encontram-se os modelos qualitativos, reside na compreensão de que **a realidade é subjetivamente construída e experimentada, e deve ser compreendida, também, na relação entre pesquisador e realidade.**

Os modelos qualitativos implicam em uma significativa mudança de vocabulário, não estando entre seus propósitos tratar das relações entre os objetos e eventos pela via da causalidade, do determinismo ou da probabilidade. Haverá, por isso mesmo, outras implicações éticas, políticas e tecnológicas nesses estudos. Entre elas, **a condição de que a experiência científica seja realizada em cenários naturais**, o que dá origem ao conceito de naturalismo.

Reparemos que enquanto a lógica experimental propõe manipular a realidade em um experimento científico que procura eliminar riscos, **a lógica naturalista pressupõe uma experiência de proximidade, aculturação, encontro relacional entre pesquisador e pesquisado, ambos sujeitos da pesquisa ou da avaliação.** Nos modelos qualitativos, o instrumento é humano: um pesquisador que interage, percebe, se vincula e escolhe; um sujeito atravessado pela experiência da pesquisa. Nos modelos qualitativos:

- ▶ **A amostragem tende a ser intencional, com critérios de escolha claros e consistentes;**
- ▶ **Casos individuais podem cumprir importante papel investigativo, tanto quanto a investigação em grandes grupos populacionais;**
- ▶ **A ênfase está no discurso dos sujeitos e nas imagens, e não em números advindos de questionários fechados.**
- ▶ **As entrevistas são as fontes prioritárias de informação, sejam individuais ou coletivas, virtuais ou presenciais;**
- ▶ **A leitura e análise de textos e documentos, respostas, cartas e manifestos, notas e bilhetes, registros e diários é de extremo valor investigativo;**

- ▶ **A análise tende a ser predominantemente indutiva, como argumentam os autores da Teoria Enraizada<sup>xxxix</sup>;**

### LEITURA

- ▶ Neste artigo, veja como se define e se utiliza a Teoria Enraizada, Teoria Fundamentada ou Grounded Theory  
<https://goo.gl/JFCvdK>

Do ponto de vista da qualidade dos estudos, enquanto os modelos experimentais pautam-se pelos critérios da Generalização, Confiabilidade, Replicabilidade e Neutralidade, os modelos qualitativos requerem outro recorte, como indicado a seguir.



**REFLEXIVIDADE:**  
um pesquisador que observa, experimenta e reconstrói o que vê;



**COMPARAÇÃO:**  
o diálogo entre os padrões emergentes em diferentes cenários e estudos;



**IMPLICAÇÃO:**  
um pesquisador que explicita seus pressupostos e valores;



**CONFIRMABILIDADE:**  
o objeto de pesquisa se reconhece na produção, nas análises;



**TRIANGULAÇÃO:**  
diferentes fontes e técnicas para acessar a realidade conferem a possibilidade de observar suas múltiplas dimensões;



**CREDIBILIDADE:**  
a seriedade, o cuidado procedimental, o senso crítico e autocrítico, o respeito à realidade e o arcabouço conceitual tornam críveis as hipóteses e análises do pesquisador.

Mas, como o conceito de causalidade é considerado nos modelos qualitativos? Navegando em outra trilha epistêmica, o conceito da **influência** emerge em alternativa ao da **causalidade**. As premissas da verdade como aproximação, percepção e construção parcial sustentam esta corrente. As ideias de sinergia, bloqueio, apoio, obstrução, impedimento e permissão operam de maneira relativa entre os eventos, convidando a uma leitura complexa de diálogo interdependente de variáveis.

Tendo a Influência a operar as relações entre eventos, propõe-se abandonar a premissa de controlar causas e variáveis que é central aos modelos experimentais, mantendo-se o desejo de explicar a realidade. Neste caso, a explicação é mais a emergência de um entendimento, a compreensão forjada na relação entre pesquisador e objeto. À medida que se reconhece que qualquer pesquisa é também uma intervenção em uma dada iniciativa/empreendimento, a própria pesquisa ou avaliação influenciam a ação e são influenciadas por ela.

Os modelos qualitativos **são um convite a que a pesquisa e a avaliação dirijam a intervenção no sentido de permitir, favorecer, ativar, autorizar, facilitar a emergência de saberes, a circulação de poderes, os novos arranjos**. Trata-se de uma intervenção que deseja que haja descobertas, encontros, rearranjos, e que tem, ao mesmo tempo, noção da sua falibilidade e limites.

## OS MODELOS MISTOS

Interessados no que a cultura contemporânea demanda e em como ela desafia as iniciativas/empreendimentos sociais, a ciência passou a combinar 2 ou mais métodos para ampliar sua compreensão da realidade. Para aqueles que trabalham com modelos mistos, cada sistema de pensamento se aproxima de seu objeto de forma não apenas a conhecê-lo, mas a moldá-lo e concebê-lo. Ao mesmo tempo, reconhecem que todo sistema de pensamento produz não mais do que uma aproximação imprecisa de seu objeto, sua tradução ou representação em função dos enquadres da cultura, da política, da subjetividade e do instrumental utilizado num certo momento histórico.

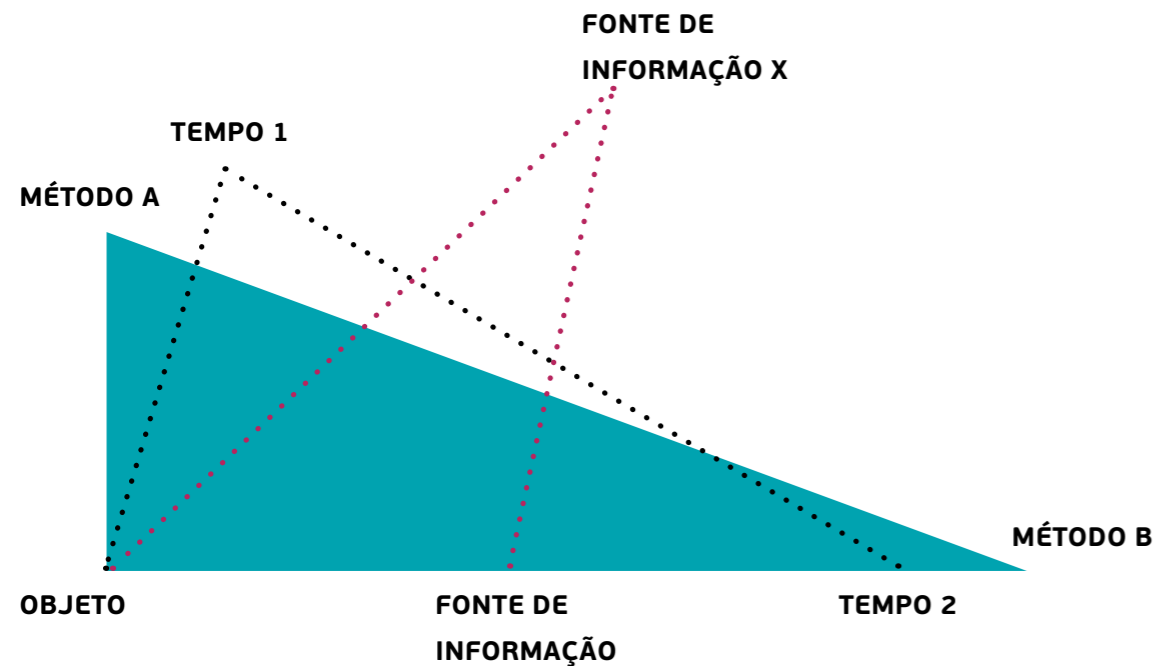
Mais importante ainda, os modelos mistos se fundamentam na ideia de que nenhum objeto pode ser apreendido em sua totalidade. Já que cada sistema de pensamento que dele se aproxima não alcança mais do que uma visão parcial do objeto, não há acesso possível a sua inteireza. Ao reconhecer o limite de cada método se ganha na justeza de cada leitura parcial e na possibilidade de produzir encontros entre as distintas imagens alcançadas. Toda intervenção que se reconheça no paradigma dos Métodos Mistos parte da necessidade de eleger métodos em diálogo com a realidade<sup>xxxii</sup>.

Nos Métodos Mistos, as diferentes vozes da sociedade são tomadas como construtoras da realidade, que, para ser reinventada em direções mais consequentes, precisa abrigar em um delicado equilíbrio dinâmico, interesses, compreensões e demandas. Enquanto a política sustenta a coexistência das posições, o pluralismo epistemológico ganha espaço, operando primeiro, ao reconhecer que diferentes culturas dialogam, vibram e aprendem mais com certas disciplinas e linguagens, em detrimento de outras.

**Quem já não se deparou com a empolgação de uma pessoa frente a gráficos robustos produzidos com técnicas estatísticas, enquanto outra é arrebatada com a narrativa etnográfica sobre o modo de viver de certa população?**

Se há diferenças tão fundamentais naquilo que traz sentido ao olhar e ao diálogo, por que supor que uma única disciplina e uma única linguagem devam ser utilizadas?

**DIFERENTES POSSIBILIDADES DE ARMAR A TRIANGULAÇÃO COM MÉTODOS MISTOS, VARIAÇÃO DE MÉTODO, DO MOMENTO DE COLETA DE DADOS (TEMPO) E DAS FONTES DE INFORMAÇÃO.**



O pluralismo apostará no dispositivo da **Triangulação** como alternativa para enriquecer a qualidade dos estudos, combinando sensibilidade e precisão. Triangular significa armar leituras diferentes a respeito de um mesmo tema, objeto ou variável, para confrontar, comparar e articular leituras, em busca de um critério que constitua e regule as características que serão atribuídas ao objeto em investigação<sup>xxvii</sup>. Na articulação dos métodos, a possibilidade de aprofundamento também deve ser explicitada. Enquanto um método particular esgota sua possibilidade de descrever um objeto, seu ponto de chegada inicia uma nova rodada de investigação por meio de um novo caminho metodológico. De um método a outro, de uma linha teórica a outra, trata-se de encadear abordagens no intuito de aprofundar e enriquecer a experiência.

