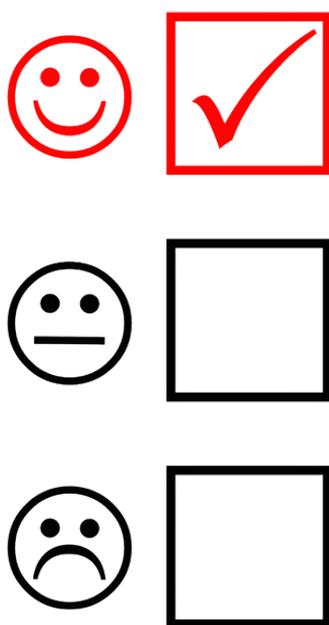


**MANUAL DO SISTEMA DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO:  
DE PROCESSOS E DE RESULTADOS**



# SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO 03

---

2. INFORMAÇÕES E GESTÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO 04

---

3. ABORDAGEM AVALIATIVA 05

---

4. SISTEMÁTICA DE MONITORAMENTO  
E AVALIAÇÃO DO PROCESSO 08

---

5. INSTRUMENTOS E FERRAMENTAS 11

---

MODELO DE FORMULÁRIO DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO 12

---

6. QUESTÕES AVALIATIVAS 14

---

7. ETAPAS DA AVALIAÇÃO 15

---

8. CONCLUSÃO 19

---

BIBLIOGRAFIA 20

---



Esse manual tem como proposta padronizar os processos avaliativos realizados pela instituição em seus projetos sociais. Fazendo parte da permanente reflexão sobre a atividade humana, a avaliação constitui-se num processo intencional, auxiliado por diversas ciências e que se aplica a qualquer prática.

A avaliação das ações e do impacto decorrente, consiste num instrumento capaz de proporcionar a compreensão das efetivas modificações provocadas no panorama social. É importante, sem dúvida, que se tenha conhecimento dessas mudanças, intencionais ou não, visto que mesmo originadas com as melhores intenções, determinadas medidas e ações podem gerar impacto imprevisto e, até mesmo, indesejável.

A avaliação deve gerar informações não apenas quanto aos insumos utilizados, ao custo, à eficiência e eficácia dos programas sociais, mas também, e principalmente, quanto a informações referentes às verdadeiras mudanças provocadas pela intervenção, ou seja, informações quanto a sua efetividade e seu impacto.

Dentro dessa lógica, buscamos identificar os resultados de mérito e de impacto dos projetos, desenvolvendo um modelo de avaliação que aprofunde discussões, reorganizando novas ações e alocação de recursos, bem como identificando o nível de satisfação de seus usuários.

Esse material será a base para uma proposta de mudança positiva, que possibilite gerar benefícios em prol da população atendida pelos projetos desenvolvidos pela ECOS, e todos os envolvidos no processo. A avaliação pode ser uma oportunidade para integrar os olhares e esse será um dos grandes desafios dessa proposta.



*Boa leitura !*

*Vivian Bilhim*

**Gerente de Projetos da ECOS**



## 2. INFORMAÇÕES E GESTÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO

Registro, sistematização e análise das informações produzidas são processos centrais para monitoramento e avaliação dos projetos, na medida em que possibilitam a apropriação e discussão coletiva de aspectos que refletem diretamente na prática das equipes, apontam fragilidades e potencialidades das ações e revelam questões indispensáveis para o planejamento das atividades à luz das necessidades dos beneficiários dos projetos.

Em Projetos Sociais a avaliação deve apresentar percentual seguro de confiabilidade, sua validade exigirá que os instrumentos utilizados meçam realmente o que se tentará medir. A confiabilidade na avaliação tem a ver com a qualidade e estabilidade da informação e, conseqüentemente, dos resultados obtidos. Sendo assim consideraremos que a qualidade da informação é condição necessária enquanto que a estabilidade é condição suficiente para a confiabilidade.

A avaliação não deve ser concebida como atividade isolada e auto-suficiente, a mesma deverá fazer parte do processo de planejamento e desenvolvimento do Projeto, gerando uma retro alimentação que permitirá possibilidades de retificar ações e reorientá-las.

Um dos instrumentos que podem e devem ser utilizados para avaliação de mérito dos projetos, são as pesquisas de satisfação, que permitem analisar a qualidade do projeto quanto aos insumos oferecidos, para se necessário, promover uma reorganização das estratégias de trabalho, transformando da melhor forma possível, ação burocrática em iniciativa viva.

