



Relatório de Aprendizagens e Práticas em Avaliação Econômica de Projetos Sociais

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO

2. INTRODUÇÃO

2.1. Elaboração de documento de referência para contratação da avaliação – briefing inicial

2.2. Planejamento da avaliação

2.3. Definição da estratégia de avaliação

2.4. Preparação da coleta de dados

2.5. Obtenção, consolidação e análise dos dados

2.6. Análise de impacto e retorno econômico

2.7. Apresentação, discussão dos resultados e desdobramentos

3. OBSERVAÇÕES FINAIS

4. REFERÊNCIAS

ANEXOS

Anexo I. Termo de Referência ou Briefing para Contratação de Avaliação Econômica

Anexo II. Desenho de avaliação

Anexo III. Sumário executivo

Anexo IV. Relatório de avaliação

Anexo V. Relatório de aprendizagens

1. APRESENTAÇÃO

A avaliação é um instrumento fundamental para qualificar o investimento social realizado pelas organizações públicas e privadas, além de verificar a efetividade das iniciativas e seu impacto social. É uma ferramenta essencial que orienta as escolhas da Fundação Itaú Social em relação ao investimento social a partir de respostas objetivas e mensuráveis sobre os recursos investidos diante dos resultados alcançados.

Há 10 anos foi tomada uma decisão estratégica pelo Conselho Deliberativo da organização para realizar avaliações de impacto com metodologia que pudesse responder se as intervenções feitas de fato geraram transformação para a sociedade. Desde 2004, a Fundação Itaú Social realiza o Programa de Avaliação Econômica de Projetos Sociais¹, que tem como objetivo disseminar a cultura e a prática desse tipo de avaliação por meio de cursos, seminários, oficinas e eventos voltados para gestores de projetos sociais de organizações da sociedade civil e órgãos públicos. Além disso, são realizadas avaliações econômicas dos projetos próprios, de parceiros e políticas públicas.

Durante esse período, foram produzidas diferentes aprendizagens a partir de avaliações realizadas que contribuíram com o aprimoramento da gestão e implementação dos projetos. Embora tenha sido feita uma escolha específica na disseminação da Avaliação Econômica, realizamos diferentes modelos de avaliação nos nossos projetos, e cada formato apresenta respostas alinhadas com o que se pretende avaliar e com a maneira pela qual se escolhe analisar determinada intervenção. Há potencialidades inerentes a cada método, e utilizá-los de maneira complementar tem gerado melhores respostas e mais efetividade nos usos da avaliação como ferramenta de gestão.

2. INTRODUÇÃO

Este relatório busca destacar os principais pontos de atenção e aprendizagem para realizar a avaliação econômica de projetos sociais. As informações tiveram como ponto de partida a experiência

¹ A Avaliação Econômica é composta de duas partes: avaliação de impacto e cálculo do retorno econômico. A avaliação de impacto permite quantificar relações causais entre as ações do projeto e os indicadores de interesse, permitindo afirmar se de fato o projeto foi responsável pelas alterações ocorridas, ou seja, se essas mudanças foram realmente resultado da intervenção ou se ocorreriam de qualquer forma. A avaliação econômica é uma ferramenta capaz de medir o impacto e a taxa de retorno de um conjunto de ações. Por meio dessa metodologia é possível verificar se o projeto atingiu seus objetivos e gerou impacto social, ou seja, se fez diferença para os participantes. É possível analisar se a mudança observada nos indicadores se deve à participação no projeto e estimar o que teria acontecido com os participantes caso as ações realizadas não tivessem ocorrido. Saiba mais em: www.fundacaoitausocial.org.br.

vivenciada por meio do Edital para Avaliação Econômica de Projetos Sociais², feito em 2013 pela Fundação Itaú Social. Os avaliadores contratados e os gestores dos projetos selecionados elaboraram registros sobre suas aprendizagens a partir dessa experiência. Os registros foram insumo para a organização deste documento, conforme as principais etapas estruturantes do processo de avaliação econômica:

- I. Elaboração de documento de referência para contratação da avaliação – briefing inicial;**
- II. Planejamento da avaliação**
- III. Definição da estratégia de avaliação**
- IV. Coleta e análise de dados**
- V. Análise de impacto e retorno econômico.**
- VI. Apresentação e discussão dos resultados.**

Por meio de pontos de atenção, busca-se trazer informações para avaliadores e gestores de projetos sociais realizarem um processo de avaliação bem-sucedido. Não se pretende organizar um passo a passo sobre como fazer avaliação, nem aprofundar os conceitos, tendo em vista que o documento foi produzido para avaliadores e gestores de projetos sociais que realizaram o Curso de Avaliação Econômica de Projetos Sociais e, portanto, estão familiarizados com os termos utilizados. Contudo, algumas notas de rodapé ou explicações ao longo do texto foram feitas para alinhar ou resgatar os conceitos.

2.1. Elaboração de documento de referência para contratação da avaliação – briefing inicial

Antes de iniciar a elaboração do termo de referência para avaliação econômica, é necessário refletir se essa metodologia apresentará as respostas alinhadas com o que se pretende avaliar. Portanto, para uma contratação assertiva, é preciso ter clareza das informações que essa metodologia pode e não pode trazer, dadas suas características, quantitativas e objetivas, alcances e limitações.