## EXERCÍCIO

### Que métodos podem ser mais adequados para avaliar nossa iniciativa/empreendimento?

Se você está construindo uma avaliação de sua iniciativa/empreendimento e vem realizando os exercícios propostos, é possível que você já tenha definido as perguntas avaliativas que deseja responder. Isto implica que o foco da avaliação já está definido e que você conhece os stakeholders com os quais a avaliação deve dialogar.

Mas, como responder às perguntas avaliativas que irão guiar sua avaliação? Preparamos algumas perguntas para que você e sua equipe dialoguem, analisem possibilidades e elejam os métodos que parecem mais adequados.

- *A avaliação requer um modelo exclusivamente experimental? Por quê?*
- *A avaliação requer um modelo exclusivamente quase-experimental? De qual natureza? Por quê?*
- *A avaliação requer um modelo exclusivamente qualitativo? Por quê?*
- *A avaliação requer o uso de métodos mistos? Por quê?*
- *O que se ganha e o que se perde com cada modelo?*
- *O tempo e os recursos disponíveis viabilizam qual tipo de estudo?*
- *O que parece ser capaz de produzir um estudo mais consistente para os stakeholders?*



UNIDADE 0.4 /

# SETE PASSOS PARA DESENHAR UMA AVALIAÇÃO:

DOS INDICADORES À ANÁLISE DOS  
RESULTADOS (PASSOS 5 A 7)

---



# 15 | PASSO 5. CONSTRUIR INDICADORES E CRITÉRIOS DE JULGAMENTO

Como já abordamos o tema das perguntas avaliativas e dos modelos de investigação, esta unidade concentra o olhar no tema dos indicadores e critérios de julgamento, **considerados o centro nervoso das práticas avaliativas**. E, afinal, o que são indicadores? Por que tanta conversa em torno de sua construção? Por que precisamos de critérios de julgamento?

Todo indicador é um resumo da realidade. Ou seja, deve ser capaz de revelar o funcionamento ou desempenho de um objeto e deve conter na parte que ele evidencia algo do todo ao que ele se relaciona.

Os indicadores são fragmentos de uma realidade ampla que não pode ser representada com simplicidade, o que faz **com que um indicador seja sempre um elemento ousado, uma tentativa de colocar uma lupa ou um foco de luz nos pontos mais relevantes da realidade**. Vejamos alguns exemplos que nos ajudam a ilustrar estes argumentos.



A **Taxa de Mortalidade Infantil** é um indicador que tem como fórmula de cálculo o número de nascidos vivos que morrem antes de completar um ano de vida, dividido pelo número total de nascidos vivos. O resultado é então multiplicado por mil para se alcançar uma taxa tal como 14/000, próximo ao número brasileiro em 2016. Tal indicador foi escolhido porque é capaz de apontar algo relevante a respeito das condições de pré-natal, parto e puerpério. Isoladamente, o indicador não revela em qual ou quais dessas etapas há problemas, mas oferece a possibilidade de analisarmos as condições de nascimento das crianças em um determinado território.



A **Taxa de Inflação**, a **Taxa de Variação do Produto Nacional Bruto** de um país, o **Índice de Congestionamento** de uma grande cidade, o **Índice Pluviométrico**, a **Taxa de Desemprego**, a **Taxa de Homicídios** ou o IDH são alguns dos indicadores diariamente anunciados e debatidos na grande imprensa ou nas conversas informais. Em todos casos, os indicadores são variáveis escolhidas por sua capacidade de traduzir algo complexo em algo tangível, visível e capaz de mobilizar os atores a tomar decisões.



A **Taxa de Aprovação Escolar** é outro exemplo que permite comparar diferentes realidades nas quais apliquemos a mesma fórmula. Ao padronizar a fórmula de cálculo (numerador e denominador), indicadores como este permitem comparações ao longo do tempo dentro da mesma população ou entre populações, além de ser variáveis de fácil produção e, ao mesmo tempo, bastante tangíveis.

Na perspectiva quantitativa, que é quase hegemônica quando se estuda a definição de indicadores, vejamos alguns elementos cruciais.

CARACTERÍSTICAS	DEFINIÇÃO
TEORICAMENTE EMBASADO	Todo indicador deve se sustentar em uma relação teórica com o objeto que descreve. Desempenho em um teste está relacionado à aprendizagem. Frequência em um curso está relacionada à qualidade do mesmo. Pluviosidade está relacionada à produção agrícola. Venda de um produto está relacionada à sua aceitação pelo consumidor, e assim sucessivamente.
CLARAMENTE DEFINIDO	A fórmula de cálculo, seja simples ou complexa, deve estar claramente apontada e ser facilmente reproduzível em outras situações.
ESPECÍFICO	Um indicador deve dizer respeito a apenas um, e não a vários elementos ao mesmo tempo. Cabe aos índices, a capacidade de agregar diferentes variáveis em uma mesma fórmula de cálculo. Mesmo assim, todo índice (como o IDH ou o IDEB) são específicos.
VIÁVEL	Qualquer indicador escolhido ou construído para uma determinada realidade deve ser possível de ser obtido e calculado, ou seja, deve ser um exercício viável.
RASTREÁVEL	Espera-se que um indicador possa ser seguido ao longo do tempo, possa permitir o desenho de séries históricas ou de estudos <i>ex-ante ex-post</i> .

Mas tomemos agora um indicador não tradicional ou não quantitativo, algo como o de **Respeito aos Educadores**. Neste caso, admitimos que um indicador não precisa ser sempre quantitativo. A face ruborizada de alguém não pode ser

um indicador de vergonha? Alguém deixar uma reunião de maneira abrupta não pode indicar descontentamento? Se esperamos que os indicadores sejam um sinal da realidade, não é difícil supor que existirão sinais de natureza qualitativa.

No caso do *Respeito aos Educadores*, a forma de construir o indicador é distinta do uso de uma fórmula matemática, como no caso dos exemplos quantitativos. Enquanto um indicador quantitativo demanda cálculo, o indicador qualitativo demanda um texto ou um anúncio que o transforma numa categoria de análise que poderá ser observada na realidade. **E se o Respeito aos Educadores for definido com um texto tal como: os estudantes cumprem os acordos de convivência pactuados na turma, seguem as orientações dos educadores nas atividades e reconhecem seu papel de orientação, facilitação e transmissão de conhecimento.**

Nesse caso, estamos trocando uma fórmula de cálculo pela leitura da maneira como estudantes se relacionam com os educadores. Escolhemos este exemplo porque para alguns, o Respeito aos Educadores poderia ser resumido **no número de eventos de agressões verbal e física registrados na escola a cada semana**. Contudo, enquanto um número recorta a variável de forma muito específica, a definição qualitativa tem outra abrangência, abrindo a investigação a sutilezas que estarão “fora dos livros”.

Quando afirmamos que certos objetos necessitam olhares qualitativos, enquanto outros requerem olhares quantitativos, é pelo reconhecimento de que cada abordagem ilumina certos elementos e enfatiza aspectos distintos. Esperamos, portanto, que seu uso combinado eleve a qualidade de uma avaliação.

- ▶ Usamos indicadores qualitativos quando queremos compreender mais profundamente os fenômenos.
- ▶ Usamos indicadores qualitativos quando observamos variáveis com vários tipos de manifestações possíveis.
- ▶ Usamos indicadores qualitativos quando conhecemos pouco um certo objeto e queremos entendê-lo melhor.
- ▶ Usamos indicadores qualitativos quando buscamos histórias mais integrais e narrativas capazes de tocar as pessoas.

## CRITÉRIOS DE JULGAMENTO

Sejam quantitativos ou qualitativos, os indicadores não são suficientes para que uma avaliação cumpra sua finalidade central, que é subsidiar a formação de juízo de valor sobre determinado objeto. Para criar as condições necessárias a um julgamento justo, é crucial que avancemos dos indicadores para o que chamamos de **critérios de juízo ou critérios de julgamento**.

Tomemos como exemplo um programa de combate à *Diabetes* em uma comunidade quilombola, na qual essa enfermidade está fortemente presente e tem dramáticas consequências.

Para avaliar os resultados desse programa, um grupo de trabalho constituído pelo Conselho Municipal de Saúde formulou algumas perguntas avaliativas e, para uma delas, elegeu três indicadores: (1) *Taxa de acesso a medicamentos de uso contínuo*; (2) *Participação dos usuários nos grupos de controle de peso*; (3) *Papel dos agentes de saúde na redução do consumo de doces e farinhas*.

Cada um desses indicadores está relacionado ao combate à *Diabetes*. Enquanto o acesso a medicamentos visa controlar os casos medicamentosos e reduzir complicações, a participação dos usuários nos grupos de controle de peso busca reduzir fatores de risco em usuários específicos. Ao olhar o papel dos agentes de saúde na redução do consumo de doces e farinhas, a avaliação observa os potenciais efeitos do programa no longo prazo.

**Entretanto, e se descobrirmos que a taxa de acesso a anti-hipertensivos é de 78%? E se descobrirmos que a participação dos usuários nos grupos é intermitente, com pouco vínculo e muitas faltas? E se descobrirmos que os agentes de saúde não estão convencidos de que a alimentação seja um problema e evitem abordar o tema para não parecerem pretensiosos?** Tais descobertas são importantes, mas só ganharão status avaliativo na medida em que aquilo que for constatado for comparado com algum parâmetro, possibilitando a formulação de juízos de valor sobre as variáveis e o programa.

Sempre há expectativas e compromissos que constituem uma imagem daquilo que consideramos ideal, uma base partir do qual se pode fazer juízo de valor. No exemplo a seguir apontamos as expectativas para cada um dos três indicadores. Essa base pode ser proveniente da literatura científica, da experiência concreta dos atores com o tema, da projeção feita no momento de planejamento ou mesmo de um pacto construído pelos atores no processo avaliativo. É elementar que

os parâmetros sejam sólidos e justos: nem impossíveis de alcançar, nem baixos o bastante para esconder fragilidades.