Desta forma, propomos um processo avaliativo composto de várias etapas que culminarão na elaboração do **Relatório Técnico**, apresentando os resultados de mérito e impacto do projeto na vida de seus beneficiários.



Por se tratar de um processo de avaliação de programas e projetos sociais, onde a complexidade em se identificar os resultados é de grande relevância, deverá ser adotada uma metodologia que integra duas abordagens. Uma das abordagens foi baseada na avaliação criada e implementada no Brasil, para avaliar um programa socioeducacional de meninos de rua, por Penna Firme, Tijiboy e Stone (2001).

Guba e Lincoln (1981 apud WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004) fundamentaram a referida abordagem em sua concepção inicial. Eles a classificaram como naturalística, na medida em que permite trazer para a avaliação as observações emergentes no percurso do projeto. As técnicas naturalísticas permitem colher informações advindas da percepção trazida da realidade do projeto. Essas percepções são colhidas através do registro dos relatos de acontecimentos trazidos pelos beneficiários dos projetos e equipe que atua diretamente nas atividades.

A outra abordagem é o modelo da abordagem centrada em objetivos, conceituada por Tyler (1942, 1950 apud WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004), motivo pelo qual é também, conhecida como abordagem tyleriana. O traço distintivo de uma abordagem centrada em objetivos é o fato de que os propósitos de uma atividade são especificados e, nesse caso, a avaliação se concentra na medida em que esses propósitos foram alcançados. As informações obtidas podem ser usadas para reformular as metas de uma atividade, a atividade em si, ou os procedimentos e mecanismos de avaliação empregados para determinar a realização das metas. A abordagem centrada em objetivos permite uma reflexão sobre as intenções do programa e esclarece generalidades antes ambíguas sobre os resultados desejados (MAGER, 1962 apud WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004).

Assim, a avaliação a ser desenvolvida, deverá dimensionar a mesclagem metodológica da abordagem naturalística fundamentada por Guba e Lincoln (1981 apud WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004), adaptada e desenvolvida por Penna Firme, Tijiboy e Stone (2001), cuja proposta é a avaliação sem ordenações prévias, que visa reduzir a tendenciosidade e ampliar a visão da realidade, e a abordagem centrada em objetivos cujos propósitos das atividades são especificados no plano de trabalho do projeto. É importante ressaltar que a avaliação centrada em objetivos e a avaliação centrada no participante (naturalística), não são mutuamente exclusivas. Na verdade, elas se complementam.

É importante saber como os outros julgam o programa não só com base no seu grau de eficiência em relação àquilo que se deve fazer, mas também naquilo que se faz, em todas as áreas, com base em todos os seus resultados, intencionais ou não.

Com isso o avaliador sem direcionamento prévio, pode trazer informações não previstas, que irão enriquecer o processo de avaliação dos projetos. Mais concretamente, as informações coletadas naturalisticamente no campo, irão dar origem aos indicadores que serão, então, de certo modo, validados ao serem comparados com os demais indicadores e objetivos já estabelecidos no projeto, uma providência necessária para atender às exigências institucionais.

Para implementação da abordagem proposta, deverão ser realizados encontros com as equipes técnicas dos projetos para orientação da coleta de campo. A partir daí, deverão ser realizadas visitas previamente agendadas, em diferentes turnos, de forma a compreender a dinâmica de funcionamento dos espaços e suas perspectivas peculiaridades.

A matriz avaliativa deverá ser, primeiramente, formulada a partir dos objetivos específicos definidos no plano de trabalho. A validação dos indicadores coletados de forma naturalística, permitirão a reconstrução da Matriz Avaliativa que deverá conter questões em torno de quatro principais eixos:

1. Dados sobre o usuário;
2. Dados sobre as atividades do projeto;
3. Dados sobre a equipe de profissionais;
4. Dados sobre a estrutura física dos espaços.