² O Edital para Avaliação Econômica de Projetos Sociais é uma iniciativa voltada para alunos e ex-alunos do Curso de Avaliação Econômica de Projetos Sociais. Tem por objetivo incentivar a prática de avaliação por parte de alunos e ex-alunos, oferecendo a consultoria de um avaliador. Para saber mais, acesse: <http://www.redeitausocialdeavaliacao.org.br/edital>

Após a decisão de realizar a avaliação econômica, é necessário que o gestor elabore um Termo de Referência ou Briefing para Contratação de Avaliação Econômica (Anexo I) que possa ser utilizado pelos avaliadores externos para a estruturação de suas propostas técnicas e comerciais. Esse documento também pode ser elaborado caso a organização possua um avaliador interno, pois as informações nele contidas permitirão o alinhamento inicial entre avaliador, gestor e equipe, além da construção de um plano de trabalho para avaliação.

O Termo de Referência ou Briefing inicial deve detalhar algumas informações relacionadas abaixo e pode ser ampliado ou reduzido pelo responsável por sua elaboração – que nesse documento assumimos que pode ser o gestor:

- Descrição do serviço a ser prestado, com especificação sobre o tipo de avaliação que se deseja contratar (avaliação econômica) e que deve incluir análise causal de impacto e estimativa de retorno econômico.
- Descrição do programa (objetivos, indicadores de impacto relacionados aos objetivos – do ponto de vista de organização, público-alvo, histórico do programa, metodologia, ações realizadas).
- Diagnóstico realizado no início do projeto.
- Critérios de seleção dos participantes para participação no programa.
- Indicadores de impacto relacionados aos objetivos do projeto. Em função da metodologia escolhida (avaliação de impacto), é necessário relacionar os indicadores de impacto, e não apenas resultado³.
- Histórico de outras avaliações realizadas, quando houver.
- Impacto esperado em relação aos objetivos do projeto.
- Existência de banco de dados ou conhecimento dos dados existentes e da forma como estão armazenados.

³ Elencar indicadores que representem o projeto a ser avaliado é um trabalho a ser feito em conjunto entre avaliador e gestor. Contudo, o gestor responsável pela elaboração do Termo de Referência poderá iniciar um exercício de construção dos indicadores. Para mais informações sobre esse tema, poderá ser consultada a publicação Indicadores de Programas – Guia Metodológico, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Disponível em: <http://www.unesp.br/ape/pdf/guia.pdf>. Acesso em: 1 out. 2014.

Com base nessas informações, é possível coletar propostas de avaliadores e analisar se contemplam as expectativas do contratante para seguir com a realização do serviço. O formato final da proposta para o contrato dependerá da análise das informações por parte do avaliador e de negociação com o gestor. Essa é uma etapa comum de negociação antes de fechar o contrato. É preciso investir na qualidade dessas informações para gerar um contrato que represente as condições combinadas e o trabalho a ser realizado.

2.2. Planejamento da avaliação

Após a contratação do avaliador, é necessário apresentar os documentos existentes sobre a ação a ser avaliada, bem como aprofundar as informações contidas no Termo de Referência.

É importante também que o avaliador possa ter um panorama geral da organização e sua forma de atuação, pois contribui para possíveis alinhamentos entre a avaliação e os valores organizacionais. Materiais institucionais, fólder, publicações e site podem ser utilizados para esse objetivo, complementado pelo diálogo entre avaliador, gestor e equipes do projeto em torno da compreensão do cenário onde a organização atua e o que ela busca transformar.

Nessa etapa é importante também: i) construir e pactuar entendimentos sobre papéis e responsabilidades entre gestor, avaliador e outros envolvidos e interessados no processo de avaliação; ii) combinar as entregas e os produtos resultantes da avaliação; e iii) compor uma equipe multidisciplinar para acompanhar o processo de avaliação. A seguir é especificado cada um desses itens:

a) Definição de papéis e responsabilidades

É preciso estabelecer, desde o início, qual é o papel do avaliador e do gestor, as instâncias de decisão de cada um e suas interfaces com outros envolvidos na avaliação. A atuação e o papel do avaliador podem constar no contrato de prestação de serviço de forma clara e detalhada.

O avaliador é o responsável pela entrega da avaliação e deve se comprometer com a solução de problemas e com os encaminhamentos necessários. Nesse aspecto, merece atenção a gestão de fornecedores, combinando-se com o avaliador quais são as instâncias de decisão, o que o avaliador deve conduzir com autonomia e o que deve validar com o contratante⁴.

Por outro lado, o gestor também precisa se comprometer com a entrega da avaliação e apoiar o avaliador na realização do trabalho, sobretudo na intermediação com as equipes técnicas e na facilitação do processo, quando necessário, com outras partes envolvidas.

⁴ Pode ser necessário, por exemplo, realizar pesquisa de campo, o que demanda a supervisão técnica do avaliador, execução pela própria empresa de pesquisa e apoio e acompanhamento por parte do gestor do projeto.