## ESCALAS DE DESEMPENHO QUE DEFINEM OS CRITÉRIOS DE JULGAMENTO

INDICADORES	DESEMPENHO SATISFATÓRIO	DESEMPENHO RAZOÁVEL	DESEMPENHO INSATISFATÓRIO
Taxa de acesso a medicamentos de uso contínuo	91% ou mais dos usuários com diagnóstico de Diabetes têm acesso aos medicamentos prescritos pelo médico de família	Entre 70% e 90% dos usuários com diagnóstico de Diabetes têm acesso aos medicamentos prescritos pelo médico de família	Menos de 70% dos usuários com diagnóstico de Diabetes têm acesso aos medicamentos prescritos pelo médico de família
Participação dos usuários nos grupos de controle de peso	80% ou mais dos usuários com IMC acima de 30 participam dos grupos de controle de peso	Entre 50% e 79% dos usuários com IMC acima de 30 participam dos grupos de controle de peso	Menos de 50% dos usuários com IMC acima de 30 participam dos grupos de controle de peso
Papel dos agentes de saúde na redução do consumo açúcar na comunidade	Agentes de saúde estão convencidos da relação entre consumo elevado de açúcar e Diabetes e atuam de maneira firme para reduzir seu consumo pela comunidade	Agentes de saúde estão parcialmente convencidos da relação entre consumo elevado de açúcar e Diabetes, mas não atuam ou quase não atuam para reduzir seu consumo pela comunidade	Agentes de saúde não estão convencidos da relação entre consumo elevado de açúcar e Diabetes e não atuam para reduzir seu consumo pela comunidade

Neste caso, os critérios de classificação estão numa escala que oferece três tipos de variação. Nos dois primeiros indicadores, o critério é evidentemente quantitativo, enquanto no terceiro é qualitativo. Como se torna visível, os critérios criam condições para que os indicadores sejam melhor compreendidos e classificados com base em um parâmetro explícito. **É desse exercício que nasce o que essencialmente deveria ser uma avaliação: a aplicação de critérios explícitos e justos, compreendidos e legitimados pelos atores, para julgar relevância e mérito.**

Mas a tarefa não cessa aí. O juízo de valor a respeito de um objeto complexo não deveria ser feito com base em apenas dois ou três indicadores, tampouco apartado do contexto no qual o programa se desenvolve. Um juízo sólido é capaz de articular os critérios associados a cada indicador, combinando-os de forma contextualizada e justa.

No exemplo do programa de combate ao Diabetes, a avaliação buscava responder a outras perguntas e, nesse sentido, o juízo de valor deveria ser composto dos elementos relacionados a todas elas. A associação de critérios tem sido denominada de rubricas avaliativas. Vejamos a combinação de do que possibilitaria um juízo mais cuidadoso. **O essencial neste exemplo é perceber que de forma isolada, sem pano de fundo e sem contexto, um indicador não quer dizer muita coisa e poderá ser usado de forma a manipular o interlocutor e a dissimular as falhas.**

### RUBRICAS QUE ARTICULAM DIFERENTES VARIÁVEIS A FIM DE PERMITIR UM JUÍZO DE VALOR MAIS ABRANGENTE, TRANSPARENTE E JUSTO

PERGUNTAS AVALIATIVAS	PROGRAMA TEM DESEMPENHO SATISFATÓRIO E DEVE SER CONTINUADO PARA GARANTIR IMPACTOS	PROGRAMA TEM DESEMPENHO RAZOÁVEL E PRECISA DE CORREÇÕES PONTUAIS PARA MELHORAR ENTREGAS	PROGRAMA TEM DESEMPENHO INSATISFATÓRIO E PRECISA SER REDESENHADO
As estratégias do programa têm incidido de maneira potente nos principais fatores de risco para a população quilombola coberta?	91% ou mais dos usuários com diagnóstico de Diabetes têm acesso a medicamentos; 80% ou mais dos usuários com IMC acima de 30 participam dos grupos de controle de peso; e os agentes de saúde estão convencidos da relação entre consumo elevado de açúcar e a Diabetes e atuam de maneira firme para reduzir seu consumo pela comunidade	Entre 70% e 80% dos usuários com diagnóstico de Diabetes têm acesso a medicamentos; entre 50% e 70% dos usuários com IMC acima de 30 participam dos grupos de controle de peso; e os agentes de saúde estão parcialmente convencidos da relação entre consumo elevado de açúcar e a Diabetes, mas não atuam ou quase não atuam para reduzir seu consumo pela comunidade	Menos de 70% dos usuários com diagnóstico de Diabetes têm acesso a medicamentos; menos de 50% dos usuários com IMC acima de 30 participam dos grupos de controle de peso; e os agentes de saúde não estão convencidos da relação entre consumo elevado de açúcar e a Diabetes e não atuam para reduzir seu consumo pela comunidade
As equipes de saúde da família têm sido capazes de compreender e adaptar os protocolos de cuidado de forma a ampliar sua capacidade de detecção precoce e manejo dos casos de Diabetes?	As equipes conhecem, compreendem e utilizam os protocolos de maneira adaptada ao contexto local e têm sido capazes de ampliar a detecção precoce de Diabetes e de atuar para evitar complicações	As equipes conhecem, compreendem os protocolos, mas o utilizam de forma parcial e têm sido pouco capazes de ampliar a detecção precoce de Diabetes e de atuar para evitar complicações	As equipes conhecem, mas pouco compreendem ou se importam com os protocolos, sendo incapazes de ampliar a detecção precoce de Diabetes e de atuar para evitar complicações

O quadro anterior demonstra que o juízo de valor abrange distintos componentes do programa de maneira articulada, convidando os atores a formarem seu juízo de valor de forma contextualizada. Em algumas situações, a prática investigada pode até não corresponder exatamente à especificação de cada critério presente em um mesmo nível da rubrica.

Nesse sentido, **a rubrica deve ser tomada como a descrição de um domínio de resultado que abrange todos os critérios, sendo necessário o exercício de encontrar o nível de rubrica que melhor representa a situação investigada, permitindo um juízo de valor consciente e sensível à realidade.**

No exemplo que estamos a analisar, uma terceira pergunta avaliativa poderia focalizar o componente econômico do programa, enquanto outra poderia investigar a forma como a Secretaria de Saúde tem criado efetivas condições para o trabalho das equipes de saúde da família.

Lembrando que o contexto político local poderia ser de turbulência, que poderia estar em curso uma forte crise de arrecadação, que profissionais poderiam ter sido aprovados em um concurso público no município vizinho e deixado o trabalho, entre outros. **O juízo de valor deveria abranger esse conjunto a fim de formular afirmações precisas sobre o programa e favorecer que decisões efetivamente estratégicas fossem tomadas com base na avaliação.**

## 16 | PASSO 6. ELEGER AS FONTES E COLETAR INFORMAÇÕES

Fontes de informação são os sujeitos ou objetos das quais advém os dados, discursos ou materiais necessários **para que uma avaliação possa se sustentar com base em evidências.** Tendo em vista que os indicadores possuem natureza qualitativa e quantitativa e que podem se relacionar a quaisquer recortes da realidade, as fontes de informação podem ser muito distintas entre si, ainda que em categorias gerais elas possam ser facilmente identificadas. Vejamos:

### FONTES DE INFORMAÇÃO PRIMÁRIAS

Membros da equipe, gestores, empreendedores, consumidores, usuários, educadores, crianças, adolescentes, participantes de um programa, familiares, parceiros, etc., além do próprio pesquisador ou pesquisadora

### FONTES DE INFORMAÇÃO SECUNDÁRIAS

Bases de dados, estatutos, atas de reunião, registros, portfólios, artigos, livros, revistas, photobooks, timelines em redes sociais, etc.

- ▶ As **fontes primárias** são aquelas acessadas diretamente por uma pesquisadora ou uma avaliadora. Estão, portanto, relacionadas a produção de informações novas e originais sobre a realidade, como ocorre numa entrevista, por exemplo.

## EXEMPLO

Na avaliação de um negócio de impacto que adquire produtos elaborados a partir de material reciclado de 50 cooperativas de artesãos em diversos lugares do Brasil, e os comercializa em lojas de decoração e diretamente junto a empresas, o processo de avaliação de resultados tinha as seguintes perguntas, indicadores e fontes de informação.

PERGUNTAS	INDICADORES	FONTES DE INFORMAÇÃO
Os artesãos e artesãs tiveram efetiva melhoria de renda depois de ingressarem na rede de apoio?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível de renda dos artesãos</li> <li>• Estabilidade da renda de artesãos e artesãs</li> </ul>	Questionários on-line respondidos pelos artesãos e artesãs
Em que medida a rede de apoio tornou as cooperativas mais sustentáveis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovação da produção</li> <li>• Destino de resíduos</li> <li>• Redução do trabalho precarizado</li> <li>• Receitas financeiras</li> </ul>	Visitas as cooperativas para entrevistas e atividades de observação

- ▶ As **fontes secundárias** são aquelas acessadas pelos pesquisadores, mas nas quais as informações já estão catalogadas, registradas, sistematizadas, como acontece quando usamos um banco de dados financeiros para observar os volumes de transferência de renda para os participantes de uma cooperativa, por exemplo.

## EXEMPLO

Na avaliação de outro negócio de impacto que produz e distribui óculos de baixo custo para crianças e adultos de regiões distantes e com acesso limitado a oftalmologistas e óticas, as perguntas avaliativas, indicadores e fontes de informação foram definidas da seguinte forma.