#### MATRIZ AVALIATIVA

Objetivo Específico: O Objetivo específico está relacionado ao objetivo geral, sendo um desdobramento do mesmo. Exemplo: Promover a autonomia e independência dos usuários através da oferta de serviços que desenvolvam suas potencialidades e a construção de projetos de vida;

AÇÃO	META	INDICADOR
Inserir informações sobre quais atividades serão realizadas para o alcance da meta. Exemplo: Formação de grupos operativos para inserção no mercado de trabalho.	A meta precisa expressar elementos de mensuração. Exemplo: 2 grupos mensais	Representa o elemento que será verificado para identificação da meta. Ex: Nº de grupos realizados
INSTRUMENTO DE AFERIÇÃO	RESULTADO ESPERADO	IMPACTO SOCIAL ESPERADO
Corresponde ao instrumento que será utilizado para aferição do indicador. Ex: Relatório de atividades	Corresponde ao resultado que se pretende alcançar com a ação realizada. Ex: Frequência de 70% dos participantes nos grupos operativos	Esse ponto busca mostrar de que maneira o projeto vai impactar a vida das pessoas atendidas direta ou indiretamente por ele. Ex: Melhora das condições de independência e autonomia dos usuários;

## 4. SISTEMÁTICA DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO PROCESSO

A avaliação de programas tem sido utilizada como instrumento capaz de estimular a aprendizagem. Entende-se como aprendizagem organizacional, o processo de detectar e corrigir erros. Tal definição, atribuída a Chris Argyris (1982), relaciona o processo de aprendizagem à capacidade da organização de buscar, sistematicamente, formas mais apropriadas para solucionar seus problemas e assim, incrementar sua eficácia e eficiência. A aquisição de conhecimento no âmbito da organização dá-se a partir de um processo de feedback, no qual se percebem, monitoram e examinam, continuamente, informações relevantes advindas do ambiente interno e do externo.

A avaliação é, por definição, um processo de feedback para a organização que, faz a conexão entre performance e as suas estruturas de conhecimento, em outras palavras, a prática da avaliação pode gerar o aprendizado organizacional na medida em que permite a detecção de erros e sinaliza para alternativas concretas de ação que gerem incremento da eficiência e da eficácia. Foi com base na percepção de que a prática da avaliação de programas pode vir a transformar as estruturas de conhecimento de uma organização que se definiu essa proposta metodológica.

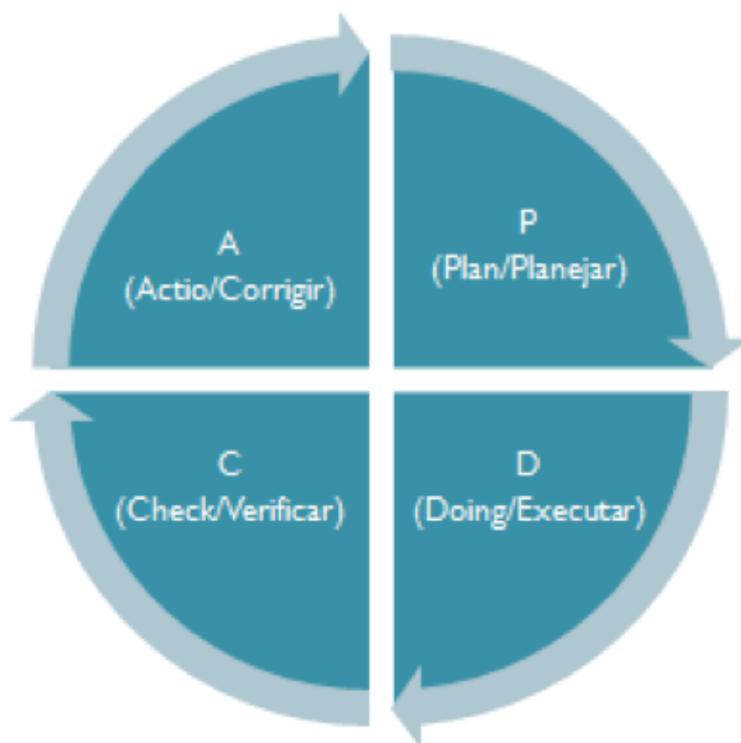
De acordo com o modelo, a aprendizagem single-loop refere-se às ações implementadas pela organização para corrigir os erros detectados e que não causam alterações nas suas estruturas de conhecimento existentes, ou seja, em seus objetivos, metas, políticas ou regras.

A aprendizagem double-loop implica ações em que a organização procura corrigir seus desvios mediante processo de questionamento mais profundo que acarreta mudanças nas próprias regras, políticas, objetivos ou metas que norteiam a organização e seus programas.