É importante também identificar pessoas e organizações que podem apoiar a avaliação do projeto ou ter influência nela para planejar a comunicação com cada uma delas. A equipe envolvida – interna ou externa da organização –, possíveis parceiros, financiadores, beneficiários, comitês e organizações públicas e privadas podem chamados a contribuir conceitualmente com avaliação ou fornecer informações relevantes. Dessa maneira, o envolvimento adequado desses atores pode contribuir para a estruturação de um processo de avaliação participativo. A Matriz de Responsabilidades (Quadro 1) apresenta um modelo considerando as etapas da avaliação sugeridas neste relatório e possíveis públicos que podem ser envolvidos na gestão de determinado projeto. O importante é que gestor e avaliador tenham clareza das responsabilidades de cada um, da equipe envolvida e também conheçam a rede de pessoas com quem se relacionar, mantendo a comunicação adequada entre todos. O modelo é apenas ilustrativo e deve variar de acordo com a característica e os participantes de cada projeto. Na matriz são destacados alguns exemplos de participantes diretos e indiretos e suas responsabilidades, de acordo com cada etapa da avaliação. Os participantes diretos podem ser entendidos como aqueles que possuem uma relação diária com o projeto, tais como equipes técnicas, gestor e corpo diretivo da organização. Já os participantes indiretos podem ser entendidos como aqueles que eventualmente terão alguma influência, apoiarão ou dificultarão a avaliação, por isso precisam ser identificados. Cada um precisa ser comunicado de forma diferente, a depender do seu grau de influência e interesse no projeto e nos resultados da avaliação. Nesse aspecto, mais importante do que o modelo apresentado abaixo é destacar a importância de identificar parceiros e apoiadores que demandam informações específicas.

Quadro 1. Matriz de Responsabilidades

Atividades	PARTICIPANTES						
	Diretos			Indiretos			
	Gestor do projeto	Avaliador	Grupo de acompanhamento	Conselhos de políticas públicas	Secretarias	Financiador	Empresa de pesquisa
1 Elaboração de documento de referência para contratação da avaliação	R	C	C				
2 Planejamento da avaliação	A	R	C				
3 Definição da estratégia de avaliação	A	R	C				
4 Apresentação do desenho da avaliação	R	R	C	I	II	II	II
5 Coleta e análise de dados	A	R	C	I	II	II	RR
6 Análise de impacto e retorno econômico	A	R	C				
7 Entrega dos relatórios	A	R	C	I	II	II	
8 Apresentação e discussão dos resultados	A	R	C			II	

Fonte: PMBOK, 2008, p.221.

Nota: a Matriz de Responsabilidades foi baseada no modelo do PMBOK, adaptando-se as atividades entregáveis às etapas da avaliação econômica e possíveis envolvidos.

Legenda:

R – Responsável (Responsible) é quem executa a atividade ou o processo em uma organização.

Pode ter mais de um na matriz.

A – Acompanha (Accountable) é quem responde pela atividade ou pelo processo, aquele que será cobrado pelo bom andamento da atividade ou processo. Deve ter somente um dele para evitar mau entendimento das funções.

C – Consultado (Consulted) é(são) a(s) pessoa(s) que precisa(m) ser consultada(s) para dar dicas, fazer ajustes, fornecer opiniões sobre a atividade ou o processo. Em geral são todos que de alguma forma possam ajudar a melhorá-lo.

I – Informado (Informed) é(são) a(s) pessoa(s) que precisa(m) ser informada(s) sobre alguma coisa feita dentro da atividade ou do processo, seja alguma mudança, seja retirada de função ou qualquer coisa do gênero.

b) Entregas

É necessário combinar com o avaliador quais serão as entregas em termos de produtos que estão na responsabilidade do avaliador. Recomenda-se que entregue os seguintes produtos (que podem, em alguns casos, ser adaptados para atender particularidades dos projetos avaliados):

- i) Desenho de avaliação (Anexo II).
- ii) Sumário executivo (Anexo III).
- iii) Relatório de avaliação: com a apresentação do projeto, descrição do processo e dos resultados encontrados e anexos (Anexo IV).
- iv) Relatório de aprendizagens (Anexo V): é um documento interno para a organização se apropriar e melhorar futuros processos de avaliação econômica. Pode servir de base para discussão com a equipe de acompanhamento da avaliação, apresentada a seguir.

c) Formação de equipe de acompanhamento da avaliação

A composição e a formação de um grupo multidisciplinar para acompanhar a avaliação precisam ganhar uma importância para além da condução operacional que a demanda da avaliação exige. O

acompanhamento pela equipe do projeto avaliado deve resultar na apropriação de conhecimentos e competências⁵ sobre gestão e técnica em avaliação, aspectos necessários tanto para a garantia de bons resultados quanto para dar consequência às informações trazidas pela avaliação. Em geral, um avaliador é alguém que não conhece o projeto, portanto, compor uma equipe que possa trazer informações detalhadas e responder pelas informações do projeto é fundamental para o bom andamento do trabalho e para garantir que a avaliação possa trazer informações úteis.

Além dos conhecimentos gerais e necessários para a condução de qualquer tipo de avaliação, a realização da avaliação econômica demanda conhecimentos específicos que podem ser desenvolvidos a partir da experiência prática e da participação nesse grupo de acompanhamento desde que tenha um caráter formativo. Dentre eles, gestores e equipes técnicas são estimulados a participar da construção e validação dos indicadores, identificação do grupo de tratamento e controle, planejamento da coleta de dados, elaboração dos instrumentos para coleta de dados e acesso a banco de dados. Entretanto, mais importante do que adquirir os conhecimentos acima, o gestor passa a pensar a concepção dos projetos de forma que sejam avaliáveis. A partir desses conhecimentos, torna-se capaz de estruturar um projeto com a avaliação pensada desde o início, preocupando-se, dentre outras coisas, com a coleta e organização dos dados dos grupos de tratamento e controle. Já os avaliadores passam a conhecer melhor o contexto e a dinâmica social nos quais os projetos são desenvolvidos.

Conhecimentos de gestão também podem ser aprimorados a partir da realização da avaliação e participação no grupo de acompanhamento. Gestor, equipes técnicas e avaliadores precisam se comprometer com a gestão da avaliação em todas as suas etapas e com a condução de um processo que traga resultados importantes, considerando os recursos disponíveis.