PERGUNTAS	INDICADORES	FONTES DE INFORMAÇÃO
Em que medida os óculos distribuídos nas escolas públicas favoreceram o desempenho escolar das crianças?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempenho na Prova Brasil</li> </ul>	Dados da Prova Brasil para as escolas públicas municipais beneficiadas pela campanha, analisados em série histórica
Em que medida os óculos distribuídos na comunidade reduziram a fila de espera pela especialidade da oftalmologia no município?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de pacientes na fila de espera para a especialidade oftalmologia</li> <li>• Tempo médio de espera dos pacientes para a especialidade oftalmologia</li> </ul>	<p>Lista de espera para oftalmologia sistematizada pela Secretaria de Saúde</p> <p>Cálculo do tempo médio de espera com base nos tempos individuais de espera dos pacientes na lista fornecida pela Secretaria de Saúde</p>

Escolhidas quais destas fontes (ou ambas) constituirá a base para a coleta das informações que ajudarão a responder as perguntas avaliativas, é hora de se perguntar de que forma tais informações serão construídas. Algumas perguntas ajudarão no exercício de priorização destas fontes:

- ▶ **Quais as estratégias mais adequadas para alcançar cada um dos públicos da avaliação?**
- ▶ **Qual a disponibilidade de recursos financeiros, humanos e de tempo para a coleta de informações?**
- ▶ **Como levantar dados referentes a projetos realizados concomitantemente em várias regiões?**
- ▶ **Quais técnicas respondem melhor aos indicadores que orientam a avaliação?**

Lançar mão de diferentes técnicas para construção e coleta de informações implica balancear escolhas teóricas com escolhas práticas, como mostram as perguntas anteriores. Enquanto o enfoque quantitativo envolve a apreensão extensiva dos fenômenos investigados e apresenta informações nas formas de percentuais, índices, frequências e correlações de incidência e prevalência, o enfoque qualitativo reconhece a subjetividade da realidade e apresenta informações em textos, esquemas, ilustrações, depoimentos escritos ou em vídeo, quadrinhos, etc.

Vejamos algumas **técnicas de coleta de informações** partindo do referencial dos métodos mistos, a fim de provocar a interação entre as distintas abordagens<sup>xxxiii</sup>.

## ANÁLISE DOCUMENTAL

Técnica que pode combinar elementos quantitativos e qualitativos, dependendo do teor dos documentos consultados. Podemos utilizar documentos referentes ao sistema de monitoramento de determinado projeto e com estes dados (número de atendimentos, número de pessoas participantes, número de oficinas realizadas, número de campanhas desenvolvidas) produzirmos uma análise quantitativa.

**Se a análise se basear em documentos como guias e manuais de referência ou diários de classe, a leitura poderá ser qualitativa.** A análise documental é técnica eficaz e de baixíssimo custo para aproximação e conhecimento do objeto avaliado, podendo servir também para elaborar outros instrumentos de coleta.

## QUESTIONÁRIOS OU SURVEYS

Técnica que lança mão de um conjunto de perguntas a serem aplicadas para sujeitos ou coletivos. Costumam ser formulados com respostas pré-determinadas (questionários fechados) de forma que o conjunto de respostas seja facilmente articulado em um banco de dados e possa ser estatisticamente estudado. Há diversas plataformas virtuais que apoiam a elaboração, coleta e análise de resultados de surveys, como mostra a lista a seguir.

### LEITURA

- ▶ <https://pt.surveymonkey.com/>
  - ▶ <https://www.surveygizmo.com/>
  - ▶ <https://www.google.com/forms/about/>
  - ▶ <http://www.tableau.com/>
  - ▶ <https://voyant-tools.org/>
  - ▶ <http://www.qsrinternational.com/>
  - ▶ <http://www.iramuteq.org/>
- Outras dezenas de aplicativos que apoiam gestão e pesquisa
- ▶ <https://goo.gl/vzliSl>

Os questionários podem também ser utilizados para a coleta de informações qualitativas, lançando mão de perguntas abertas nas quais as pessoas escrevem o que pensam sobre determinado aspecto. **É importante ter em mente que respostas abertas exigem mais tempo de análise e mais preparo de quem analisa.** Existem também ferramentas adequadas para análises qualitativas.

- ▶ **Um questionário pode implicar respostas anônimas (que são mais comuns) ou não.**
- ▶ **Um questionário sempre contém uma sessão que caracteriza os respondentes: idade, gênero, cor da pele, renda, escolaridade, função, etc. estas variáveis apoiarão a futura análise.**
- ▶ **Um questionário contém outras sessões que investigam as variáveis-chave (também chamadas de variáveis dependentes) de uma pesquisa ou avaliação.**
- ▶ **Um questionário deve sempre ser testado e ajustado (corrigido) antes de ser efetivamente utilizado. É o que chamamos de pré-teste.**

## ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

Técnica comum para o estudo de casos particulares nos quais se deseja explorar o conjunto de efeitos de uma iniciativa/empreendimento, o que tanto permitirá eleger casos de insucesso quanto de avanço, como sugere a linha teórica da *Most Significant Change*. Para conhecer e aprofundar aspectos relevantes para a investigação, é comum que as entrevistas lancem mão de um roteiro de perguntas abertas que permitem navegar com a entrevista tanto dentro quanto fora de uma estrutura investigativa pré-definida. Por isso os roteiros são nesses casos chamados de abertos ou não estruturados.



## LEITURA

- ▶ Histórias de vida e avaliação de impacto  
<https://goo.gl/J1HR3Z>
- ▶ Most Significant Change  
<https://goo.gl/tWq3n4>

## GRUPOS FOCAIS

A técnica é a mais utilizada no campo das “entrevistas coletivas”. Sugere a reunião de 6 a 8 pessoas que compartilham um perfil social no qual se deseja explorar uma ou duas variáveis centrais. Um grupo focal aposta na produção de um ambiente seguro e dialógico no qual as pessoas são convidadas a expor suas experiências e opiniões sobre um determinado objeto, a fim de que as semelhanças e diferenças sejam percebidas e que novos padrões de leitura coletiva possam emergir. Os grupos exigem um mediador e um observador. Enquanto aquele ajuda o grupo a conversar, com pouquíssimas perguntas e um certo cuidado com a circulação da palavra e o manejo das divergências, o observador registra movimentos, falas, impressões, etc. advindas do convívio grupal. Um bom roteiro é crucial para garantir uma conversa concentrada no ponto que requer aprofundamento. Vejamos um exemplo de roteiro que é parte de uma nota técnica específica da Move sobre grupos focais.



# EXEMPLO DE RESUMO DE ROTEIRO

1

## Recebimento dos participantes

Deve incluir a apresentação do moderador e do observador, a leitura e a assinatura em duas vias do termo de consentimento informado, solicitar autorização para gravação e distribuir crachá.

2

## Apresentação da avaliação e acordos de trabalho.

Apresentação do foco da avaliação (influência do curso no trabalho), acordos de trabalho (tempo de duração, celulares, saber ouvir, se colocar, gravação da entrevista, uso de sanitário, alimentos e bebidas disponíveis); Comunicar o papel do pesquisador e do observador.

3

## Apresentação dos participantes

Quem sou eu?  
Em que organização trabalho?

4

## Questão de abertura

Como é "um dia normal" em seu trabalho, sua rotina? Que ações, tarefas, você geralmente realiza lá?

5

## Questão introdutória

Considerando o seu dia-a-dia, suas tarefas na sua organização, etc. Que tipo de mudanças você reconhece em seu trabalho a partir da participação no Curso? Vamos falar sobre isso em termos gerais

6

## Questão chave

Dentre as mudanças organizacionais que vocês identificaram, qual vocês escolheriam como a mais expressiva e a mais sustentável a partir da participação no Curso?

7

## Questão de fechamento

O que mais contribuiu para a implementação dessas mudanças? Se você pudesse recomendar o curso, o que você faria diferente?

8

## Questões de verificação

De todas as coisas que discutimos, o que lhes parece mais importante? Em relação às mudanças em seu perfil profissional, nós deixamos de falar a respeito de algo muito importante para vocês?

9

## 9. Encerramento

Observador faz breve resumo (5') verbal das questões apontadas pelo grupo. Registrar os agradecimentos à participação.



## LEITURA

- ▶ Grupos focais  
<https://goo.gl/4PdCpk>

### OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

Oriunda da Antropologia, a observação participante é uma abordagem que procura mergulhar a avaliadora no contexto real de uma determinada iniciativa/empreendimento. Apoia-se na premissa de que, a partir do contato direto e experiência vivida junto às pessoas, grupos e organizações é possível apreender e interpretar a cultura específica de cada contexto. **Um avaliador sempre exercerá influência no contexto em que adentrar, mas esta influência também pode se converter em material para análise.** Mais do que uma técnica, a observação participante constitui uma abordagem etnográfica de produção de informações e exige capacidades relacionais, tempo e sensibilidade.

Alguns autores advogam que é essencial conhecer os contextos reais onde se concretizam as práticas das intervenções avaliadas a fim de evitar leituras distanciadas e descontextualizadas. **Para eles, trata-se de operar uma verdadeira fusão entre texto (dados possíveis de serem obtidos à distância) e contexto (que só poderá ser acessado por meio da vivência direta)**<sup>xxxiv</sup>.



## LEITURA

- ▶ Observação Participante: limites e potenciais  
<https://goo.gl/MDi3uR>

# 17 | PASSO 7. ANALISAR AS INFORMAÇÕES

Quando concluídas as etapas de coleta e construção das informações, temos em mãos um amplo material para processar. Transcrições de entrevistas e grupos focais, diários de campo, amontoados de questionários ou longas planilhas de dados digitalizados e uma infinidade de coisas que não dizem muita coisa. O desafio de analisar as coisas de forma inteligente começa aí.

A etapa de análise é aquela em que organizamos, de forma sistemática, o conjunto de informações construídas a partir do uso das técnicas de investigação qualitativas e quantitativas. Existem algumas técnicas que auxiliam na análise e que serão úteis no momento de se compreender e interpretar o que os dados trazem. Pode ocorrer de as informações produzidas superarem aquilo que foi originalmente planejado, ampliando assim a riqueza do material produzido. Encontrar respostas para perguntas que não foram necessariamente elaboradas pode ser útil para ampliar a compreensão daquilo que se pretende avaliar. **Vejamos a seguir duas das técnicas de análise comumente utilizadas: análise de conteúdo e análise descritiva.**

### ANÁLISE DE CONTEÚDO

O objetivo da análise de conteúdo é buscar o sentido do discurso ou de um documento. Trata-se de classificar aquilo que é dito pelos atores e realizar inferências teóricas relacionadas ao tema em investigação, tanto em função da frequência do que é dito, quanto em relação à intensidade e carga simbólica de uma expressão.