Dessa forma, a avaliação consistirá no exame sistemático e na aplicação de métodos de pesquisa, quantitativos e/ou qualitativos, para verificar o modelo, a implementação, o impacto e os resultados alcançados pelos projetos desenvolvidos.



# P.D.C.A



Uma das ações definidas no âmbito do PDCA é a criação de um conjunto de indicadores de desempenho, pois a identificação de indicadores de desempenho permite o acompanhamento e a avaliação dos trabalhos realizados, além de ser um importante instrumento de avaliação.

### **Plan/Planejar**

O primeiro passo para a aplicação do PDCA é o estabelecimento de um planejamento. Esta etapa, consistirá na realização de reuniões com a equipe para:

- Definição das estratégias para execução das ações e serviços;
- Identificação e formalização de parcerias com as redes socioassistenciais;
- Definição dos indicadores de resultado;
- Elaboração dos instrumentos de controle e aferição do projeto;

## 4. SISTEMÁTICA DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO PROCESSO

---

### Do/Fazer

O segundo passo do PDCA é a execução do plano que consiste na execução propriamente dita das atividades e a coleta de dados para posterior análise. Esta etapa deverá se estender durante todo o período de execução do projeto.

Nesta fase serão executados os seguintes procedimentos:

- Recepção e Acolhimento dos participantes dos projetos;
- Elaboração de prontuários e diagnóstico psicossocial;
- Execução das atividades diárias do projeto;
- Identificação das demandas individuais;
- Aplicação do Plano de Atendimento Individual;
- atendimentos socioassistenciais;
- atendimentos psicossociais;
- Atividades de convívio social;
- Encaminhamentos para as redes sócioassistenciais;
- Instrumentos de aferição: Formulários, Prontuários, Listagens e Fichas de Controle;
- Elaboração dos Relatórios de Monitoramento e Avaliação;

### Check/Checar

Essa fase corresponde a análise dos resultados das atividades realizadas, através dos instrumentos de controle e aferição do projeto, que foram formulados de acordo com as abordagens utilizadas (naturalística e/ou centrada em objetivos). Essa fase corresponde a verificação dos indicadores.

### Act/Agir

A última fase do PDCA é a realização de ações corretivas, ou seja, corrigir falhas encontradas no passo anterior. Após realizada a investigação das causas das falhas ou desvios no processo, deve-se repetir, ou aplicar o ciclo PDCA para correção e obtenção de resultados alinhados com os objetivos, buscando aprimorar cada vez mais o sistema e o método de trabalho.

A metodologia avaliativa deve ter como base a participação ativa dos beneficiários e familiares nas atividades propostas, visando à construção do conhecimento de forma coletiva, consolidando um canal de comunicação amplo e facilitado entre os usuários e a equipe do projeto. Esse processo permite a compreensão de papéis e propostas, propiciando a participação ativa daqueles que são o ponto central da atuação do projeto.

## 4. SISTEMÁTICA DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO PROCESSO

### CONCEITOS DA AVALIAÇÃO - EMPOWERMENT

Em se tratando de projetos sociais, a Proposta de Monitoramento e Avaliação, estará baseada no conceito do *empowerment* social, que busca o exercício da cidadania através do reconhecimento, criação e utilização de recursos e instrumentos, pelos indivíduos e comunidades, em si mesmos e no meio envolvente, que se traduz num acréscimo de poder - psicológico, sociocultural, político e econômico, fomentando uma postura mais participativa e protagonista. A importância do processo de avaliação neste contexto é de identificar os resultados das ações desenvolvidas no projeto e os reflexos dentro da proposta de *empowerment*.

## 5. INSTRUMENTOS E FERRAMENTAS

As ferramentas e instrumentos para coleta das informações deverão ser adequados a proposta e realidade na qual o projeto atua, e poderão ser construídas de forma coletiva com as equipes de trabalho.

As equipes técnicas responsáveis pela implementação da proposta de avaliação, deverão utilizar a ferramenta Trello para alimentar dados referentes às visitas, reuniões, capacitações e relatórios. Os dados aferidos no processo, a partir da análise dos indicadores, deverão ser alimentados no “Quadro de Indicadores” do Google Drive.

Para análise de mérito do projeto, deverão ser realizadas entrevistas com os usuários e seus responsáveis (no caso de crianças e de deficientes), utilizando formulários especialmente elaborados, de forma a mensurar e quantificar o impacto do projeto na vida dos participantes.