Embora os participantes sejam de diferentes áreas de atuação e formação, é por meio da interseção desses saberes que uma avaliação pode ser desenhada, compondo diferentes perspectivas. As equipes de projeto, quando apropriadas das competências mencionadas, desenham e executam as ações de modo a favorecer o diálogo com a avaliação, o que garante melhores resultados e maior eficiência no modo de fazer. A articulação de um grupo multidisciplinar em torno da realização de avaliações deve ser conduzida com intencionalidade para que resulte na formação profissional de cada participante e no fomento de uma cultura organizacional que apoie o tema.

⁵ Há diferentes publicações sobre o desenvolvimento da capacidade avaliativa. O AEA Guiding Principles for Evaluators estabelece cinco princípios que devem orientar a atividade dos avaliadores: 1. investigação sistemática; 2. competência técnica; 3. integridade/honestidade; 4. respeito pelas pessoas; 5. responsabilidade pelo bem-estar de todos. Disponível em: <http://www.eval.org/p/cm/ld/fid=105>. Acesso em: 7 out. 2014.

2.3. Definição da estratégia de avaliação

A etapa para definição da estratégia de avaliação é de extrema importância e representa um fator crítico de sucesso de todo o processo, demandando alguns cuidados especiais por parte do gestor da organização e do avaliador contratado.

É necessário que, ao final dessa fase, seja entregue o desenho de avaliação econômica. As etapas estão definidas a seguir:

a) Construção das perguntas de avaliação

Com base em documentos, informações do projeto e estratégia definida para aprofundamento das informações, é necessário mapear as principais ações propostas pelo projeto, formulando perguntas de avaliação. Essa etapa pode, além da verificação documental, passar por uma construção dialogada entre os diferentes públicos envolvidos. As estratégias para aprofundamento das informações do projeto deverão ser definidas entre o gestor e o avaliador, podendo ser realizadas conversas com os gestores, equipes técnicas, beneficiários diretos e indiretos.

As perguntas de avaliação são subsídios para a futura definição dos indicadores e da escolha da forma de coleta de dados, sejam primários, sejam secundários.

b) Escolha dos indicadores

A tarefa de selecionar indicadores que mostrem as transformações geradas pelo projeto e respondam de forma objetiva às perguntas formuladas na etapa anterior é um desafio que deve ser enfrentado em conjunto, entre avaliador e gestor. Essa escolha deve estar baseada na apresentação dos objetivos e na atuação do projeto feita pelo gestor. Portanto, o papel do avaliador é compreender esses objetivos e buscar traduzi-los em indicadores que representem o impacto potencial gerado pelo projeto.

O avaliador deve buscar referências de outros estudos que atuam na mesma área temática e com dimensões próximas da realidade do projeto para que o gestor possa se apropriar desse conhecimento e fazer as escolhas de modo compartilhado com o avaliador.

Em geral, os projetos e programas sociais atuam em diferentes frentes e a escolha dos indicadores não é simples, mas pode ser qualificada a partir do contato do gestor com referências bibliográficas baseadas em outras experiências.

É papel do avaliador selecionar essas referências estruturando os materiais de forma prática e facilitando o entendimento do gestor, dado que, em geral, seu conhecimento não é próximo desse conteúdo.

Por outro lado, o gestor do projeto conhece a realidade de sua intervenção e tem clareza dos benefícios e resultados gerados. Esses devem ser explicitados para o avaliador, que, por sua vez, pode propor indicadores que respondam a essas expectativas, com base em sua experiência e na bibliografia de apoio. A escolha de bons indicadores pode enriquecer a interpretação da realidade do projeto, contribuindo para o redesenho e aprimoramento da ação.

É comum também que nessa etapa surjam indicadores referentes a processo e resultado. O avaliador deve ajudar o gestor no entendimento do que são indicadores de processo e resultado⁶, focando apenas nos indicadores de impacto, tendo em vista o método de avaliação proposto: avaliação econômica. Portanto, gestor e avaliador têm a missão de traduzir em indicadores de impacto as ações e os propósitos do projeto em suas diferentes dimensões. A partir de tais indicadores, é possível ter evidências para saber se o projeto está ou não causando mudança em seus beneficiários.

c) Definição da metodologia

Em função dos dados disponíveis, o avaliador deverá indicar qual metodologia de avaliação de impacto é mais adequada para avaliar o projeto. Essa escolha deve ser feita pelo avaliador e apresentada para o gestor, deixando explícitos seus limites e alcances.

O gestor do projeto deve compreender a metodologia indicada, alinhando suas expectativas às potencialidades e aos limites do método escolhido. A definição da metodologia, dentro do campo da avaliação de impacto, exige conhecimento técnico especializado e deve ser feita pelo avaliador. Por outro lado, é importante que o gestor dialogue com o avaliador e busque conhecer mais sobre a metodologia indicada⁷.

d) Definição do grupo de tratamento

A indicação do grupo de tratamento é realizada pelo gestor do projeto desde o preenchimento do Termo de Referência ou Briefing inicial. É necessário que o avaliador valide se o grupo de tratamento indicado possui condições para passar pelo processo de avaliação, tais como: número de

⁶ Diferentes metodologias podem ajudar o gestor no monitoramento e na avaliação dos indicadores de processo e resultado. No entanto, nessa fase não se deve perder o foco de que a avaliação de impacto atuará com indicadores específicos que devem responder àquilo a que a metodologia se propõe.

⁷ O livro Avaliação Econômica de Projetos Sociais, da Fundação Itaú Social, apresenta as principais metodologias utilizadas na avaliação de impacto e retorno econômico e pode contribuir para ampliar o conhecimento dos contratantes sobre esse tipo de avaliação. A introdução do livro traz a relevância e as potencialidades desse tipo de avaliação. Em seguida, são apresentados métodos básicos e avançados de avaliação de impacto. O último capítulo mostra o cálculo do retorno econômico. Disponível em: http://www.redeitausocialdeavaliacao.org.br/Content/Uploads/Material/livro_aval_econ.pdf. Acesso em: 2 set. 2014.

beneficiários do projeto, possibilidade de levantamento de dados em diferentes momentos do tempo, manutenção do contato, monitoramento da participação no projeto, possibilidade de encontrar o participante na condição do projeto finalizado e atualização do cadastro.

e) Definição do grupo de controle

Um dos grandes desafios identificados nos processos de avaliação é identificar um bom grupo de controle. Qualquer indivíduo está na situação de ter sido ou de não ter sido tratado pelo projeto. Não é possível, portanto, observar a mesma pessoa na mesma situação em momentos iguais do tempo. Assim, o grupo de comparação ideal seria formado pelos mesmos indivíduos do grupo de tratamento na situação em que eles não tenham sido beneficiados pelo projeto. Portanto, é necessário encontrar um grupo de indivíduos que represente adequadamente a situação de não tratamento, ou seja, um grupo que funcione como um bom contrafactual do grupo tratado (MENEZES-FILHO (Org.), 2012, p. 35).

A experiência com os projetos do edital indicou que essa não é uma etapa simples para gestores e avaliadores. Também não é possível fazer uma prescrição única para gestores de projetos distintos, mas algumas indicações podem contribuir para a formação do grupo de controle e facilitá-la.

Caso seja possível, sugere-se definir aleatoriamente, dentre os indivíduos que fazem parte do público-alvo, quais deles irão participar do projeto e quais irão compor o grupo de tratamento. A partir de uma lista de espera em que não haja critérios de seleção, ou seja, em que todos os indivíduos façam parte do público-alvo e possam participar, entende-se que os grupos são iguais no início do projeto. Assim, a sugestão é sortear aqueles que participarão do programa e manter as informações a respeito dos não sorteados. A questão do sorteio em projetos sociais é bastante polêmica e passa por uma discussão sobre ética. Portanto, cada gestor deve analisar as condições necessárias para fazê-lo ou não. É importante apenas ressaltar que o sorteio deve contribuir e ser viável em projetos pilotos, em que se pretenda ganhar escala e que se possa aplicar apenas na condição em que todos os participantes tenham possibilidade de participar do projeto, não havendo outros critérios que os diferenciem.

É preciso pensar em todas as informações relevantes para o grupo de controle, minimizando a possibilidade de que novas informações sejam identificadas com o processo já em andamento ou mesmo com a avaliação finalizada, o que pode comprometer os resultados. Desde o início, na etapa de definição da estratégia de avaliação, é preciso garantir a caracterização do grupo de controle e a apropriação pelo gestor.

f) Definição dos instrumentos de coleta de dados

Tendo em vista a escolha do grupo de tratamento e controle e a definição da metodologia, o avaliador indicará para o gestor quais instrumentos de coleta de dados serão aplicados. O avaliador e o gestor

devem pensar sobre o modo como as questões serão inseridas no questionário e como serão elencadas as alternativas, pois isso poderá influenciar nos resultados.

É importante que o gestor esteja apropriado do questionário e junto com o avaliador analise em que medida esse instrumento ajudará a responder as perguntas de avaliação construídas anteriormente. É uma oportunidade para revisitar os documentos e repactuar o plano de avaliação.

A experiência de avaliação dos projetos do edital também indicou que as organizações buscam o impacto de seus projetos para além do aumento de nota, escolaridade e inclusão no mercado de trabalho, por exemplo. Em função da natureza das ações sociais desenvolvidas, os gestores e avaliadores identificaram a necessidade de medir o impacto sobre habilidades socioemocionais. Cabe ao avaliador sugerir os instrumentos e analisar com o gestor a pertinência do uso do instrumento em relação àquilo que se pretende avaliar.

g) Apresentação do desenho da avaliação

Após a elaboração do desenho de avaliação pelo avaliador e uma vez validado pelo gestor, é recomendado apresentá-lo para a equipe de acompanhamento da avaliação. Pode ser importante ampliar o convite para todo o corpo diretivo da organização, para outros gestores, equipes técnicas, parceiros, financiadores e órgãos públicos com os quais o projeto tenha relação – conselhos de políticas públicas e secretarias. Esse deve ser um momento para destacar a relevância e os objetivos da avaliação, por meio do detalhamento das informações contidas no desenho da avaliação, bem como facilitar a intermediação de possíveis instituições e pessoas que, futuramente, possam contribuir com o processo. Nesse aspecto, organizações que detêm dados do grupo de controle podem ser envolvidas desde o início.

A apresentação para o grupo deve ser feita em conjunto, entre avaliador e gestor, de modo que as informações contidas possam ser entendidas facilmente pelo grupo. Alguns aspectos técnicos podem estar discriminados, mas precisam ser facilmente traduzidos para uma linguagem acessível a todos, permitindo que os participantes compreendam o conteúdo e sinalizem ao avaliador informações importantes para futuras estimativas.

2.4. Preparação da coleta de dados

A realização das avaliações pode demandar dois tipos diferentes de uso de dados:

i. Dados secundários: são dados de pesquisas e avaliações realizadas usualmente por órgãos governamentais e institutos de pesquisa. Essas informações podem ser úteis para a formação do grupo de controle. Comparam-se as características do público-alvo do projeto com as de um conjunto de indivíduos de alguma fonte externa de dados (SCHOR, AFONSO, 2007, p. 11).

A utilização de dados secundários para a realização da avaliação pode ser mais barata em comparação à obtenção de dados primários, aqueles que precisarão ser coletados por um trabalho

de pesquisa de campo. Contudo, isso nem sempre é possível em função da necessidade de informações específicas que o projeto demanda.

ii. Dados primários: aqueles que ainda não foram coletados e demandarão a realização de uma pesquisa.

A avaliação por meio de dados primários, com pesquisa de campo, tem o custo da pesquisa de campo, mas pode atender as necessidades específicas da avaliação. Em geral, as empresas de pesquisa elaboram o orçamento considerando o número de entrevistas a serem realizadas e a extensão do instrumento de coleta aplicado. Quanto maior o número de entrevistas, menor tende a ser o custo unitário. Ao elaborar o questionário, o avaliador e o gestor devem certificar-se de que todos os dados são realmente relevantes e serão utilizados, caso contrário, o tempo e o recurso serão desperdiçados.

Nos casos em que houver demanda de pesquisa de campo, é necessário ter elaborado, revisado e aprovado o instrumento de campo para seguir com a pesquisa.

É necessário também, conforme mencionado acima, analisar se o momento é adequado para realizar a coleta de dados, mapeando-se eventos e contexto que podem prejudicar esse trabalho⁸.

A complexidade da pesquisa de campo, o tamanho da amostra e a extensão do questionário devem impactar no custo da pesquisa de campo. Em geral, os avaliadores têm conhecimento de quais empresas realizam esse trabalho com qualidade e podem indicá-las. Em conjunto, deve-se tomar a decisão sobre qual fornecedor contratar, levando em consideração custo e qualidade do serviço prestado.

2.5. Obtenção, consolidação e análise dos dados

Após a contratação do instituto de pesquisa, é importante apresentar o projeto para esse fornecedor para que ele entenda e melhore sua interlocução com o entrevistado no momento da pesquisa. O desenho da avaliação pode ser utilizado para esse alinhamento.

Nessa etapa, é imprescindível garantir um responsável pela coordenação da pesquisa de campo, orientando a empresa, validando os dados e garantindo o andamento e os processos de trabalho. A empresa de pesquisa precisa ser acompanhada com rotina, pois, se algo não estiver de acordo com o planejado pelo avaliador, deve ser identificado para não gerar retrabalho. É preciso garantir que o instrumento esteja sendo aplicado adequadamente e que as informações sejam coletadas da forma correta. Deve-se garantir que o questionário não contenha palavras ou termos distantes da realidade

⁸ Elencar eventos que podem impactar o trabalho de coleta de dados pode ser uma iniciativa limitada, dada a diversidade dos projetos. Contudo, podem ser citadas como exemplo: greves, férias, mudança de gestão e necessidade de autorizações por parte de órgãos competentes.

do entrevistado. Se possível, incluir nomes de pessoas ou locais com os quais os grupos tenham tido contato pode ajudar a referenciar o trabalho.

Nessa etapa, o avaliador deve ter atenção para que não ocorram substituições de entrevistados no grupo de controle, enviesando os resultados. Muitas vezes, quando alguém do grupo de controle não é encontrado, surgem outras pessoas para substituir o indivíduo. Isso não deve acontecer sem o conhecimento e a validação do avaliador. A troca de número de telefone celular, que é bastante comum, e a substituição de entrevistado sem levar em consideração os critérios não podem ocorrer. É preciso garantir que a lista de entrevistados seja o mais próxima possível da lista desenhada ou que as substituições sejam validadas pelo avaliador.

Em casos em que seja necessário acessar alguma base de dados administrativa, é preciso que o avaliador também esteja à frente desse processo, certificando-se de que as informações coletadas estarão no padrão necessário (ou possuem condições) para realizar a avaliação.

É fundamental realizar uma fase de pré-teste. O avaliador deve definir o tamanho da amostra do pré-teste para verificar se o questionário está adequado. Ao final do pré-teste é possível dimensionar o tempo da entrevista, a compreensão das perguntas por parte dos entrevistados e fazer os ajustes necessários para seguir com o campo.

Ao final da etapa de campo, é necessário que o avaliador organize todas essas informações e faça uma apresentação dessas estatísticas descritivas para o grupo de acompanhamento da avaliação.

2.6. Análise de impacto e retorno econômico

Com base nas etapas acima concluídas, o avaliador está em condições de realizar essa etapa, que tem as seguintes entregas:

- i.** Relatório com as análises descritivas das principais variáveis: essas informações são muito relevantes para o gestor do projeto por trazerem a caracterização dos grupos.
- ii.** Análise de impacto e retorno econômico – parcial: o avaliador tem o papel de realizar essa análise considerando o desenho e os dados coletados.
- iii.** Validação e interpretação dos resultados, com entrega de relatório: essa é primeira entrega formal de resultados de avaliação de impacto e retorno econômico. É imprescindível a validação dos resultados por parte do gestor e o encaminhamento de possíveis dúvidas com o avaliador. Nessa etapa, é perceptível que, quanto maior o diálogo e o alinhamento entre gestor e avaliador nas etapas anteriores, menores são as demandas por ajuste.

2.7. Apresentação, discussão dos resultados e desdobramentos

Nessa etapa deverão ser entregues as versões finais dos produtos contratados: sumário executivo e relatório final⁹.

O avaliador deve entregar o relatório e apresentar os resultados para o gestor e a equipe envolvida. Muitas vezes podem surgir dúvidas que precisam ser resgatadas e explicadas novamente. É importante relembrar os limites identificados no desenho da avaliação, pois os resultados precisam ser interpretados à luz dessas limitações.

O gestor deve entender todos os resultados e analisar quais são os encaminhamentos necessários com base nos resultados, podendo:

- a)** Realizar avaliações complementares para aprofundar aspectos que a avaliação de impacto não pôde responder.
- b)** Propor ajustes no projeto com base nos resultados de avaliação.

Considerando um processo de avaliação bem realizado, seus resultados devem trazer insumos para o gestor aprimorar sua ação, conferindo utilidade para todo investimento realizado. Essa análise dependerá da natureza do projeto e dos resultados obtidos, contudo, é comum permear a relação custo-efetividade, duração do programa, conteúdos, estratégia de atuação, adequação do público-alvo, dentre outros aspectos.

3. OBSERVAÇÕES FINAIS

O **Quadro 2** apresenta uma síntese das principais etapas destacadas neste relatório, identificando os principais produtos, tendo em vista a organização e sistematização dos conteúdos apresentados ao longo deste documento.

⁹ Para aprofundar os elementos que podem ser adotados como critérios de qualidade para o relatório final e para o sumário executivo, gestores e avaliadores podem se basear no checklist elaborado pelo United Nation Evaluation Group (UNEG), que traz elementos que contribuem para a qualificação desses dois documentos. Disponível em:

<http://www.uneval.org/document/detail/607>. Acesso em: 2 nov. 2014.

Quadro 2. Síntese

Etapas	Produtos	Responsável	Apoio
Elaboração de documento de referência para contratação da avaliação – briefing inicial	Documento de referência para contratação da avaliação	Gestor do projeto/contratante	
Planejamento da avaliação	Plano de avaliação detalhado, com objetivos, etapas, ações, responsáveis, cronograma, orçamento, pontos de atenção e resultados esperados Composição da equipe de acompanhamento da avaliação	Avaliador Gestor do projeto	Gestor
Definição da estratégia de avaliação	Desenho de avaliação validado pela equipe de acompanhamento do projeto	Avaliador	Gestor
Coleta e análise de dados	Banco de dados consolidado e relatório com análises descritivas	Avaliador e empresa de pesquisa	Gestor
Análise de impacto e retorno econômico	Sumário executivo e relatório final da avaliação econômica	Avaliador e empresa de pesquisa	Gestor
Apresentação e discussão dos resultados	-Apresentação dos resultados	Avaliador e empresa de pesquisa	Gestor

Fonte: elaboração própria.

Este relatório buscou trazer alguns destaques que podem servir de aprendizado para outros alunos e gestores que pretendem estruturar um processo de avaliação econômica. Sabemos que nem todas as organizações possuem os mesmos recursos para estruturar um processo de avaliação, sendo assim, os atores podem variar. Contudo, este documento teve como foco destacar as principais etapas da avaliação econômica e alguns pontos de destaque que podem contribuir para aumentar a prática desse tipo de avaliação em organizações públicas e privadas que buscam transformar realidades sociais por meio de suas ações.

4. REFERÊNCIAS

*AEA. Guiding principles for evaluators. 2004. Disponível em:
<http://www.eval.org/p/cm/ld/fid=105>. Acesso em: 7 out. 2014.*

AFONSO, Luis E., SCHOR, Adriana. Avaliação econômica de projetos sociais. Disponível em: http://www.redeitausocialdeavaliacao.org.br/Content/Uploads/Material/Apostila_Avaliacao%20Economica_06-08-07_final.pdf. Acesso em: 2 nov. 2014.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos - SPI. Indicadores de programas: guia metodológico. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. Brasília: MP, 2010.

MENEZES-FILHO, Naercio (org.). Avaliação econômica de projetos sociais. São Paulo, SP: Dinâmica Gráfica e Editora, 2012.

PMI. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: guia PMBOK. 4. ed. EUA: Project Management Institute, 2008.

UNEG. Quality checklist for evaluation reports. 2010. Disponível em: <http://www.uneval.org/document/detail/607>. Acesso em: 2 nov. 2014.

ANEXOS

Anexo I. Termo de Referência ou Briefing para Contratação de Avaliação Econômica

As informações e perguntas abaixo buscam orientar o gestor ou contratante de avaliação econômica na elaboração de seu próprio modelo de termo de referência ou briefing. As questões podem ser ampliadas ou resumidas, em função da complexidade do projeto e da necessidade da organização, e têm por objetivo nortear a elaboração do documento.

A) Dados da organização

1. Dados da organização (nome, endereço, tipo – ONG, Oscip, fundação etc.)
2. Missão da organização

B) Dados do projeto

1. Nome do projeto

2. Resumo do projeto

3. Objetivos

4. Público-alvo

5. Metodologia

6. Ações desenvolvidas
7. Estratégias de monitoramento
8. Orçamento
9. Outros comentários
10. Início do projeto
11. Fim do projeto
12. Indicação se o projeto ocorre em ciclos
13. Parcerias

C) Questões sobre o projeto e avaliação

1. Foi realizado diagnóstico antes da implementação do projeto?
2. Como foram identificadas as necessidades para as quais as ações foram estruturadas?
3. O projeto teve interação com políticas públicas? Quais?
4. Foram definidos indicadores para medir os resultados? Quais? Quais foram de fato calculados e acompanhados?
5. O projeto realizou avaliações? Quais? Descreva.
6. Qual foi o impacto esperado do projeto no momento da elaboração?
7. O projeto conseguiu atingir todo o público-alvo?
8. Número de beneficiários.
9. Foi aplicado algum questionário aos beneficiários para ingresso no projeto? Quais dados constavam nesse questionário? (Em sua resposta, procure evidenciar a disponibilidade de informações que favoreçam a avaliação de impacto.)
10. A organização possui atualmente dados de quantos beneficiários?
11. Caso necessário, é possível para a organização entrar em contato com os beneficiários do projeto?
12. Quais critérios foram utilizados para selecionar os beneficiários?
13. Houve participantes inscritos que preenchiam os critérios, mas não puderam ser atendidos?
14. Existe grupo de controle do projeto?
15. Se sim, existe cadastro do grupo de controle?

16. Caso exista o grupo de controle, ele sofreu influência do projeto de alguma forma?
17. Você tem conhecimento de outros projetos dos quais seu público-alvo se beneficiou? Qual? Descreva.
18. Relate os principais motivos pelos quais você considera importante que seu projeto deva ser avaliado.

Anexo II. Desenho de avaliação

O desenho de avaliação deve refletir a construção e o diálogo entre avaliador e gestor. Elaborado com linguagem acessível, deve considerar os seguintes aspectos, mas não se limitar a eles:

1. Apresentação da organização: definir o que é relevante colocar de informações, como histórico, missão, visão, valores, principais eixos de atuação, programas e projetos, abrangência e área de atuação.
2. Apresentação do projeto: objetivos, ações desenvolvidas, público-alvo, eixos de atuação, seleção e elegibilidade, número de beneficiários, informações sobre cadastro.
3. Revisão da literatura: mencionar os artigos trocados com o gestor que embasam a escolha dos indicadores.
4. Estratégia de avaliação: perguntas de avaliação, escolha dos indicadores, definição da metodologia, definição do grupo de tratamento e controle, definição dos instrumentos de coleta de dados, apresentação do desenho de avaliação.
5. Detalhamento da pesquisa de campo (se houver).
6. Limites da avaliação.
7. Cronograma.

Anexo III. Sumário executivo

O sumário executivo deve proporcionar um resumo dos principais conteúdos do relatório final de avaliação. Esse documento deve ser de fácil leitura, considerando de duas a três páginas, e ser um documento autônomo em relação ao relatório completo.

As informações contidas nele devem dar conta de informar um leitor que ainda não teve contato com a avaliação sobre os achados e as recomendações, bem como o que se aprendeu com o processo avaliativo.

Elaborado com linguagem acessível, pode ser parte integrante do relatório completo ou entregue separadamente, a depender do uso pretendido pelo gestor e organização.

Em resumo, deve conter:

1. Breve descrição do tema avaliado.
2. Contexto do projeto e situação atual diante das perguntas de avaliação.
3. Descrição dos propósitos da avaliação.
4. Objetivos da avaliação.
5. PÚblico-alvo do relatório.
6. Breve descrição da metodologia, incluindo a justificativa pela opção adotada, fonte de dados utilizada, processo de coleta e método de análise de dados e principais limites da avaliação.
7. Principais achados e conclusões.
8. Principais recomendações.

Anexo IV. Relatório de avaliação

O relatório completo de avaliação é mais extenso que o sumário executivo e incorpora todas as informações e análises realizadas, contudo, também não há um padrão único. É importante apenas combinar com o avaliador o tipo de informação que deve constar nesse relatório. Abaixo, uma sugestão de estrutura para o relatório, que pode ser ampliada e detalhada:

1. Informações sobre o programa.
2. Pesquisa de campo.
3. Metodologia.
4. Resultados.
5. Retorno econômico: cenários.
6. Considerações finais.

Anexo V. Relatório de aprendizagens

Não há um formato único para a elaboração do relatório de aprendizagens, e o avaliador e o gestor da avaliação devem combinar uma estrutura que possa refletir o que ocorreu no processo e evidenciar as principais aprendizagens. Abaixo são sugeridas perguntas que podem contribuir. Trata-se de um documento interno que não precisa ser publicado, pois é de interesse do grupo que acompanha a avaliação para melhoria e aprendizagem do processo.

Bloco dificuldades

- Quais as maiores dificuldades das organizações em fazer uma avaliação de forma geral e em cada uma das etapas: planejamento, coleta de dados, desenho, avaliação de impacto?
- Quais são os fatores que melhor explicam as dificuldades na condução do processo de avaliação? De que forma eles se manifestam?

Bloco potencialidades

- Quais as potencialidades de realização de uma avaliação, de acordo com sua experiência no processo junto à organização?
- O que mais interessa/instiga a organização na avaliação econômica? Qual o chamariz? O que mobiliza?
- Como se dá o processo de tomada de decisão na contratação e nas definições da avaliação?
- O que efetivamente levou a ONG a realizar a avaliação?
- Em que medida a maturidade da gestão impacta na realização da avaliação?

Estrutura

- Uma possível estrutura para o relatório é buscar responder as dificuldades e potencialidades conforme as etapas da avaliação:
 - Planejamento da avaliação.
 - Definição da estratégia de avaliação.
 - Coleta e análise de dados.
 - Análise de impacto e retorno econômico.
 - Apresentação e discussão dos resultados.