Aquele que analisa o discurso deverá interpretar os conteúdos considerando que nem sempre aquilo que é expresso em palavras pelas pessoas reflete exatamente suas perspectivas. Criatividade e capacidade intuitiva são necessárias a quem analisa, mas deve-se tomar cuidado para não sobrepor suas próprias ideias e valores sobre as perspectivas alheias. A seguir, algumas etapas propostas para a análise de conteúdo, baseado no texto de Campos<sup>xxxvi</sup>.

## RESPOSTAS A UMA DAS PERGUNTAS DO SURVEY

1. Os produtos orgânicos ficaram de fato melhores. Hoje **temos mais variedade** de produtos e, ao mesmo tempo, encontramos preços um pouco mais justos, que permitem que a gente compre os produtos.

2. Sentimos uma melhoria na oferta de produtos. Temos agora os **produtos frescos refrigerados, e temos os produtos a granel**, que também ajudam muito que cada um compre a quantidade exata que precisa comprar, o que é muito bom para quem mora sozinho, como eu. **Mas os preços ainda precisam melhorar**. Não mudaram muito.

3. **Há muito mais produtos hoje em dia no mercado**, e isto é muito bom. **Realmente é possível fazer toda a alimentação orgânica, o que é muito bom pra nós, especialmente para as crianças**. **Mas o problema continua sendo o preço**, que ainda está um pouco longe do que podemos pagar aqui na região.

Reparemos que a leitura dos textos permite que identifiquemos as ideias centrais, que vão criando blocos comuns, ou categorias de análise. As cores **amarela** e **azul** apenas ilustram possíveis grupos de ideias.

As categorias podem ter sido definidas a priori. Ou seja, pode ser que a avaliação já tinha a expectativa de que o preço fosse um tema central (indicador) e que a expectativa era a de que os respondentes reconheceriam que os preços estão melhores e mais acessíveis.

Mas as categorias também podem ser criadas a posteriori. Por exemplo, no terceiro recorte (em **verde**), há um novo campo aberto quando um dos respondentes fala da importância dos alimentos orgânicos para as crianças.

Sejam quais forem as categorias, o exercício pressupõe este tipo de esforço. Leitura, releitura, análise cuidadosa, separação de ideias, criação de categorias e explicação das mesmas. Na explicação será o momento de buscar a Teoria de Mudança (por exemplo) ou qualquer outro referencial.

### PRIMEIRA ETAPA.

#### Pré-exploração do material

É o primeiro momento de contato com o material a ser analisado. O avaliador deverá se “deixar levar” pelo material, e organizar de forma não estruturada aspectos importantes para as fases posteriores da análise. Aqui é indicado se permitir obter impressões e orientações mais gerais, a partir de uma relação com o material como um todo. Um voo panorâmico pelo material que será destrinchado auxiliará o pesquisador a identificar pistas de pouso para as aterrissagens que virão.

### SEGUNDA ETAPA.

#### Seleção das unidades de análise

Nesta etapa o avaliador define, a partir dos problemas elencados na avaliação e o tema que pretende investigar, quais unidades de análise serão selecionadas para o exame detalhado e posterior categorização. As unidades de análises são palavras, sentenças, parágrafos, frases ou outros fragmentos definidos a partir dos quadros teóricos e objetivos da avaliação. Vejamos no esquema a seguir como esta etapa pode se materializar.

**TERCEIRA ETAPA.****Categorização e subcategorização**

Nesta etapa o avaliador classifica os conteúdos presentes nas unidades de análise a partir de suas semelhanças e proximidades, produzindo categorias que permitam uma análise explicativa daquilo que se pretende avaliar. Pode-se elaborar categorias que pertençam ao próprio pesquisador (a isso chamamos de categorias *apriorísticas*), ou seja, que já figuram enquanto preocupação e se baseiam em elaborações teóricas prévias, ou nos problemas e objetivos alvo da avaliação. As categorias podem emergir também dos contextos das respostas produzidas pelos sujeitos (categorias não *apriorísticas*).

**LEITURA**

- ▶ Quando cada caso não é um caso

<https://goo.gl/ba5Cjj>

*Como reconhecer padrões e construir análises qualitativas robustas*

**ANÁLISE DESCRITIVA**

A abordagem descritiva é a técnica mais primária para emprestar sentido a dados quantitativos. **A organização dos dados quantitativos por meio da análise descritiva tem por objetivo relatar o comportamento de um fenômeno em um determinado contexto.** Os números obtidos podem expressar comportamentos, respostas a uma problemática apresentada ou ainda resultados de uma intervenção, e para isso necessitam ser organizados, relacionados às situações específicas e variáveis, e apresentados estatisticamente, em números ou gráficos.

Para tanto, recorre-se a um amplo conjunto de ferramentas de cálculo para tratamento dos dados, que podem se expressar na forma de taxas, distribuição, frequências, proporções, variabilidades, padrões, scores, entre outros. Há muitos softwares disponíveis para realizar análises descritivas estatísticas, mas os mesmos exigem razoável conhecimento de estatística.

**LEITURA**

- ▶ [http://www.stata.com/?/](http://www.stata.com?/)
- ▶ <https://www-01.ibm.com/software/br/analytics/spss/>
- ▶ <https://www.r-project.org/>
- ▶ <https://www.cdc.gov/epiinfo/index.html/>

Um dos papéis fundamentais da análise descritiva quantitativa é construir compreensões detalhadas sobre um objeto, essencial para trazer evidências para o exercício de julgamento, pois os critérios são o dispositivo que permite julgar as mudanças em determinada situação, sendo condição necessária para avaliar<sup>xxxvii</sup>. **Dados consistentes, analisados de forma profunda e sistematizados certamente produzirão boas avaliações**, mas para isso é necessário dispor de qualificação técnica, sensibilidade analítica e dedicação.

## EXERCÍCIO

### Organizando a Matriz Avaliativa

Agora que você conhece os passos necessários a construir uma avaliação, que tal organizar sua produção em uma matriz avaliativa?

#### Etapa 1

Utilizando a estrutura a seguir, que pode estar em um redator de texto ou planilha de dados, disponha toda a construção avaliativa segundo as categorias.

Perguntas Avaliativas	Indicadores	Critérios de Julgamento	Fontes de Informação	Formas de Coleta	Linhas de Análise	Produtos

#### Etapa 2

Procure revisar a relação lógica dentro da Matriz, entre seus componentes. Ao olhar para o conjunto, coloque em questão o volume de trabalho da avaliação: seu foco, os indicadores, a natureza das informações a serem coletadas, as fontes de informação, etc. É mesmo um processo viável? Alguma mudança é necessária? Os responsáveis estão seguros sobre o caminho avaliativo?

#### Etapa 3

Implemente seu estudo! Tente, navegue e viva um processo avaliativo





## UNIDADE 0.5 /

# APRENDIZAGEM, DECISÃO E COMUNICAÇÃO

---

Nesta quinta unidade, apresentamos diferentes maneiras de usar as avaliações para aprendizagem, desenvolvimento organizacional e mobilização de atores: **como transformar informações em saberes e saberes em decisões? Como nutrir os processos de aprendizagem organizacional com as avaliações? Como registrar e disseminar o conhecimento avaliativo gerado? Como fazer incidência política?** Aproveitamos também para concluir o material com uma breve conversa sobre a qualidade das avaliações. Combinamos textos, ferramentas, sugestões de exercícios e dicas de leitura para mobilizá-lo a fazer o melhor uso possível de uma avaliação.

---

# 18 | DIVULGAÇÃO DE DADOS

Comunicar os resultados de uma avaliação exige enorme atenção e criatividade. Algumas razões justificam esta advertência:

- ▶ **O momento de comunicação de uma avaliação pode ser a culminância de um processo dialógico e de aprendizagem que se estabeleceu durante a avaliação.**
- ▶ **Uma boa comunicação é determinante para que os resultados possam ganhar legitimidade entre os interessados.**
- ▶ **A forma como os resultados são apresentados é determinante para seu uso. O balanço entre apreciação e crítica, o tom do texto, a natureza das ilustrações, a extensão do material; tudo isso determina quanto vínculo será produzido entre o estudo e quem dele precisa para aprender e tomar decisões.**

Para minimizar riscos e favorecer o uso das avaliações é preciso que **os materiais produzidos tragam mensagens diretas e oportunas aos interlocutores**. Quando se apresenta uma avaliação, finalmente estará em teste a qualidade e o sentido das perguntas e indicadores, e é comum que uma parte daquilo que foi coletado e analisado mostre-se desimportante. Não se assuste! Aprenda com isso. A figura a seguir apresenta uma síntese do que deveria orientar a construção de um relatório de avaliação. Depois expandiremos este olhar para pensar em outros produtos para além de relatórios de inspiração acadêmica.

<b>SUMÁRIO</b>	2 a 3 páginas que tragam respostas resumidas e assertivas às perguntas avaliativas. Em muitos casos é também desejável que sejam apresentadas recomendações para a ação.
<b>CORPO</b>	20 a 30 páginas que façam brevíssima caracterização do objeto (1 a 2 páginas), brevíssima descrição metodológica (1 página) e, centralmente, a análise de dados de acordo com as perguntas avaliativas, que devem ser respondidas de forma consistente. O uso de representações gráficas é crucial.
<b>ANEXOS</b>	Documento que detalha o método de trabalho e partilha os instrumentos utilizados na avaliação.

Assim como para qualquer peça de comunicação, quanto maior for a **adequação do material a seu público alvo**, maior será a chance de trazer respostas e mobilizar os atores. Portanto, além de documentos de inspiração acadêmica, há outros elementos visuais ou audiovisuais, como infográficos e vídeos, por exemplo, para que a linguagem seja adaptada e efetiva aos atores envolvidos. Os elementos visuais a seguir são todos ilustrados com produções do jornal digital Nexo, os quais você terá acesso via os links.