#### Modelo de Instrumentos para coleta de dados:

- Ficha de inscrição;
- Ficha de chamada;
- Ficha Social;
- Ficha de Observação;
- PIA – Plano Individual de Atendimento
- Registros fotográficos;
- Formulário de pesquisa de satisfação;



**Modelo formulário de pesquisa de satisfação**

Nº do questionário: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Núcleo: \_\_\_\_\_

Atividades realizada: \_\_\_\_\_

Horário da Atividade: \_\_\_\_\_ Turno: \_\_\_\_\_

Data de preenchimento: \_\_\_\_\_ Data de Inscrição no programa \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Dados sobre o usuário				
1) Faixa etária	6 a 11 anos <input type="checkbox"/>	12 a 17anos <input type="checkbox"/>	18 a 59 anos <input type="checkbox"/>	60 em diante <input type="checkbox"/>
2) Sexo	Masculino <input type="checkbox"/>		Feminino <input type="checkbox"/>	
3) Frequentando unidade escolar	Sim <input type="checkbox"/>		Não <input type="checkbox"/>	
4) Seriação	1ª a 4ª <input type="checkbox"/>	5ª a 9ª <input type="checkbox"/>	Médio <input type="checkbox"/>	Sup. <input type="checkbox"/>
5) Outro(s) membros da família frequentam o projeto	Sim <input type="checkbox"/>		Não <input type="checkbox"/>	
<b>Sobre a atividade</b>				
6) Você está gostando da atividade que você realiza no projeto	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	
7) A atividade ajuda você a se relacionar com os outros de uma forma melhor	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	
8) Você se sente mais disposto no seu dia-a-dia	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	
9) Seu desempenho escolar melhorou	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	
10) A atividade melhorou o seu bem-estar físico e emocional	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	

			
<b><i>Equipe de profissionais</i></b>			
11) O Professor / Educador é pontual	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
12) O Professor / Educador consegue transmitir o seu conhecimento	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
13) O professor / Educador consegue motivar o grupo a participar da atividade	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
14) O professor/Educador respeita o limite de cada participante do grupo	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
<b><i>Estrutura física e equipamentos</i></b>			
15) O ambiente é limpo e acolhedor	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
16) O projeto possui equipamentos e/ou materiais necessários para a prática da atividade.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
17) O Projeto possui material adequado as atividades propostas	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
18) O projeto possui estrutura física adequada a atividade proposta	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

20) Há algo que não foi perguntado e que você gostaria de acrescentar?

---



---



---

**Por favor, marque um X na nota que você dá para a o seu Projeto**

<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

Este capítulo apresenta a construção das questões avaliativas que serão utilizadas para orientação do processo avaliativo, caracterizando o público alvo e a abordagem avaliativa adotada. A avaliação deverá buscar identificar os aspectos de sucesso e aqueles que necessitam melhoria. Nesse sentido, deverão ser formuladas questões avaliativas de impacto para verificar evidência de mudanças nos beneficiários do projeto avaliado e de mérito para verificar a qualidade interna do Projeto no seu funcionamento.

### EXEMPLO DE QUESTÕES AVALIATIVAS DE IMPACTO:

1. Em que medida o projeto (*nome*) contribui para a melhora no rendimento escolar das crianças?

2. Em que medida o respectivo projeto contribui para a melhora da frequência e redução da evasão escolar das crianças?

3. Até que ponto o projeto avaliado contribui para o crescimento pessoal das crianças participantes?

#### Mérito:

4. Até que ponto o projeto social está se desenvolvendo com qualidade de modo a favorecer o alcance das mudanças positivas das crianças?



A operacionalização da avaliação deve ser realizada na prática com as seguintes etapas:

### **1ª. Etapa: Planejamento**

Nesse primeiro momento deve-se planejar as ações a partir das duas abordagens descritas anteriormente. A abordagem centrada em Objetivos e a abordagem centrada no participante ou Naturalística. Primeiro deve-se realizar um encontro com a equipe profissional responsável pela avaliação do projeto, que pode ser composta por psicólogos, assistentes sociais, pedagogos, e demais profissionais de áreas afins, incluindo educadores e coordenação, que deverão ser os observadores desse processo avaliativo. Nesse encontro, orienta-se os observadores para que registrem acontecimentos que possam denotar mudanças de comportamento dos participantes do projeto avaliado. Esse procedimento é chamado de “imersão”, detalhada a seguir.

### **2ª. Etapa: Imersão**

Nesse momento os observadores irão ao projeto colher as referidas informações sobre o comportamento dos participantes do projeto. Nessa etapa os observadores imergem no contexto, buscando conhecer diferentes aspectos incluindo os comportamentos e o ambiente. A partir daí, as informações são identificadas como “pistas” para a formulação de indicadores de possíveis mudanças que o projeto possa vir a promover e das características da estrutura e do funcionamento do projeto. Nesse sentido a imersão possibilita que o avaliador/observador possa analisar o contexto com uma visão mais ampliada, sem tendenciosidade ou direcionamento prévio (CORRÊA, 1991).

Mais especificamente, cada observador fez um registro dos fatos observados usando um instrumento de apoio (ANEXO), que diferencia o fato da impressão. Um exemplo sobre a distinção entre fato e impressão é aqui apresentado. No registro do fato era escrito – a criança (nome completo) olhou para o colega ao lado e ofereceu uma canetinha vermelha para que ele colorisse o desenho. Por outro lado, na impressão, a criança (nome completo) se mostrou bastante afetuosa e preocupada com o colega. Essa forma de registro adotada facilita ao observador reduzir a sua tendenciosidade nas observações.

Uma vez realizada a imersão, inicia-se o processo de verificação dos registros colhidos pelos observadores. Cada observador relata seus registros que foram anotados em um quadro branco para que todos possam acompanhar o processo.

Dessas observações feitas, nascem as “pistas” que conduzem aos indicadores de impacto ou mudanças; várias pistas semelhantes geram um determinado indicador e assim sucessivamente.

Contudo, nessa integração de abordagens, os indicadores da avaliação deverão ser construídos tanto à partir das pistas quanto dos objetivos do projeto. Ao mesmo tempo, que surgir um indicador, ele deverá ser validado no confronto com os objetivos institucionais do projeto. Por exemplo, no caso do indicador solidariedade formado a partir das pistas, esse mesmo indicador deverá ser identificado entre os objetivos do projeto, que pode ser, o de contribuir para a melhora do rendimento escolar e do desenvolvimento pessoal e solidário das crianças.

É através do relato das famílias, dos próprios beneficiários do projeto, e demais envolvidos, que serão identificados sinais da qualidade do projeto.

### **3ª. Etapa: Mergulho**

A fase do “mergulho” corresponde à verificação em campo, das manifestações comportamentais dos sujeitos, com base nos indicadores extraídos do processo. Estas manifestações são chamadas de evidências. Essas evidências é que respondem as questões avaliativas. Vale dizer que essa etapa de observação em função dos indicadores, deve transcorrer ao longo da execução do projeto em que a avaliação será conduzida.

### **4ª. Etapa: Triangulação**

Uma vez coletadas as evidências a partir dos indicadores, o próximo passo será a “triangulação” (PENNA FIRME; TIJIBOY; STONE, 2001). Entende-se triangulação como uma integração de dados coletados através de pelo menos três elementos diferentes e, sendo necessário, observadores variados, técnicas diferentes de coleta e fontes diversificadas de informação, entre outros como tempo e local. Essa fase corresponde ao momento em que as informações colhidas pelos observadores servirão para julgar a intensidade de cada indicador. Os indicadores deverão ser graduados em três intensidades: marcantes, alguns sinais e não observado. A graduação para cada um deles deverá ser dada da seguinte forma: sinais marcantes (3 pontos), alguns sinais (1 ponto), não observado. As evidências serão então, quantificadas a partir da intensidade com que ocorrerão originando a graduação do indicador correspondente. O indicador será considerado marcante quando os observadores constataram a internalização efetiva da atitude no grupo proporcionando mudança, até certo modo, estável de comportamento (CORRÊA, 1991), o que explica o intervalo na pontuação entre 3 e 1.

Deverão ser considerados alguns sinais quando se percebe indícios de mudanças, mas estes não correspondem a uma mudança concreta de atitude do grupo sendo perceptíveis em situações pontuais. E se considera como não observado quando não se registra qualquer manifestação de mudança no grupo relacionado ao indicador.

Para a realização do processo de graduação da intensidade do indicador deverá ser feita a triangulação dos registros com os observadores, de modo que todos a partir das evidências apresentadas possam chegar a um consenso.

Após cumprir as fases anteriores a próxima tarefa será agrupar esses indicadores em categorias, organizando-os segundo sua natureza.

### 7.1 Exemplo de Quadro de Indicadores

#### INDICADORES DE IMPACTO

<b>RELACIONADO À QUESTÃO 1</b>
<b>Rendimento escolar</b>

<b>RELACIONADOS À QUESTÃO 2</b>
<b>Frequência escolar</b>
<b>Evasão escolar</b>

<b>RELACIONADOS À QUESTÃO 3</b>
<b>Solidariedade</b>
<b>Cooperação</b>
<b>Afetividade</b>
<b>Aceitação de regras</b>
<b>Senso Crítico</b>
<b>Iniciativa</b>
<b>Responsabilidade/Compromisso</b>
<b>Criatividade</b>
<b>Autoestima</b>
<b>Higiene e saúde</b>

Quadro 1: Indicadores de impacto.

## INDICADORES DE MÉRITO

<b>RELACIONADOS À QUESTÃO 4</b>
<b>Participação das famílias do projeto</b>
<b>Participação das crianças do projeto</b>
<b>Participação dos envolvidos (comunidade, escola...)</b>

Quadro 2: Indicadores de mérito.

Fonte: A autora (2008).

## MODELO DA FICHA DE OBSERVAÇÃO

Observador: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

FATO	IMPRESSÃO

Historicamente, as organizações não-governamentais e governamentais brasileiras, não tem tido a preocupação de avaliar programas públicos, em geral, e programas sociais, em particular. Na busca da melhoria dos padrões de gerenciamento dos setores, a produção de conhecimento técnico sempre esteve muito mais voltada para os processos de formulação de programas do que para aqueles relacionados à sua avaliação.

Ou seja, quando se estabelece a eficiência, eficácia e efetividade como propósitos prioritários, deve-se criar também meios de avaliar diferentes alternativas para se obter resultados equivalentes. A avaliação de resultado passa a ser, portanto, pedra fundamental na sustentação da reformulação de políticas públicas que parece ser uma opção inexorável na maioria das sociedades.

O que se coloca, então, é a necessidade crucial e urgente de se obter maior eficiência e maior impacto (efetividade) nos investimentos em programas sociais. A avaliação sistemática, contínua e eficaz dos programas sociais pode ser uma ferramenta poderosa para aumentar a eficiência e efetividade dos recursos aplicados em programas sociais, na medida que pode proporcionar aos formuladores de políticas sociais e aos gestores de programas meios adequados para avaliar o resultado de suas decisões e ações.

O grande desafio para a disseminação da prática da avaliação de projetos sociais é, sem dúvida, encontrar formas práticas de mensurar o desempenho e fornecer ao responsável pela gestão dos programas sociais, bem como para os demais atores envolvidos, informações úteis para a avaliação sobre os efeitos de tais programas, necessidade de correções, ou mesmo da descontinuidade do programa.

De qualquer maneira, nem a dificuldade, nem os riscos mencionados, devem se constituir num obstáculo insuperável para as tentativas de se aplicar de forma sistemática a metodologia avaliativa. Afinal, esse é um campo, em que o aprendizado com as experiências práticas contribuirá para a superação das dificuldades conceituais e operacionais.



**Autora: Vivian Bilhim**

Psicóloga, Pós-graduada em Gestão Estratégica, Mestre em Avaliação de Programas pela Fundação Cesgranrio.

- BILHIM MESTERMAN, VIVIAN. Avaliação do Programa Social de Apoio Escolar “Gira-sol”, 2010. Rio de Janeiro. Fundação Cesgranrio.
- PENNA FIRME, T.; TIJIBOY, R.; STONE, W. Avaliação de programas sociais: como enfocar e como pôr em prática. Rio de Janeiro, 2001. Mimeografado.
- WORTHEN, B. R.; SANDERS, J. R.; FITZPATRICK, J. L. Avaliação de programas: concepções e práticas. São Paulo: Ed. Gente, 2004.
- MINISTÉRIO DA SAÚDE, Manual de Monitoramento e Avaliação. Programa Melhor em Casa. 1ª edição revisada. Brasília, 2016.
- FREDERICO LUSTOSA DA COSTA e JOSÉ CEZAR CASTANHAR, Avaliação Social de Projetos: Limitações e Possibilidades.





**Gestão de Projetos  
2021**