- ▶ **Gráficos e infográficos são peças que agregam e relacionam um conjunto de informações-chave para uma avaliação, lançando mão de ícones, fluxos e quadros que iluminam o que tem mais relevância.**



**<https://goo.gl/3wh89w>**

Como o Nexo mostra a evolução da taxa de homicídio por armas de fogo e evidencia o aumento da violência contra a população negra?

**<https://goo.gl/P367FD>**

Como o Nexo mostra o gosto musical em diferentes países, segundo o Spotify?

- ▶ **Vídeos e animações têm sido cada vez mais utilizados pelas organizações. Os vídeos possuem elevado poder de mobilizar (emocionar) e convencer.**



**<https://goo.gl/YxUpEd>**

Como o Nexo explica o mecanismo da inflação de maneira simples?

**<https://goo.gl/OfJltr>**

Como o Nexo mostra os desafios que os pedestres enfrentam nas cidades?

- ▶ **Apresentações ao estilo *Ted Talks*. Narrativas bem encadeadas, em tempo resumido e que coloquem os resultados numa perspectiva mais pessoal, emprestando aos dados o perfil de quem os apresenta, é uma maneira importante de capturar a atenção.**



**<https://goo.gl/Zm2g6d>**

Como o Instituto Socioambiental permite que os próprios povos indígenas narrem as mudanças no Parque Nacional do Xingu

**<https://goo.gl/NhlxTw>**

Como o Fale com Estranhos favorece a reflexão sobre o cotidiano e revela a trajetória das pessoas?

- ▶ **Perfis no Facebook podem trazer resumos, GIFS e depoimentos com a capacidade de alcançar um número maior de pessoas.**

## DEVOLUTIVAS E SENSE MAKING

Os processos de comunicação nunca devem ser encarados em uma avaliação como via de mão única. São espaços de troca de mensagens, leituras e análises. São espaços para aprendizagem e decisão.

O desenho de reuniões específicas para analisar dados e envolver os stakeholders num processo de reflexão e diálogo tem sido definido como processos para “dar sentido das informações” (*sense making*), ou processos coletivos de análise de dados (*data party*).

Essas técnicas convidam à construção de análises junto com os stakeholders, utilizando as reflexões, insights e pactuações no produto final de comunicação da avaliação. Para montar boas reuniões de análise e sentido é preciso:

- ▶ **Garantir que os principais atores interessados na avaliação estejam presentes.**
- ▶ **Cuidar do processo de trabalho fazendo bons acordos de diálogo. Uma vez que as avaliações costumam tocar em pontos sensíveis, é fácil que uma reunião torne-se um campo de batalha.**
- ▶ **Assegurar que as diferentes vozes sejam ouvidas, moderando o grupo para que não apenas quem tem mais poder tenha também mais fala.**
- ▶ **Trazer informações-chave com algum grau de análise, mas com novas perguntas que ajudem o grupo a aprofundar seus saberes.**
- ▶ **Conectar a reunião com o futuro e não apenas com o passado. Aprender com o que foi realizado só é crucial se tais aprendizagens forem levadas ao futuro.**



# 19 | DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

As expressões desenvolvimento organizacional ou desenvolvimento institucional estão estreitamente ligadas à ideia de que a vida das organizações implica um processo dinâmico e de longo prazo. Nada é para ontem neste aspecto, como já sabem os gestores com um pouco mais de experiência. No plano teórico, inúmeros autores já abordaram o desenvolvimento e seus caminhos, o que pode ser comprovado pela vasta literatura disponível.

Se tomamos desenvolvimento organizacional<sup>xxxviii</sup> como os **“processos e iniciativas que visam assegurar de forma duradoura a realização da missão institucional e fortalecer o posicionamento estratégico de uma determinada organização na sociedade”**, podemos relacionar as avaliações a esta caminhada. Cada organização possui sua própria cultura, ou seja, sua maneira de pensar, tratar as pessoas, organizar os processos, manejar o poder e se relacionar com a sociedade. Uma avaliação poderá aderir mais ou menos a esta cultura à medida que dialogue com ela, respeite-a e construa seu lugar na malha organizacional. Algumas perguntas podem ajudar nesta construção.

► **As organizações enfrentam diferentes desafios a cada momento de sua biografia. Os desafios nem sempre são os mesmos, o que implica que os campos de interesse e as perguntas que mobilizam uma organização também mudam. Para que uma avaliação tenha aderência a uma organização, é preciso que ela dialogue com estes momentos, com estas perguntas.**

- Quais dilemas a organização enfrenta no momento particular da avaliação? Em que medida a avaliação pode dialogar ou ajudar a solucionar tais dilemas?

► **As organizações colecionam muitos subgrupos e diferentes forças em uma dinâmica permanente de poder que opera entre diálogo e silêncio, possibilidade e impedimento, abertura e fechamento. Qual-**

**quer avaliação que se queira fazer relevante precisa compreender de que forma se relaciona com esta dinâmica, com que grupo se alia ou de qual se aliena, a quem dá mais ou menos voz.**

- Como são os processos decisórios na organização e que papel uma avaliação pode cumprir nestes processos?
- Quais atores devem ser estrategicamente envolvidos numa avaliação a fim de conferir valor político-estratégico a ela?

► **As organizações lidam com as falhas e erros, bem como com os acertos e sucessos, de formas muito distintas. Para que uma avaliação encontre o espaço necessário para produzir saberes e influenciar escolhas, é crucial que se compreenda o papel da avaliação nestas dinâmicas.**

- Quão apreciativo deve ser uma avaliação para que ela possa penetrar na organização e produzir reflexão e saberes? Por outro lado, quão crítica pode ser uma avaliação? O que é possível expor e não expor?
- Quais linguagens funcionam melhor na organização? Algo objetivo, numérico e produzido com rapidez? Algo discursivo, com espaço para subjetividade e produzido gradualmente?

Como já apontaram diferentes autores, continua sendo um erro tratar as avaliações como próteses organizacionais<sup>xxxix</sup>, ou como processos padronizados que devem funcionar em quaisquer contextos. Sem leituras e escolhas que construam as melhores pontes possíveis entre avaliação e cotidiano organizacional (cultura organizacional), são grandes as chances de a avaliação tornar-se mais um relatório na prateleira ou na gaveta do gestor.

A mensagem central as avaliadoras, sejam agentes externos ou internos, é compreender que para fazer sentido, os processos avaliativos devem evitar travar quedas de braço com gestores e técnicos, mas sim construir um posicionamento centrado em relações de ajuda, ou seja: **os processos avaliativos devem ser instigadores de reflexões e aprendizagens, devem ser inspiradores e encorajadores para inovações e mudanças, devem ser justos em sua capacidade**

de análise, respeitando o contexto real onde as práticas se dão e os atores que as realizam; afinal, “se não há desejos, interesses e perguntas reais, que descoberta é possível? Que aprendizagem se produz?”<sup>xxxx</sup>



## EXERCÍCIO

### Refletindo sobre a cultura de sua organização

Você e seu grupo já refletiram sobre quais princípios, valores e estilos definem sua organização? Vocês já pensaram sobre como lidam com os acertos e erros, sucessos e fracassos? Como sua organização aprende? Como as decisões são tomadas? O quanto as evidências são importantes? Que relações efetivamente vocês querem construir entre avaliação e aprendizagem organizacional?

# 20 | CAPACIDADE AVALIATIVA

É grande o debate em torno do desenvolvimento de capacidades avaliativas. Sejam nos governos, organizações da sociedade civil, empresas ou negócios de impacto, é crescente **o desejo de construir organizações mais capazes de compreender os efeitos de suas ações na sociedade, de operarem de formas mais sustentáveis e, sobretudo, com mais transparência.**

O desenvolvimento de capacidades avaliativas tem sido pensado num contexto mais abrangente de *Capacity Development* que compreende que sem fortalecer outros elementos da cultura organizacional, torna-se difícil fortalecer apenas as práticas de avaliação. Vejamos algumas lições sobre capacidade avaliativa que estão amplamente distribuídas na literatura especializada.

- ▶ **Devem ser práticas sistemáticas, permanentes e que combinem o desenvolvimento de saberes em métodos qualitativos e quantitativos.**
- ▶ **Devem ser processos relacionados a outros processos de fortalecimento organizacional, de forma a garantir balanço na agenda organizacional.**
- ▶ **Devem ter propósitos claros, evitando que fantasmas se formem sobre os reais motivos pelos quais as avaliações são realizadas.**
- ▶ **Devem ser liderados ou coordenados por pessoas ou núcleos dedicados a estudar tecnicamente o tema, zelando por sua presença na agenda institucional.**
- ▶ **Devem dialogar com vários níveis organizacionais, e evitar a concentração nos círculos de direção estratégica ou de execução técnica.**

A literatura e a prática lembram ainda que a construção de capacidades avaliativas toma tempo, é dependente do quanto se toma decisões com base nas avaliações, além de se tratar de um processo não linear e dependente dos profissionais e gestores.



## LEITURA

- ▶ Sobre desenvolvimento de capacidades avaliativas  
<https://goo.gl/y52bnF>

# 21 | INCIDÊNCIA POLÍTICA

Se em boa parte deste material nos concentramos nas relações das avaliações com aprendizagem organizacional, é preciso também iluminar seu potencial para as práticas de incidência política, ou seja, para os esforços que uma organização faz para alterar o ecossistema em que está inserida.

**Para requerer influência estratégica e incidência política, a avaliação deve produzir informações críticas e consistentes sobre a relevância e o mérito de uma iniciativa/empreendimento.** Perguntas como “Fizemos diferença no desenvolvimento das crianças acompanhadas pelos educadores que formamos?”, “Garantimos o ingresso dos jovens beneficiados a posições não-marginais no mercado de trabalho?”, “Que mudanças induzimos nas relações entre a sociedade civil e poder público municipal?” precisam ser respondidas de forma a conferir crédito a um programa, política ou serviço da forma mais inequívoca possível<sup>xxxxi</sup>.

Assim, **a capacidade de alcançar resultados e de demonstrar o seu alcance dos e impactos é condição fundamental de uma avaliação estratégica.** Em complemento, o ato de medir resultados deve ser acompanhado de análises que permitam que uma intervenção seja ajustada na direção de ampliar seu potencial, ao menor custo possível. Numa sociedade atravessada por grande disputa por recursos e com demandas crescentes, demonstrar resultados e formas de incrementá-los é fundamental.

Julgar uma iniciativa/empreendimento pode significar pouco se não se compara as diversas possibilidades de intervenção. Avaliar a relevância de uma ação requer o reconhecimento da realidade na qual ele se instaura, com suas demandas e possibilidades, passivos e ativos. Requer construir relações entre aquilo que se ofertou e o conjunto de elementos éticos e técnicos existentes e disponíveis. **Quanto mais se demonstra a firmeza e a responsabilidade com que se realizou uma intervenção, maior credibilidade se confere a ela, posicionando-a como recurso fundamental.**

Está no fortalecimento de capital político uma chave ampliar a força estratégica de uma organização. Este movimento, contudo, não pode aprisionar a avaliação a um dispositivo de relações públicas, mas disparar a construção de avaliações comprometidas a favorecer o diálogo entre os diferentes atores interessados.

Neste sentido, **é fundamental eleger modelos e definir linhas de análise que dialoguem com as diferentes expectativas, oferecendo informações inteligíveis e confiáveis àqueles que se desejam como aliados e àqueles que se reconhecem como adversários.**

### OS QUATRO COMPONENTES DAS AVALIAÇÕES ESTRATÉGICAS<sup>xxxv</sup>



argumentação sobre as avaliações estratégicas produziu até agora certa ênfase nos modelos quantitativos, queremos ampliar o foco para diferentes modelos técnicos, tanto no que diz respeito aos momentos nos quais avaliar, quanto no uso combinado de diferentes métodos, como já abordamos neste material. Tal combinação precisa equilibrar afinidade entre modelo avaliativo e objeto avaliado e, ao mesmo tempo entre modelo avaliativo e expectativas dos interessados diretos.

O esquema ao lado procura ilustrar os componentes fundamentais para que uma avaliação possa fazer incidência política. Na perspectiva de que o potencial estratégico das avaliações se relaciona com sua capacidade de qualificar a gestão, estimulando aprendizagens e superando limites técnicos, **é crucial ainda que os níveis organizacionais diretamente responsáveis por aquilo que uma organização entrega à sociedade sejam direta e enfaticamente**

**prioritários para os processos de avaliação.** De que vale um sistema de avaliação educacional que não produz melhoria nas práticas docente? De que vale se ele não influencia os processos de gestão que incidem sobre os docentes, os alunos e os funcionários?

Algumas dicas importantes para pensar a incidência política das avaliações estão a seguir.

- ▶ **As construções e decisões políticas não são campos puramente técnicos e nem sempre baseadas em evidências. Logo, não alimentemos a ideia de que uma boa avaliação será, por si só, capaz de convencer gestores e mudar o curso do processo político.**
- ▶ **Para além de demonstrar produtos (outputs), uma avaliação amplia sua capacidade de incidir no debate público à medida que mostra resultados (outcomes) e impactos.**
- ▶ **Quanto mais legítimo é o processo de construção de uma avaliação - legitimidade que é técnica (precisão) e que é processual (articula diferentes interesses), - maior é seu potencial político porque maior é a chance de que seus resultados tenham sentido e sejam utilizados.**
- ▶ **Nos debates públicos, a imprensa muitas vezes tem um papel mais relevante do que o ator político imbuído do papel executivo, legislativo ou judiciário. Quem quer incidir no debate público deve considerar a imprensa entre seus stakeholders centrais.**



## LEITURA

- ▶ Para avaliações menos ingênuas  
<https://goo.gl/VKxhor>
- ▶ O fosso entre sociedade civil e elite política  
<https://goo.gl/4bvWuG>

# 22 | A QUALIDADE DE UMA AVALIAÇÃO

Há amplos debates e produções a respeito de como se garantir qualidade nas avaliações. Centralmente coordenados por associações de profissionais e organizações multilaterais, há diferentes Padrões ou Guias de Referência para orientar quem faz, contrata ou estuda avaliações. Vejamos a seguir os **5 padrões de qualidade para avaliações na América Latina, lançados pela Rede Latino Americana de Seguimento, Monitoramento e Avaliação (RELAC)**. Publicados em 2016, eles ajudam a pensar e revisar vários dos componentes presentes neste material.



## I. AVALIAÇÃO RIGOROSA

As avaliações devem usar métodos rigorosos que permitam determinar com precisão os feitos observados, mostrando evidências que as. **É preciso garantir que a avaliação esteja contextualizada, que tenha validade e que empregue uma metodologia rigorosa com respeito ao desenho, planejamento e execução, orientada para a qualidade, com técnicas e ferramentas apropriadas de coleta, análise e interpretação dos dados.** Uma avaliação de qualidade deve ser precisa em seus resultados e oferecer, de maneira oportuna, proposições, conclusões e recomendações úteis para a tomada de decisões.



## II. AVALIABILIDADE ADEQUADA

As avaliações precisam ser realistas, prudentes, apropriadas e conscientes dos custos que implicam. Antes de iniciar, deve-se determinar se o objeto a ser avaliado foi definido adequadamente e se a metodologia e instrumentos desenhados permitem obter evidências verificáveis para responder às hipóteses e às perguntas avaliativas propostas. **Antes de iniciar a avaliação é necessário determinar e garantir um nível de pertinência, oportunidade, mensurabilidade, independência e acessibi-**

**lidade no tempo certo e de forma adequada aos meios de verificação e à informação. É necessário alcançar um equilíbrio entre cobertura, complexidade e recursos avaliativos. Devem-se reconhecer claramente as limitações da avaliação e explicitar o modo como se buscará resolvê-las.**



## III. AVALIAÇÃO CONDUZIDA COM PRINCÍPIOS ÉTICOS E JURÍDICOS

**Processos de avaliação devem ser transparentes e legítimos, garantindo que os direitos e responsabilidades de quem dele participa sejam reconhecidos e respeitados.** Os procedimentos a serem adotados nas avaliações não devem afetar os direitos e a integridade dos participantes, quer como membros de alguma instituição ou como pertencentes às comunidades.



## IV. COMPREENSÃO CULTURAL ADEQUADA

As avaliações devem respeitar a linguagem, códigos e sentidos culturais de populações que podem ser afetadas ou beneficiadas pelas avaliações. **Os processos de avaliação devem ser sensíveis aos diferentes contextos histórico-culturais, manifestando uma boa comunicação e empatia com as culturas e pessoas com as quais trabalham.**



## IV. RELEVÂNCIA E UTILIDADE

As avaliações devem atender às necessidades de informação e conhecimento dos usuários, ao mesmo tempo em que as partes interessadas se apropriem dela. É desejável que os participantes valorizem os processos e produtos da avaliação, reconhecendo-os como significativos para satisfazer as suas necessidades. As avaliações devem ser oportunas e práticas a fim de aportar sugestões úteis para melhorar as ações, a tomada de decisões e a aprendizagem para o seu uso global e em diferentes contextos e situações.



## LEITURA

- ▶ Conheça os standards para avaliação de programas (EUA)  
<https://goo.gl/enlyE2>
- ▶ Conheça os Princípios Orientadores para Avaliadores (EUA)  
<https://goo.gl/WtBY9c>
- ▶ Conheça os standards para avaliação do United Nations Evaluation Group  
<https://goo.gl/Yz9CCr>

# ANEXO 1. PORTAIS E LISTAS SOBRE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

<https://redebrasileirademea.ning.com/>

Rede Brasileira de Monitoramento e Avaliação

<http://www.abave.org.br/>

Associação Brasileira de Avaliação Educacional

<http://avaliacaodeimpacto.org.br/>

Associação Brasileira de Avaliação de Impacto, Conhecimento e Colaboração para Qualidade Socioambiental

<http://noticiasrelac.ning.com/>

Rede de Avaliação, Seguimento e Sistematização da América Latina e Caribe

<http://RealEvaluation.com/>

E. Jane Davidson tem um site com conteúdos referentes à avaliação, inclusive guias, orientações práticas e treinamentos on-line.

<http://www.theoryofchange.nl/>

Portal online que difunde o pensamento e a prática baseada no uso da Teoria de Mudança, no qual nos baseamos em grande medida para a construção deste material.

<http://www.3ieimpact.org/>

Iniciativa Internacional para Avaliação de Impacto

<http://www.wmich.edu/evaluation>

The Evaluation Center – Western Michigan University

<http://www.claremontevaluationcenter.com>

The Claremont University Evaluation Center

<http://www.europeanevaluation.org/>

Sociedade Europeia de Avaliação

<http://betterevaluation.org/>

Better Evaluation

<http://www.ioce.net/>

International Organization for Cooperation in Evaluation

## ANEXO 2. EXEMPLOS DE BASES E PESQUISAS PÚBLICAS PARA BUSCA DE DADOS

<http://www.atlasbrasil.org.br/2013/>

Atlas do Desenvolvimento humano

[http://caci.rosaluxspba.](http://caci.rosaluxspba.org/#!/?loc=-13.068776734357694,-63.80859374999999,4)

[org/#!/?loc=-13.068776734357694,-63.80859374999999,4](http://caci.rosaluxspba.org/#!/?loc=-13.068776734357694,-63.80859374999999,4)

Cartografia de Ataques contra Indígenas – Fundação Rosa Luxemburgo

<http://dados.mj.gov.br>

Dados do Ministério da Justiça

<http://datapopular.com.br/>

Data Popular

<http://datasus.saude.gov.br/>

Data SUS - Informação em Saúde

<http://www.foradaescolanaopode.org.br/>

Fora da Escola não Pode

<http://www.forumseguranca.org.br/produtos/anuario-brasileiro-de-seguranca-publica/10o-anuario-brasileiro-de-seguranca-publica>

Fórum Brasileiro de Segurança Pública

[http://www.ibge.gov.br/home/mapa\\_site/mapa\\_site.php#canais](http://www.ibge.gov.br/home/mapa_site/mapa_site.php#canais)

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (canais)

<http://www.ipea.gov.br/portal/>

Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas – IPEA

<http://www.reduca-al.net/observatorio/inicio>

Observatorio ciudadano de la educación

<http://www.observatoriodopne.org.br/>

Observatório do PNE

[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa\\_resultados.php?id\\_pesquisa=40](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa_resultados.php?id_pesquisa=40)

Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD

<http://planocde.com.br/cases/>

Plano CDE

<http://aplicacoes.mds.gov.br/sagirmps/portal-censo>

Portal do Censo SUAS

<http://www.relatoriosdynamics.com.br/portalodm/>

Portal do ODM

<http://www.qedu.org.br/>

QEdu - Informações sobre educação básica

<http://simec.mec.gov.br/pde/graficopne.php>

Sistema Integrado de Monitoramento da Execução e Controle

# AUTORES

Rogério Renato Silva

Max Gasparini

Elis Alquezar

Paola Gongra

Antonio Ribeiro

2017



# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

<sup>i</sup> Guba, E. G.; Lincoln, Y. S. Avaliação de quarta geração. Campinas: Unicamp, 2011.

<sup>ii</sup> Sanders, J.; Fitzpatrick, J. Worthen, B. Uma introdução a avaliação de Programas. Conceitos e Práticas. São Paulo: Gente/EDUSP/Instituto Fonte/IAS; 2004.

<sup>iii</sup> Brasil. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à fome. Avaliação de políticas públicas: reflexões acadêmicas sobre desenvolvimento social e combate à fome. V.4. Segurança alimentar e nutricional. Brasília, DF: MDS. Secretaria de avaliação e gestão da informação, 2014.

<sup>iv</sup> Contandriopoulos A.P; Champagne F, D. J.L; Pineault R. A avaliação na área da saúde: conceitos e métodos, pp. 29-47. In: Z.M.A, Hartz (org.). *Avaliação em saúde: dos modelos conceituais à prática da implantação de programas*. Editora Fiocruz, Rio de Janeiro, 1997.

<sup>v</sup> Gasparini, M. F. V.; Furtado, J. P. Avaliação de Programas e Serviços Sociais no Brasil: uma análise das práticas no contexto atual. *Serv. Soc. Soc.*, São Paulo, n. 117, p. 122-141, mar. 2014.

<sup>vi</sup> Brandão, D. B.; Silva, R.R.; Palos, C.M.C. Da construção de capacidade avaliadora em iniciativas sociais: algumas reflexões. *Ensaio: aval. pol. públ. Educ.*, Rio de Janeiro, v.13, n.48, p. 361-374, jul./set. 2005.

<sup>vii</sup> Oliveira Filho, G.R.; Kiyama, R.S.; Comini, G. Os desafios de mensurar o impacto social. In: *Negócios com impacto social no Brasil*. In: BARKI, E. et al. (Org.). *Negócios com impacto social no Brasil*. São Paulo: Petrópolis, 2013. p. 211-235.

<sup>viii</sup> Artemisia. Impacto Social. Website. Disponível em: <http://artemisia.org.br/conteudo/negocios/impacto-social.aspx>

<sup>ix</sup> Silva, R. R. Sobre avaliação e desenvolvimento organizacional. In: Otero, M. *Contexto e prática da avaliação de iniciativas sociais no Brasil: temas atuais*. São Paulo: Instituto Fonte/Peirópolis, 2012. Pg. 43-60.

<sup>x</sup> Shewhart, W. A. *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control*. Department of Agriculture. Dover, 1986.

<sup>xi</sup> Deming, W.E. *Elementary Principles of the Statistical Control of Quality*, JUSE, 1950.

<sup>xii</sup> DFurtado, J.P. Avaliação para o conhecimento e transformação. In: *Avaliação qualitativa de programas de saúde. Enfoques emergentes*. Bosi, M.L.M; Mercado, F.G. (orgs) 3.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013. 191-206.

<sup>xiii</sup> Chen , T. H. *Theory-Driven Evaluations*. Beverly Hills: Sage, 1990.

<sup>xiv</sup> Chen , T. H. *Theory-Driven Evaluations*. Beverly Hills: Sage, 1990.

<sup>xv</sup> Patton M.Q. *Practical evaluation*. Sage Publications, Beverly Hills, 1982.

<sup>xvi</sup> Weiss, C. *New Approaches to Evaluating Comprehensive Community Initiatives*, 1995

<sup>xvii</sup> Rogers, P.J. *Methodological Brief No.2: Theory of Change* . UNICEF, 2014. Disponível em: <https://goo.gl/ykcgpT>

<sup>xviii</sup> Potvin, L.; Gendron, S; Bilodeau, A. "Três posturas ontológicas concernentes à natureza dos programas de saúde: implicações para a avaliação". In: Bosi, M.L.M.; Mercado, F.J. *Avaliação qualitativa de programas de saúde: enfoques emergentes*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

<sup>xix</sup> Matus, C. *Política, planejamento e governo*. Brasília, DF: IPEA, 1993.

<sup>xx</sup> Davidson, E. J. Tornar as avaliações estrategicamente práticas e relevantes. In.: *A relevância da avaliação para o investimento social privado / organização Fundação Itaú Social, Fundação Roberto Marinho, Move*. São Paulo : Fundação Santillana, 2012.

<sup>xxi</sup> Furtado, J. P. A avaliação participativa. In.: *Contexto e prática da avaliação de iniciativas sociais no Brasil: temas atuais /Otero, M. R. (org.)*. São Paulo: Petrópolis, 2012.

<sup>xxii</sup> Arnstein, S. R. Uma escada da participação cidadã. *Revista da Associação Brasileira para o Fortalecimento da Participação – PARTICIPE*, Porto Alegre/Santa Cruz do Sul, v. 2, n. 2, p. 4-13, jan. 2002.

<sup>xxiii</sup> Kusters, C. S. L. *et al.* Making evaluations matter: a practical guide for evaluators. Wageningen: Centre for Development Innovation, Wageningen University & Research Centre, 2011.

<sup>xxiv</sup> Januzzi, P. Monitoramento e Avaliação de programas sociais. Uma introdução aos conceitos e técnicas. Campinas: Alínea Editora; 2016.

<sup>xxv</sup> Champagne, F. *et al.* A análise de implantação. In: BROUSSELE, A. *et al.* (Orgs.). *Avaliação: conceitos e métodos*, Rio de Janeiro: Fiocruz, 2011.

<sup>xxvi</sup> Donabedian, A. Evaluating the Quality of Medical Care. *Milbank Q.* 2005 Dec; 83(4): 691–729.

<sup>xxvii</sup> Medina, F.G. *et al.* Uso de modelos teóricos na avaliação em saúde: aspectos conceituais e operacionais. In: HARTZ, Z.M. de A.; VIEIRA-DA-SILVA L.M. (Org.). *Avaliação em saúde: dos modelos teóricos à prática na avaliação de programas e sistemas de saúde*. Salvador: EDUFBA, 2005.

<sup>xxviii</sup> Campbell, D.T. e Stanley, J.C. Delineamentos experimentais e quase-experimentais de pesquisa. Tradução de R.A.T. Di Dio. São Paulo: EPU-EDUSP, 1979.

<sup>xxix</sup> Bamberg, M. , Rugh,J.; Mabry,L. *Real World Evaluation*. SAGE Publications, 2006.

<sup>xxx</sup> Bondia, J.L. Notas sobre a experiência e o saber de experiência. *Rev. Bras. Educ.*, Rio de Janeiro, n. 19, p. 20-28, Apr. 2002.

<sup>xxxi</sup> Cassiani, S.B.; Caliri, M.H.L.; Pelá, N.T.R. A teoria fundamentada nos dados como abordagem da pesquisa interpretativa. *Rev.latino-am.enfermagem*, v. 4, n. 3, p. 75-88, dezembro 1996.

<sup>xxxii</sup> Silva, R. R. Para objetos complexos, olhares plurais: A importância dos métodos mistos para planejar e avaliar. In: *Composições: métodos mistos em planejamento e avaliação*. Relatório Anual 2012/2013. P. 05-08. São Paulo: Move, 2013.

<sup>xxxiii</sup> Minayo, M. C. S. (Org.). *Pesquisa social: teoria método e criatividade*. 17ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

<sup>xxxiv</sup> Minayo, M. C. S. (Org.). *Pesquisa social: teoria método e criatividade*. 17ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

<sup>xxxv</sup> Lejano, R. *Frameworks for policy analysis: mergin text and context*. Nova York: Routledge, 2006, 269 pp.

<sup>xxxvi</sup> Campos, C.J.G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. *Ver. Bras. Enferm*, Brasília (DF) 2004 set/out;57(5):611-4.

<sup>xxxvii</sup> Alves, C. K. A. *et al.* Interpretação e análise das informações: o uso de matrizes, critérios, indicadores e padrões. In: SAMICO *et al.* (Org.). *Avaliação em saúde: bases conceituais e operacionais*. Rio de Janeiro: Medbook, 2010.

<sup>xxxviii</sup> Armani, D. Concepções e práticas de desenvolvimento institucional na Rede PAD. Relatório da Sistematização Nacional sobre DIDO. Porto Alegre: setembro 2000.

<sup>xxxix</sup> Silva, R. R. Avaliação e Desenvolvimento Organizacional. In: Um panorama da avaliação de programas sociais no Brasil. São Paulo: Instituto Fonte/Peirópolis, 2012.

<sup>xxxx</sup> Silva, R. R. É possível avaliar para aprender? Instituto Fonte. Editorial. Disponível em: <http://www.fonte.org.br/conteudo/é-possível-avaliar-para-aprender>

<sup>xxxxi</sup> Silva, R. R. Avaliações de programas sociais e de políticas públicas. *Ideias em Gestão*, v. 1, p. 32-35, 2013. Disponível em: [http://www.aiec.br/revista/edicoes/novembro\\_2013/ideias.html](http://www.aiec.br/revista/edicoes/novembro_2013/ideias.html)



Concepção e Coordenação:



AGENDA  
BRASIL DO  
FUTURO

Realização técnica:

