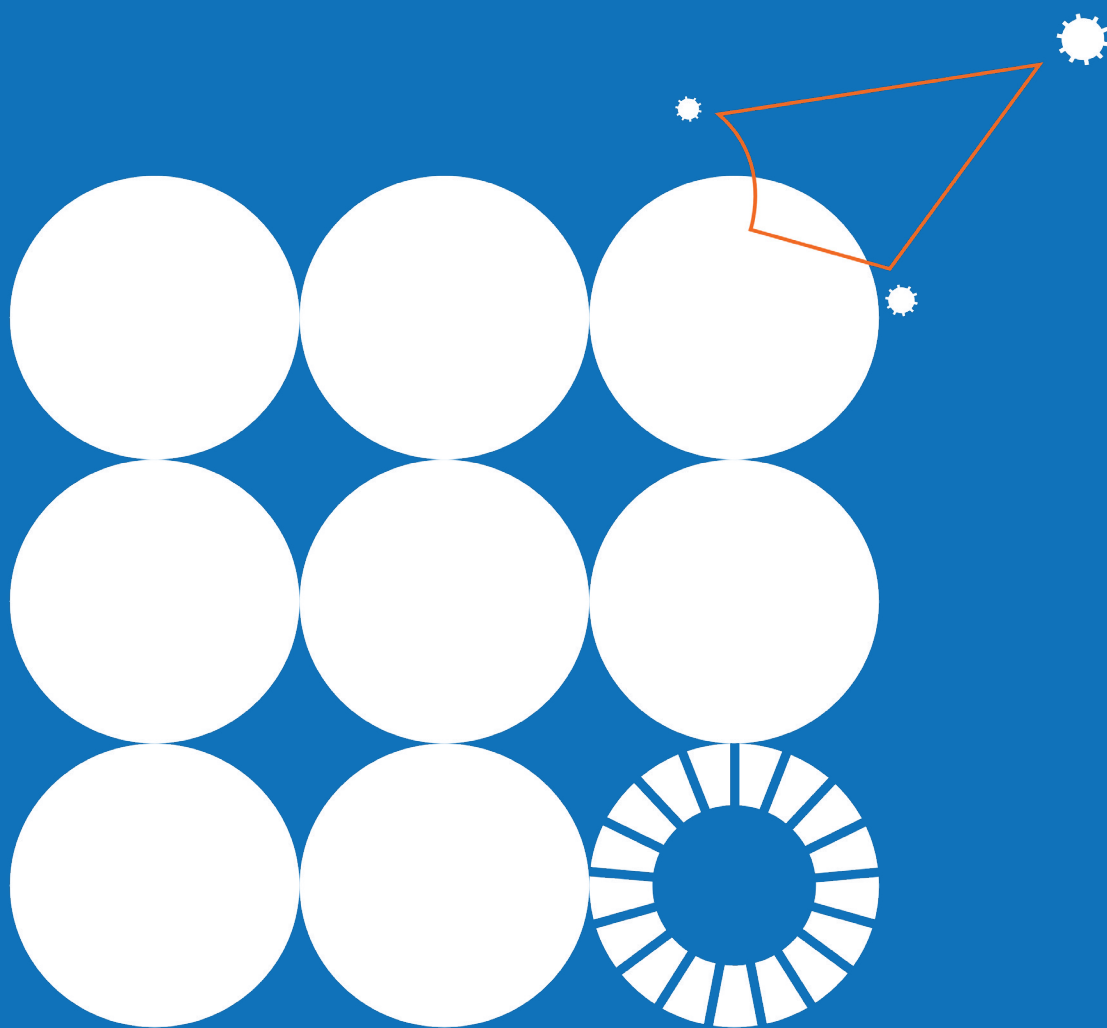


GUIA PRÁTICO

PARA AVALIAÇÃO DE
POLÍTICAS PÚBLICAS,
PROGRAMAS E PROJETOS

Maceió/AL
Março de 2025



Guia prático para avaliação de políticas públicas,
programas e projetos

ONU-HABITAT

A Organização das Nações Unidas propõe agendas globais de desenvolvimento para promover a sustentabilidade de forma equilibrada entre o presente e o futuro. Desde 2015, esse compromisso tem sido guiado pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), definidos na Agenda 2030 – um plano de ação global voltado à erradicação da pobreza, à proteção do meio ambiente e à promoção de uma vida digna para todas as pessoas.

Na sequência, a Nova Agenda Urbana, resultado da Conferência das Nações Unidas sobre Habitação e Desenvolvimento Urbano Sustentável (Habitat III), realizada em 2016, estabeleceu uma visão compartilhada para um futuro urbano melhor e mais sustentável, em que todas as pessoas tenham direitos e acesso iguais aos benefícios e oportunidades que as cidades podem oferecer.

Como agência especializada da ONU voltada ao desenvolvimento urbano social, econômico e ambientalmente sustentável, o Programa das Nações Unidas para os Assentamentos Humanos (ONU-Habitat) está presente no Brasil há mais de 25 anos. Seu objetivo é melhorar a qualidade de vida em um mundo majoritariamente urbanizado, construindo cidades e comunidades seguras, resilientes e sustentáveis, promovendo a urbanização como força transformadora para pessoas e comunidades, reduzindo a desigualdade, a discriminação e a pobreza, e melhorando a qualidade e o acesso a serviços básicos. Esse trabalho está baseado na cooperação com governos, academia e sociedade civil para identificar desafios e promover soluções adaptadas aos diferentes contextos urbanos, sem deixar ninguém e nenhum lugar para trás.

Foi com esse propósito que, em 2017, o ONU-Habitat e o Governo do Estado de Alagoas firmaram uma parceria, dando origem ao Visão Alagoas 2030. A iniciativa tem como objetivo produzir, sistematizar e qualificar dados e informações, além de propor diretrizes e estratégias que contribuam para fortalecer as capacidades locais e orientar políticas públicas.

Nesse contexto, o Visão Alagoas 2030 apresenta o Guia prático para avaliação de políticas públicas, programas e projetos. O documento é destinado a orientar a realização de avaliações de políticas públicas, programas e projetos, com o objetivo de apoiar a implementação da Política Estadual de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas (PEMAPP). Nesse sentido, integra um conjunto de instrumentos desenvolvidos para a estruturação da PEMAPP e para o fortalecimento da cultura de avaliação no estado de Alagoas.

O objetivo da publicação é promover o compartilhamento de conhecimento, o alinhamento quanto às práticas avaliativas, seus princípios, tipos e métodos, além de oferecer orientações sobre como iniciar o processo avaliativo. Assim, este Guia constitui-se, fundamentalmente, como um referencial para reflexões e aprendizado, devendo ser discutido e continuamente aperfeiçoado.

Boa leitura!

Acompanhe o ONU-Habitat nas redes sociais!



@ONUHABITATBRASIL



@ONU-HABITAT BRASIL



/ONUHABITATBR



Paulo Dantas

Governador de Alagoas

Observar, planejar e trabalhar para construir uma sociedade mais justa é a principal diretriz de todos que fazem o Governo de Alagoas. Cientes de uma história secular de pobreza, o Estado, a iniciativa privada e a sociedade em geral têm um compromisso de reverter quadros de desigualdade social. Um compromisso que surge de dois tipos de observação: a do dia a dia, do contato, das nossas caminhadas por todos os 102 municípios, mas também um compromisso alicerçado na análise de dados e no trabalho de competentes profissionais que estão envolvidos na construção de políticas públicas que tornem nosso estado menos desigual.

Ninguém é capaz de fazer uma transformação deste porte sozinho, sem escutar, sem estudar, sem parcerias como esta que temos com o ONU-Habitat. Um trabalho que é referência para o mundo, mas, antes de tudo, é referência para milhares de alagoanos que já tiveram suas vidas melhoradas por este olhar, por este planejamento, por este trabalho para garantir uma vida com acesso aos serviços públicos.

Porém, é importante frisar que o nosso compromisso não é com o que já foi feito. Nosso compromisso está apontado para a mudança da realidade que ainda não pôde ser transformada, mas que será e que é para já. A partir da observação e análise dos dados desta realidade, nós, servidores e gestores públicos, vamos garantir uma série de políticas para dar autonomia a jovens e adultos, proteção às mulheres e crianças, segurança aos pais e mães de família, oportunidades aos micro, pequenos e médios empreendedores.

A construção dessas políticas perpassa, primordialmente, por produtos deste tipo, que não só balizam a tomada de decisões, como contribuem para a manutenção e o aprimoramento das práticas que permeiam a gestão pública.

Observando, planejando, trabalhando muito, alinhados com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas, nós vamos mudar a vida de milhares de alagoanos e cumprir a missão que o povo nos confiou.

Acompanhe o Governo de Alagoas:



ALAGOAS.AL.GOV.BR



@GOVERNODEALAGOAS



Visão Alagoas 2030

O Visão Alagoas 2030 é um projeto de cooperação técnica entre o Governo de Alagoas e o ONU-Habitat. Iniciado em 2017, o seu principal objetivo é fortalecer a prosperidade urbana sustentável e inclusiva de Alagoas, por meio da produção de dados e informações e da elaboração de estratégias de ação para qualificar as políticas públicas, planos e ações estaduais.

O Projeto estrutura-se em três eixos de implementação:

1. **Dados e informações**
 - Construção de indicadores, mapeamentos e diagnósticos
2. **Estratégias e soluções**
 - Elaboração de planos, diretrizes e recomendações
3. **Visibilidade e inclusão**
 - Busca Ativa e Índice de Pobreza Multidimensional



1

Este produto
pertence ao **Eixo 1**

Dados e informações



Escaneie para saber mais!

FICHA TÉCNICA

GOVERNO DO ESTADO DE ALAGOAS

Paulo Suruagy do Amaral Dantas
Governador do Estado

Ronaldo Augusto Lessa Santos
Vice-governador

Renata dos Santos
Secretária de Estado da Fazenda

Monique Souza de Assis
Secretária Especial do Tesouro Estadual

Iasnaia Poliana Lemos Santana
Secretária de Estado de Governança Corporativa

Ana Cristina Farias da Cunha
Assessora Especial de Projetos

Arypuanã Capuxy Santiago Neto
Assessor Especial

Paula Cintra Dantas
Secretária de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio

Phelipe Gabriel Clementino Vargas
Secretário Especial de Planejamento, Orçamento e Governo Digital

Genildo José da Silva
Superintendente de Planejamento e Políticas Públicas

Ingrid Neiva Von Randow Rattes
Assessora Especial de Planejamento e Políticas Públicas

Emilene Karelina Marciano dos Santos
Gerente de Estudos e Avaliação de Políticas Públicas

Thallyson Eduardo Alves Martins
Supervisor de Estudos e Políticas Públicas

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA OS ASSENTAMENTOS HUMANOS (ONU-Habitat)

Elkin Velasquez
Diretor Regional para a América Latina e o Caribe

Rayne Ferretti Moraes
Chefe do Escritório do Brasil

Ana Elisa Larrarte
Gerente de Desenvolvimento de Programas, Monitoramento e Avaliação

Aléxia Saraiva
Gerente de Comunicação & Advocacy

Daphne Besen
Gerente de Programas e Relações Institucionais

Julia Caminha
Gerente de Gestão do Conhecimento

Leta Vieira de Sousa
Especialista em Resiliência e Mudança Climática

Maria Fernandes Caldas
Especialista em Desenvolvimento Urbano Sustentável

Tássia Regino
Especialista em Urbanização de Assentamentos Precários e Habitação Social

Vanessa Tenuta de Freitas
Assessora Técnica de Desenvolvimento de Programas

Fábio Donato | Julia Rabelo | Laura Collazos | Tiago Marques
Analistas de Programas

Giselle Mansur Batista | Gustavo Aires Tiago | Pedro Araújo Patrício | Vivian Silva
Analistas de Dados

Flávia Scholz
Analista de Comunicação

Camila Nogueira
Designer Gráfica

Gabriela Gullich
Designer Gráfica Júnior

Claudia Bastos de Mello
Coordenadora Financeira

FICHA TÉCNICA

Jessica Blanco
Assistente Administrativa

Adriana Carneiro
Coordenadora de Recursos Humanos

Carina Lucena | Carolina Oliveira
Analistas de Operações

Mariana Assad
Assistente de Operações

Severino Marcelino de Azevedo
Motorista

EQUIPE TÉCNICA DO PROJETO

Alex Rosa
Coordenador de Programas (até março de 2025)

Paula Zacarias
Coordenadora de Programas

Gabriela Chetto | Larissa Rocha | Lessa Golignac
Analistas de Programas

Alexandra Freitas | Tiane Souza | Victor Siqueira
Assistentes de Programas

Bruna Maria
Assistente Administrativa (até abril de 2025)

Thayanne Massopust
Assistente de Comunicação (até maio de 2025)

Sofia L'Amour
Designer Gráfica Júnior

CONSULTORIA ESPECIALIZADA

Érica Máximo Machado
Consultora em Monitoramento e Avaliação
de Políticas Públicas

DIAGRAMAÇÃO

Sofia L'Amour

REVISÃO

**Gabriela Chetto | Victor Siqueira | Emilene Santos
| Thallyson Martins**

REVISÃO FINAL

Julia Caminha | Paula Zacarias

SIGLAS

DAC	<i>Development Assistance Committee</i>
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais
MAPPA	Monitoramento e Avaliação do Plano Plurianual
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONU-Habitat	Programa das Nações Unidas para os Assentamentos Humanos
PEMAPP	Política Estadual de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas
PPA	Plano Plurianual
RCT	<i>Randomized Control Trial</i>
SEPLAG	Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio
SUPLAN	Superintendência de Planejamento e Políticas Públicas
UNEG	<i>United Nations Evaluation Group</i>

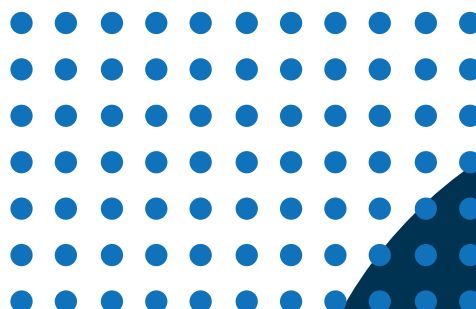
LISTAS

FIGURAS

Figura 1 – Ciclo das políticas públicas	11
Figura 2 – Tipos e tempos para a realização de avaliações.....	18
Figura 3 – Validade interna e externa	21
Figura 4 – Principais etapas do processo avaliativo	26
Figura 5 – Critérios de avaliação de acordo com a DAC/OCDE	34
Figura 6 – Ciclo da avaliação	39

QUADROS

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens sobre quem faz a avaliação	23
Quadro 2 – Análise das condições para realização da avaliação	27
Quadro 3 – Diferença entre Matriz Lógica e Teoria da Mudança	30
Quadro 4 – Estrutura para a gestão da avaliação	40



1. CONHECENDO O GUIA	10
1.1. Qual o objetivo do Guia?	11
1.2. A quem se destina este Guia?	12
1.3. O que pode ser avaliado?	12
1.4. Como utilizar o Guia?	12
2. AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS, PROGRAMAS E PROJETOS	13
2.1. Por que avaliar e fatores de efetividade	14
2.2. Princípios da avaliação	15
3. ENTENDENDO A AVALIAÇÃO	18
3.1. Quando avaliar?	19
3.2. Quais as formas e métodos para avaliar?	20
3.3. Quem faz a avaliação?	23
4. PLANEJANDO A AVALIAÇÃO	25
4.1. Condições para a realizar a avaliação	26
4.2. Contexto e ferramentas para a avaliação	28
5. PREPARANDO A AVALIAÇÃO	32
5.1. Objetivos e o escopo de avaliação	32
5.2. Perguntas avaliativas	33
5.3. Critérios de avaliação	34
5.4. Métodos e coleta de dados	35
5.5. Termo de Referência	36
6. GARANTINDO A QUALIDADE DA AVALIAÇÃO	38
6.1. A pessoa avaliadora	38
6.2. Gestão da avaliação e controle de qualidade	39
7. COMUNICANDO A AVALIAÇÃO	44
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46
ANEXO 1 - MÉTODOS PARA AVALIAÇÕES	48

1

Capítulo 1

CONHECENDO O GUIA

Este documento é um guia prático destinado a orientar a realização de avaliações de políticas públicas, programas e projetos, com o objetivo de apoiar a implementação da Política Estadual de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas (PEMAPP). Nesse sentido, integra um conjunto de instrumentos desenvolvidos para a estruturação da PEMAPP e para o fortalecimento da cultura de avaliação no estado de Alagoas.

O Decreto nº 98.054, de julho de 2024, institui o Monitoramento e a Avaliação do Plano Plurianual (MAPPA) e a própria PEMAPP, ambos sob responsabilidade da Superintendência de Planejamento e Políticas Públicas (SUPLAN), vinculada à Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio (SEPLAG), à qual também compete a elaboração de manuais, modelos e procedimentos para a realização das avaliações (BOX 1).

BOX 1 - DIRETRIZES E ATRIBUIÇÕES DA PEMAPP

As diretrizes da PEMAPP são (art. 19):

- I. Clareza e objetividade dos processos de monitoramento e avaliação;
- II. Conformidade à metodologia e ao modelo de monitoramento e avaliação estabelecidos no plano de avaliação;
- III. Comparabilidade entre os dados e as informações sobre as políticas monitoradas e avaliadas;
- IV. Consistência e veracidade dos dados e das informações;
- V. Articulação e cooperação entre os Órgãos da Administração Pública Estadual no que tange ao monitoramento e à avaliação; e
- VI. Publicidade das avaliações realizadas.

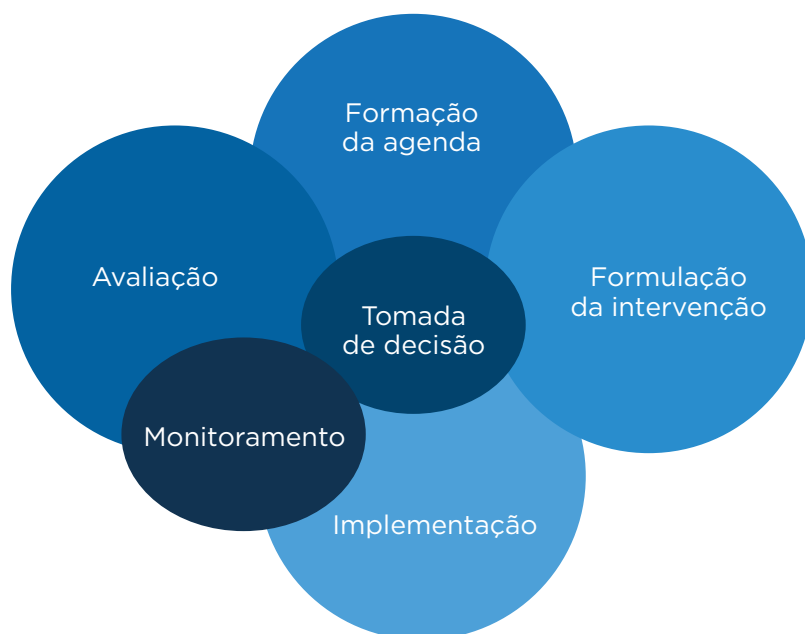
A PEMAPP deve contribuir para (art. 20):

- I. A institucionalização da prática sistematizada e periódica de monitoramento e avaliação das políticas públicas estaduais;
- II. A produção de dados e informações sobre as políticas públicas monitoradas e avaliadas;
- III. A tomada de decisão dos gestores públicos baseada em evidências;
- IV. O fomento à transparência e à prestação de contas por parte da Administração Pública Estadual junto aos seus órgãos e à sociedade;
- V. O aprimoramento das políticas públicas;
- VI. O estímulo às boas práticas de gestão de políticas públicas;
- VII. A definição de tetos orçamentários para a elaboração das leis orçamentárias anuais; e
- VIII. A promoção da qualidade do gasto público.

Seguindo as diretrizes da PEMAPP, foram inicialmente definidos os principais documentos que orientarão o processo de estruturação e realização das avaliações, sendo eles, este Guia prático, a Estratégia para o desenvolvimento de capacidades em avaliação e a Agenda de avaliação de longo prazo¹. A elaboração desses documentos considerou evidências e as melhores práticas nacionais e internacionais, bem como o estágio de compreensão e uso da avaliação no ciclo das políticas públicas no estado.

Conforme ilustrado na Figura 1, a avaliação é uma etapa do ciclo das políticas públicas responsável pela produção de evidências que apoiam a tomada de decisão. Essas evidências podem ser utilizadas em todas as fases do ciclo: formação da agenda, formulação da intervenção e implementação. A avaliação também mantém uma relação direta com o monitoramento, etapa que deve ocorrer ao longo de toda a implementação e fornecer subsídios à avaliação, entre outras funções. Compreender o papel da avaliação é fundamental para a construção de um processo contínuo de aprendizagem e melhoria, contribuindo para um ciclo virtuoso de gestão pública.

Figura 1 – Ciclo das políticas públicas



Fonte: Elaboração própria, 2025.

1.1. QUAL O OBJETIVO DO GUIA?

Embora elaborado para o contexto da PEMAPP no estado de Alagoas, este documento tem como objetivo promover o compartilhamento de conhecimento, o alinhamento quanto às práticas avaliativas, seus princípios, tipos e métodos, além de oferecer orientações sobre como iniciar o processo avaliativo. Assim, este

Guia constitui-se, fundamentalmente, como um referencial para reflexões e aprendizado, devendo ser discutido e continuamente aperfeiçoado.

A realização de avaliações e o compartilhamento de conhecimento podem gerar maior engajamento com a prática avaliativa, reforçar a demanda por avaliações e fortalecer o pensamento avaliativo. Além disso, as avaliações e a disseminação do conhecimento

¹ Esses documentos fazem parte do produto “Apoio à implementação da Política Estadual de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas (PEMAPP)”, elaborado no âmbito do projeto Visão Alagoas 2030. Além deles, foram também desenvolvidos Termos de Referência para a avaliação de iniciativas estratégicas e para a formação de cadastro de especialistas em avaliação, bem como um Relatório Final de Atividades, que inclui recomendações para fortalecimento da PEMAPP, a Teoria da Mudança da PEMAPP e o mapeamento das principais partes interessadas.

integram as etapas do processo de desenvolvimento de capacidades no estado, configurando-se, portanto, como elementos estratégicos para a consolidação da PEMAPP.

O desenvolvimento de uma cultura avaliativa nas políticas públicas é um processo contínuo, que exige tempo e o comprometimento de pessoas responsáveis pela tomada de decisão, pela gestão e pelas equipes técnicas. Nesse contexto, o caráter progressivo da PEMAPP busca refletir tanto as prioridades e capacidades quanto as limitações do governo estadual, contribuindo para o aprimoramento e a efetividade das políticas públicas, bem como para a promoção do bem-estar da população.

Para compreender a natureza incremental da adoção das práticas avaliativas pelo Governo de Alagoas, alguns alinhamentos iniciais são fundamentais: (i) o Guia prático deve ser revisto de forma sistemática: aprimoramentos e aprofundamentos de conhecimento devem ser consolidados em revisões anuais do instrumento, especialmente ao longo dos cinco primeiros anos de sua implementação; e (ii) após os primeiros cinco anos, o Guia prático deverá ser atualizado periodicamente, em conformidade com a Agenda de avaliação de longo prazo.

1.2. A QUEM SE DESTINA ESTE GUIA?

O Guia pode ser conhecido, discutido e utilizado por:

- Representantes do governo, em todos os seus níveis;
- Pessoas tomadoras de decisão;
- Organizações da sociedade civil;
- Instituições acadêmicas e centros de pesquisa;
- Setor privado; e
- Pessoas beneficiárias das políticas públicas, entre outras.

1.3. O QUE PODE SER AVALIADO?

Diversos instrumentos podem ser avaliados, como:

- Políticas públicas;
- Programas;
- Projetos;
- Estratégias;
- Temas;
- Fundos; e
- Processos, individualmente ou de forma integrada.

Neste documento, com o intuito de facilitar a leitura, todos esses objetos de avaliação serão referidos como intervenções.

1.4. COMO UTILIZAR O GUIA?

O Guia não possui uma forma única de uso e pode ser aplicado para diferentes finalidades, tais como:

- Estabelecer um primeiro contato com o tema da avaliação de políticas públicas;
- Aprofundar o conhecimento sobre avaliação, compreendendo com mais detalhes suas etapas, exigências e pontos de atenção;
- Apoiar a demanda, o desenho e a condução de avaliações, indicando como realizá-las; e
- Desenvolver o pensamento avaliativo, despertando o interesse pelo tema, seja para demandar e acompanhar uma avaliação, seja para realizá-la.

Ao longo do documento, serão apresentados aspectos conceituais, orientações no formato de passo a passo e recomendações práticas para a realização de avaliações.

2

Capítulo 2

AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS, PROGRAMAS E PROJETOS



Este capítulo apresenta a importância da avaliação no contexto das políticas públicas, destacando suas contribuições para o aprimoramento das intervenções e para a promoção de uma gestão mais eficiente, transparente e informada por evidências. São abordados os requisitos necessários para que uma avaliação seja efetiva, bem como os elementos que caracterizam uma

avaliação de qualidade. Os princípios que orientam as avaliações são apresentados como fundamentos indispensáveis para garantir a credibilidade, a utilidade e a legitimidade dos resultados. Também são discutidos os riscos relacionados à ocorrência de vieses, com a definição do conceito, identificação de seus principais tipos e indicação de estratégias para preveni-los ou mitigá-los.

A avaliação é um processo periódico voltado à compreensão da viabilidade de uma intervenção, da efetividade de seu desenho, de sua implementação ou dos resultados e impactos esperados (BOX 2).

BOX 2 - O QUE É AVALIAÇÃO?

A avaliação é um processo sistemático para determinação do mérito, do valor e da importância das coisas, combinando evidências e valores (Scriven apud Wanzer, 2020, p. 2, tradução livre).

A avaliação é um processo de análise sistemático e objetivo de uma intervenção planejada, em andamento ou concluída, seu desenho, implementação e resultados (OECD, 2023, p.31, tradução livre).

A avaliação é orientada pela premissa de que seus resultados devem ser amplamente utilizados, com a apresentação de achados relevantes e recomendações práticas e viáveis que contribuam para o aprimoramento das intervenções (BOX 3). Para isso, utiliza metodologias específicas na análise de dados e informações coletadas, o que confere maior credibilidade aos resultados e às recomendações geradas.

BOX 3 - O QUE NÃO É AVALIAÇÃO?

- Auditoria;
- Pesquisa acadêmica;
- Diagnóstico;
- Relatório de progresso;
- Medição de indicadores; e
- Monitoramento.

2.1. POR QUE AVALIAR E FATORES DE EFETIVIDADE

As principais razões para a realização de uma avaliação incluem, entre outras, o fortalecimento do processo de aprendizagem, o estímulo à transparência e à prestação de contas, bem como a promoção da boa governança. Cada uma dessas finalidades contempla aspectos específicos, conforme descrito a seguir:

Aprendizagem

- Compreensão sobre o que funciona ou não, como, para quem e em quais contextos;
- Identificação de resultados e impactos esperados, não esperados e, quando for o caso, adversos;
- Verificação ou identificação das relações de causalidade no desenho e na implementação da intervenção;
- Fortalecimento de ações, projetos, programas e políticas públicas, bem como de seus efeitos ou impactos;
- Produção de evidências para a redução de incertezas e riscos das intervenções;
- Melhoria do processo de tomada de decisão, informado por evidências;
- Definição ou revisão de prioridades; e
- Contribuição para os processos de mudança social.

Prestação de contas e transparência

- Maximização de resultados em intervenções que utilizam recursos públicos;
- Geração de evidências sobre a efetividade no uso dos recursos; e
- Comunicação clara e acessível sobre os resultados alcançados.

Promoção da boa governança

- Aprimoramento dos processos de gestão;
- Estímulo à reflexão sobre as práticas adotadas; e
- Contribuição para as mudanças e transformações esperadas a partir das intervenções.

Para que a avaliação seja efetiva e contribua de forma significativa para a tomada de decisão, alguns fatores são essenciais:

- A intervenção deve ser relevante e avaliável;
- A coerência entre os objetivos da intervenção e o propósito da avaliação deve ser assegurada;
- A avaliação deve ser realizada em momento oportuno, de modo a garantir sua utilidade;
- As principais partes interessadas devem estar de acordo e disponíveis para participar do processo (BOX 4);
- Os dados e as informações devem ser acessíveis e possuir qualidade adequada para sustentar a análise; e
- Os recursos financeiros, o tempo das pessoas envolvidas e o contexto político-institucional devem ser considerados.

Assim, avaliar também significa produzir a informação necessária, em formato acessível e direcionada ao público responsável pela tomada de decisão.

BOX 4 - O QUE SÃO PARTES INTERESSADAS?

Partes interessadas (em inglês, chamadas de *stakeholders*) são aquelas pessoas e instituições envolvidas com a intervenção, em todas as suas fases ou em parte delas, por exemplo:

- Financiadores e demandantes;
- Governantes;
- Pessoas tomadoras de decisão;
- Equipes técnicas da intervenção;
- Grupos de acompanhamento da avaliação;
- Pessoas beneficiárias diretas e indiretas;
- Organizações públicas;
- Membros de comunidades;
- Instituições acadêmicas e centros de pesquisa;
- Setor privado; e
- Organizações da sociedade civil.

2.2 PRINCÍPIOS DA AVALIAÇÃO

As avaliações seguem princípios que orientam sua realização e que se articulam entre si. Esses princípios visam contribuir para a melhoria da qualidade das políticas públicas e dos serviços públicos de forma geral, além de reduzir a ocorrência de erros, otimizar o uso dos recursos financeiros e ampliar a transparência das ações governamentais.

Utilidade

A avaliação deve ser relevante e realizada em tempo oportuno, de modo a gerar resultados e recomendações viáveis e utilizáveis, sempre considerando os interesses das partes envolvidas. Esse princípio assegura que o processo avaliativo seja, de fato, útil para enfrentar problemas concretos no momento adequado.

Ética

A avaliação deve ser conduzida com base em preceitos éticos, respeitando os direitos das pessoas envolvidas e sendo realizada de forma responsável. É fundamental evitar abusos e assegurar que todas as partes se sintam seguras e respeitadas. Por exemplo, na coleta de dados, é essencial proteger a privacidade e utilizar as informações de forma ética, conforme a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).

Credibilidade

A credibilidade da avaliação é um pré-requisito fundamental para sua utilidade. Por isso, deve ser conduzida com profissionalismo e rigor metodológico. O processo pode contar com grupos independentes de pessoas avaliadoras e com revisão por pares, especialmente nas etapas de desenho da avaliação, análise das informações e revisão do Relatório Final. Avaliações que não sejam confiáveis tendem a ser descartadas no processo de tomada de decisão. Nesse sentido, quando a avaliação adota métodos robustos e é validada por especialistas, as decisões resultantes tornam-se mais fundamentadas e legítimas.

Robustez

A robustez diz respeito à qualidade da avaliação, assegurada pelo uso dos melhores métodos e dados disponíveis, de modo a garantir que os resultados sejam confiáveis. Quando decisões precisam ser baseadas em dados, é fundamental que esses dados tenham sido coletados e analisados com rigor, minimizando erros e vieses. A adoção de métodos apropriados para a coleta e análise de dados confere solidez e precisão às conclusões e recomendações da avaliação. O controle de qualidade pode ser realizado por revisão entre pares ou por um Grupo de Referência (BOX 5).

Proporcionalidade

O desenho e a condução das avaliações devem considerar os riscos e incertezas envolvidos, o potencial de aprendizagem, a disponibilidade de recursos, bem como a natureza e a prioridade da intervenção. Nem todas as intervenções exigem avaliações complexas e demoradas. O princípio da proporcionalidade orienta o uso inteligente dos recursos, ajustando o nível de complexidade da avaliação às reais necessidades. Em intervenções pontuais, uma avaliação mais simples pode ser suficiente, evitando desperdícios de tempo e recursos financeiros. Já intervenções mais complexas ou com alto impacto potencial demandam estudos mais aprofundados e detalhados.

Independência e imparcialidade

A independência e a imparcialidade são condições essenciais para garantir a credibilidade da avaliação. Conduzir o processo com autonomia, livre de influências políticas ou pressões organizacionais, contribui para a geração de resultados de qualidade que atendam ao interesse público. Quando há interferências que comprometem a objetividade da avaliação, corre-se o risco de prejudicar sua utilidade, mascarando problemas e dificultando a identificação de aspectos que precisam ser ajustados ou aprimorados.

Transparência

A transparência refere-se ao compartilhamento dos métodos utilizados e dos principais achados da avaliação, sejam eles favoráveis ou não. Isso implica divulgar os resultados de forma transparente, promovendo a confiança no processo avaliativo e estimulando a

aprendizagem entre todas as pessoas envolvidas. O conhecimento sobre como a avaliação foi conduzida, assim como o acesso aos dados utilizados, contribui para a confiabilidade dos resultados e para sua aplicação no aprimoramento das intervenções.

Ao iniciar o processo de avaliação, além de se considerar os princípios mencionados anteriormente, é fundamental considerar os riscos de ocorrência de vieses ao longo da atividade avaliativa (BOX 6).

BOX 5 – GRUPO DE REFERÊNCIA

O Grupo de Referência é considerado uma boa prática por organismos internacionais, como o Grupo de Avaliação das Nações Unidas (*United Nations Evaluation Group* (UNEG) em inglês) ou a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), entre outros. Esse grupo deve ser composto por pessoas envolvidas com a avaliação, tanto de forma direta quanto indireta, e se reunir periodicamente para analisar, discutir e validar os principais instrumentos e produtos das avaliações. Além disso, atua como instância de controle de qualidade do processo avaliativo.

BOX 6 – O QUE É VIÉS?

Viés é qualquer influência ou distorção que compromete a imparcialidade ou a precisão dos resultados de uma avaliação. Trata-se de um desvio que impede que os achados reflitam adequadamente a realidade. Pode surgir por preferências pessoais, escolhas metodológicas inadequadas ou pelas condições contextuais em que a avaliação é conduzida. A presença de vieses compromete a credibilidade da avaliação, distorce informações, dificulta a tomada de decisão informada por evidências e pode resultar em decisões inadequadas, com impactos negativos para a gestão pública e para a sociedade.

Exemplos de viés em avaliações:

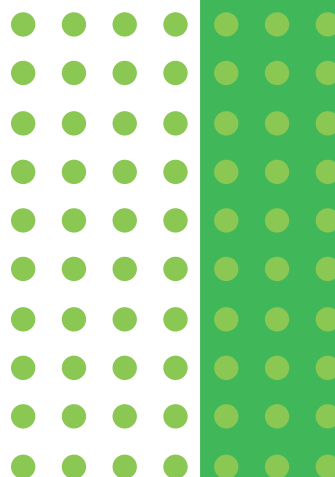
- Viés da pessoa avaliadora: quando opiniões ou preferências pessoais da pessoa avaliadora influenciam a coleta, a análise ou a interpretação dos dados;
- Viés de seleção: ocorre quando o grupo avaliado não representa adequadamente a população-alvo da intervenção, comprometendo a validade dos resultados;
- Viés de resposta: manifesta-se quando as pessoas respondem de maneira socialmente desejável, ocultando dificuldades ou opiniões reais;
- Viés metodológico: decorre da adoção de métodos ou instrumentos inadequados para a coleta e análise de dados, afetando a qualidade da avaliação; e
- Viés de confirmação: quando há a tendência de buscar ou interpretar informações que confirmem expectativas ou hipóteses prévias, desconsiderando evidências contrárias.

Formas de reduzir vieses em avaliações:

- Utilizar métodos e instrumentos adequados ao objeto avaliado, preferencialmente com revisões por pares;
- Incluir diferentes partes interessadas ao longo do processo avaliativo, evitando visões únicas ou parciais;
- Assegurar que os dados coletados representem de forma justa e abrangente todas as pessoas afetadas pela intervenção;
- Capacitar as equipes demandantes e de acompanhamento para identificar e mitigar possíveis vieses; e
- Registrar de forma clara os métodos utilizados, as suposições adotadas e as limitações identificadas durante a avaliação.



A avaliação é, essencialmente, um processo de aprendizagem. Os métodos e procedimentos no momento de demandar e realizar uma avaliação são fundamentais para garantir sua qualidade. Para que seja efetiva, a avaliação deve contar com o apoio das principais partes interessadas, dispor de recursos financeiros adequados e ocorrer em momento oportuno, de modo a assegurar sua utilidade. Os princípios da avaliação funcionam como guardiões da qualidade dos resultados e devem ser seguidos com rigor. Embora os vieses façam parte da vida cotidiana, nas avaliações eles devem ser identificados e evitados, a fim de garantir a robustez das conclusões. Por esse motivo, é essencial que eventuais limitações e vieses sejam devidamente reportados no processo avaliativo.



3

Capítulo 3

ENTENDENDO A AVALIAÇÃO



Este capítulo apresenta as possibilidades de realização de avaliações ao longo do ciclo de uma intervenção, classificadas em *ex-ante* ou *ex-post*. São discutidos os objetivos e abordagens específicos de cada momento avaliativo, bem como as principais formas de avaliação: experimental, *quasi*-experimental e não experimental. Destaca-se que essas abordagens podem ser combinadas em arranjos mistos, ampliando as possibilidades metodológicas. O capítulo também explora os fatores que influenciam a escolha dos métodos e de quem realiza a avaliação, considerando implicações em termos de credibilidade, viabilidade e qualidade dos resultados. As vantagens e limitações de cada arranjo são analisadas, reforçando a importância de decisões informadas, participativas e alinhadas aos objetivos da avaliação.

As avaliações podem ser realizadas antes, durante ou após a formulação e a implementação de uma intervenção. Cada momento apresenta diferentes possibilidades e objetivos avaliativos, conforme o estágio do ciclo da

política pública. A Figura 2 ilustra os tipos de avaliação possíveis ao longo da trajetória da intervenção, relacionando-os ao seu respectivo tempo de realização.

Figura 2 – Tipos e tempos para a realização de avaliações



Fonte: Adaptado de *European Commission*, 2024.

3.1. QUANDO AVALIAR?

No que se refere ao momento em que são realizadas ao longo do ciclo das políticas públicas, as avaliações podem ser classificadas como *ex-ante* ou *ex-post*.

AVALIAÇÃO EX-ANTE

São avaliações realizadas antes do início da intervenção. Seu objetivo é testar uma ideia, avaliar sua pertinência e antecipar potenciais desafios. Funcionam, em muitos casos, como um estudo preliminar ou piloto que busca verificar a adequação do desenho, a viabilidade da implementação e os possíveis efeitos esperados. As avaliações *ex-ante* podem envolver diagnósticos, mapeamento de necessidades, análise de viabilidade, estudos de custo-benefício e custo-efetividade e a identificação de benefícios potenciais e obstáculos à execução.

AVALIAÇÃO EX-POST

São avaliações conduzidas durante a execução da intervenção, ao seu término ou após um período prolongado de implementação ou encerramento. As avaliações *ex-post* buscam analisar com profundidade o que funcionou ou não, identificando os efeitos previstos e não previstos, as lições aprendidas e os impactos gerados. O foco principal está nos resultados alcançados e nas transformações produzidas pela intervenção. Podem ser classificadas em diferentes tipos, de acordo com seus objetivos específicos:

Avaliação formativas ou de meio-termo

- Avaliar a implementação da intervenção, com foco nos insumos, atividades, processos e produtos;
- Realizar avaliações rápidas, centradas nos processos e nos efeitos observados durante a execução;
- Analisar custos ou utilidade, relacionando os recursos aplicados aos resultados gerados no curto prazo; e
- Conduzir o processo avaliativo enquanto a intervenção ainda está em curso, permitindo ajustes oportunos.

Avaliação somativas ou finais

- Avaliar os resultados alcançados pela intervenção, podendo também incluir a análise de processos executados;
- Identificar a contribuição efetiva da intervenção para as mudanças desejadas, considerando os objetivos estabelecidos; e
- Conduzir a avaliação ao final da intervenção, consolidando aprendizados e fornecendo subsídios para decisões futuras.

Avaliação de impacto

- Avaliar as transformações geradas no longo prazo como consequência da intervenção;
- Realizar a avaliação alguns anos após a finalização da intervenção, quando os efeitos de maior duração podem ser observados; e
- Identificar a relação direta de causalidade entre a intervenção e as mudanças ocorridas, buscando evidenciar o que se chama de atribuição (BOX 7).



BOX 7 – O QUE SÃO ATRIBUIÇÃO E CONTRIBUIÇÃO NOS PROCESSOS AVALIATIVOS?

São conceitos importantes na avaliação para se compreender a relação entre as ações de uma intervenção e os resultados, mudanças ou impactos alcançados.

Atribuição:

- Relação de causa e efeito direta entre a intervenção e os resultados observados;
- Resultado específico considerado como diretamente causado pela intervenção; e
- Verificação por meio de métodos como o Ensaio Clínico Randomizado (*Randomized Control Trial* (RCT) em inglês), que permite isolar os efeitos da intervenção de outros fatores externos.

Contribuição:

- Reconhecimento de que a intervenção foi um dos fatores que influenciaram os resultados, embora não necessariamente o único ou o principal;
- Entendimento da complexidade dos contextos sociais, nos quais múltiplos fatores (econômicos, culturais, políticos etc.) interagem para produzir os efeitos observados; e
- Verificação por meio de avaliações realizadas em ambientes complexos, onde isolar os efeitos específicos da intervenção não é viável.

3.2. QUAIS AS FORMAS E MÉTODOS PARA AVALIAR?

Assim como o momento de realização e o tipo de avaliação, a definição dos métodos avaliativos dependerá dos objetivos estabelecidos e dos recursos disponíveis para cada caso. As formas de avaliação podem ser classificadas em três categorias principais: experimental, *quasi*-experimental e não experimental.

AVALIAÇÃO EXPERIMENTAL

As avaliações experimentais são comumente utilizadas para analisar o impacto de uma intervenção e se caracterizam pela comparação entre dois grupos: o grupo de tratamento, que recebe a intervenção, e o grupo controle, que não a recebe. Ambos os grupos devem ser representativos da população ou de outra

unidade de análise, como famílias, creches, escolas, unidades de saúde ou comunidades. A definição desses grupos ocorre antes do início da intervenção e deve ser realizada por meio de seleção aleatória, o que garante a comparabilidade entre eles.

A seleção aleatória, ou randomizada, é considerada o padrão-ouro das avaliações de impacto e a principal referência para identificar a atribuição dos efeitos observados à intervenção. Ao garantir que os grupos de controle e tratamento, em um RCT, sejam estatisticamente equivalentes desde o início, ela permite atribuir as diferenças observadas exclusivamente à intervenção (BOX 8). Essa abordagem fortalece a validade dos resultados, confere maior confiança às relações de causa e efeito estabelecidas e reduz os vieses que poderiam comprometer a análise.

BOX 8 – MÉTODO RCT

O método mais utilizado e conhecido para a realização de avaliações experimentais é o RCT, considerado uma abordagem robusta para avaliar impacto. O RCT compara os resultados entre os grupos de tratamento e controle, sendo amplamente aplicado em pesquisas da área da saúde, por reduzir a influência de fatores externos à intervenção. O RCT exige o cumprimento rigoroso de seus protocolos, com ênfase na definição criteriosa da amostra, na randomização de participantes e no controle de vieses. Esses elementos são essenciais para assegurar a validade interna (isolamento dos efeitos da intervenção) e a validade externa (possibilidade de generalização dos resultados) da avaliação.

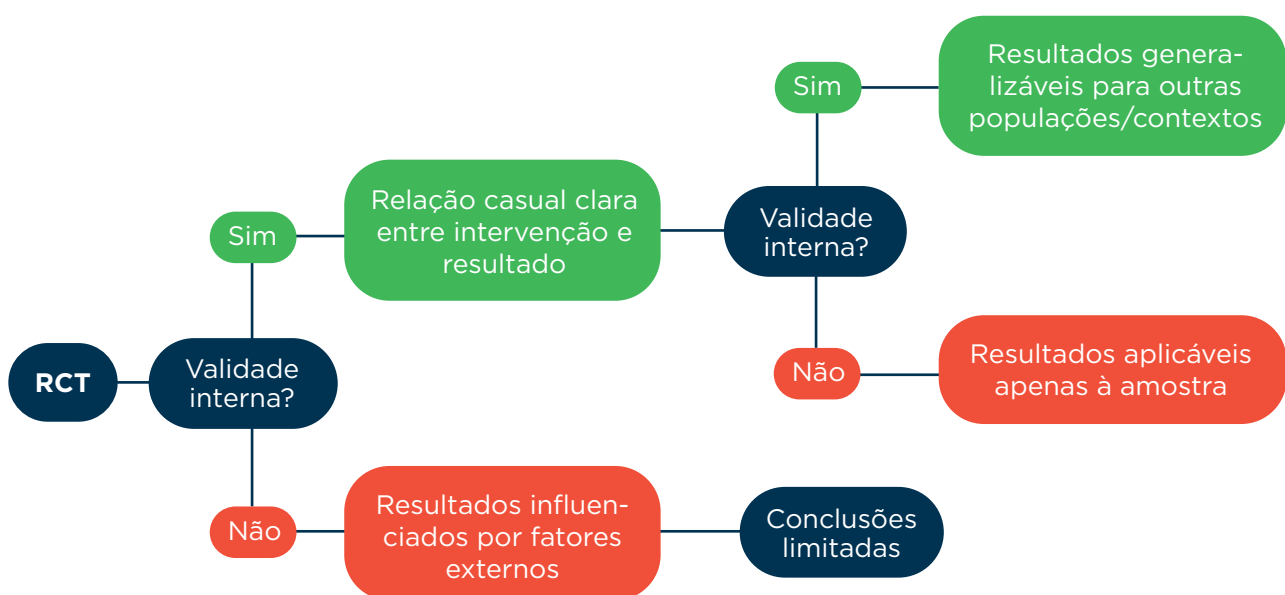
Saiba mais sobre RCTs:

- Publicações do Laboratório de Ação contra a Pobreza Abdul Latif Jameel (J-PAL), centro de pesquisa global que trabalha para reduzir a pobreza, garantindo que as políticas públicas sejam informadas por evidências científicas. Disponível em: [https://www.povertyactionlab.org/es/evaluaciones?lang=es%3E](https://www.povertyactionlab.org/es/evaluaciones?lang=es%3E;);
- Curso sobre Avaliação de Impacto de Programas e Políticas Sociais da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Disponível em: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/98>; e
- Publicação do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) sobre a avaliação de impacto na prática. Disponível em: <https://publications.iadb.org/pt/avaliacao-de-impacto-na-pratica-segunda-edicao>.

A avaliação experimental assegura alta validade interna e externa. A validade interna está relacionada à capacidade de isolar os efeitos da intervenção, de forma que as diferenças entre os grupos possam ser atribuídas exclusivamente

à ação implementada. Já a validade externa diz respeito à possibilidade de generalizar os resultados obtidos, desde que as principais características da população em estudo sejam preservadas (Figura 3).

Figura 3 – Validade interna e externa



Fonte: Elaboração própria, 2025.

No entanto, essa abordagem nem sempre é aplicável, uma vez que envolve considerações éticas, metodológicas e operacionais complexas. A realização de uma avaliação experimental exige sua definição ainda na fase de formulação da intervenção. Ela tem como características a randomização dos grupos, o maior tempo de execução, os custos elevados e a atenção especial ao contexto e aos objetivos específicos da avaliação.

AVALIAÇÃO QUASI-EXPERIMENTAL

Os métodos *quasi*-experimentais também são utilizados para avaliar impacto e estabelecer relações de causa e efeito entre a intervenção e os resultados observados. Embora compartilhem com os métodos experimentais a comparação entre grupos, diferenciam-se por não utilizarem a randomização na formação desses grupos, o que reduz sua validade interna e externa.

A escolha do método *quasi*-experimental mais adequado depende de diversos fatores, como a disponibilidade e a qualidade dos dados, as características dos grupos analisados e o contexto da intervenção. Esses métodos exigem conhecimento técnico em estatística e habilidades computacionais avançadas. Entre os métodos mais utilizados destacam-se: Diferenças em Diferenças (DiD), Regressão Discontínua (RD), entre outros, conforme descrito no Anexo 1.

Dada a complexidade envolvida, recomenda-se a formação de equipes multidisciplinares para conduzir esse tipo de avaliação, reunindo profissionais com conhecimentos técnicos complementares. A utilização de métodos *quasi*-experimentais contribui para a credibilidade das avaliações, permitindo análises mais consistentes e redução de vieses.

AVALIAÇÃO NÃO EXPERIMENTAL

Os métodos não experimentais apresentam algumas limitações, como a impossibilidade de estabelecer relações diretas de atribuição entre a intervenção e os resultados. No entanto, oferecem valiosas contribuições para compreender como, por que e em quais contextos as mudanças ocorrem. As avaliações não experimentais podem ser agrupadas em diferentes abordagens, não sendo as únicas possibilidades:

- **Abordagens baseadas em teoria:** analisam a relação entre a intervenção e seus resultados a partir de uma lógica plausível de causa e efeito, utilizando evidências oriundas de outras avaliações, pesquisas e da teoria da mudança associada à intervenção para justificar os achados;
- **Abordagens participativas:** envolvem diretamente as partes interessadas no processo de avaliação, incorporando suas percepções e experiências para compreender os efeitos e os impactos da intervenção de maneira mais contextualizada, inclusiva e legítima; e
- **Abordagens de custo-benefício e custo-efetividade:** focam na relação entre os custos, resultados e benefícios obtidos, permitindo comparar diferentes intervenções e orientar a alocação eficiente de recursos públicos.

Entre os métodos comumente utilizados em avaliações não experimentais estão: avaliação realista, análise de narrativas, estudos de casos comparados, colheita de resultados, mudança mais significativa, entre outros, conforme detalhado no Anexo 1.

Esses métodos podem ser combinados entre si ou utilizados em complementaridade com abordagens experimentais e *quasi*-experimentais, ampliando a profundidade da análise. A escolha dos métodos mais adequados dependerá dos objetivos da avaliação, do momento em que será realizada, dos recursos disponíveis e do perfil técnico da equipe envolvida.

3.3. QUEM FAZ A AVALIAÇÃO?

A avaliação pode ser conduzida por diferentes partes, dependendo dos objetivos, da natureza da intervenção e dos recursos disponíveis. Quando é realizada pela própria equipe responsável pela implementação da intervenção, ela é denominada autoavaliação. Quando conduzida por uma equipe da mesma instituição, mas que não está diretamente envolvida na execução da intervenção, trata-se de uma avaliação interna. Já quando é realizada por profissionais ou organizações

externas, como consultorias individuais, grupos especializados ou empresas contratadas, é chamada de avaliação externa.

A definição sobre quem conduzirá a avaliação exige uma análise cuidadosa, pois essa escolha pode impactar diretamente a credibilidade, a imparcialidade e a utilidade dos resultados. Além disso, deve considerar os métodos avaliativos mais adequados e as competências técnicas requeridas para aplicá-los de forma eficaz. O Quadro 1 apresenta as principais vantagens e desvantagens associadas a cada uma dessas modalidades.

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens sobre quem faz a avaliação

Autoavaliação e Avaliação Interna	Avaliação Externa
VANTAGENS	
• Possibilita uma avaliação rápida, com menor mobilização de recursos; • Utiliza o conhecimento técnico aprofundado da equipe sobre a intervenção avaliada; • Permite implementação imediata, sem necessidade de contratação externa; e • Contribui para a redução de resistências internas ao processo avaliativo.	• Garante independência no processo avaliativo; • Envolve alto nível de conhecimento técnico sobre avaliação; • Favorece o diálogo com forças de mudança internas e externas à instituição; e • Confere maior credibilidade junto a públicos externos.
DESVANTAGENS	
• Apresenta conhecimento técnico limitado em avaliação; • Possui baixa independência e pouco distanciamento em relação ao objeto avaliado; • Enfrenta desafios quanto à credibilidade perante públicos externos; e • Pode afetar a objetividade da análise.	• Conhecimento limitado sobre a intervenção; • Maior propensão a comportamentos defensivos por parte das pessoas demandantes; e • Possíveis dificuldades na implementação da avaliação, como restrições de acesso a pessoas, dados e informações, e exigência de tempos maiores.

Fonte: Elaboração própria, 2025.

Com o objetivo de minimizar as desvantagens associadas à realização de autoavaliações ou avaliações internas, especialmente no que diz respeito à independência e à credibilidade, é possível adotar arranjos que combinem diferentes responsabilidades ao longo do processo avaliativo. Por exemplo, pode-se estabelecer um arranjo misto, em que a equipe

interna realiza a coleta de dados e a equipe externa conduz a análise. Outra possibilidade é delegar a coleta de dados a uma equipe externa e realizar a análise de forma conjunta. Além disso, pode-se contar com a revisão de pares (BOX 9) em etapas críticas da avaliação, como na revisão dos instrumentos de coleta, nas análises ou na validação do Relatório Final.

BOX 9 – O QUE É A REVISÃO DE PARES?

A revisão de pares (em inglês, chamada de *peer review*), no contexto da avaliação, é um processo de controle de qualidade realizado por especialistas independentes, que examinam a metodologia utilizada, os dados analisados e as conclusões obtidas. Seu principal objetivo é assegurar a robustez metodológica, a coerência das análises e a credibilidade dos achados, contribuindo para a melhoria da qualidade técnica e para a legitimidade dos resultados da avaliação.

A definição do arranjo mais adequado sobre quem realizará a avaliação dependerá das condições previamente mencionadas. Essa decisão deve ser tomada de forma participativa,

envolvendo as principais partes interessadas, e não exclusivamente pela instituição demandante da avaliação.



A escolha do momento mais adequado para a realização de uma avaliação depende, fundamentalmente, dos interesses das principais partes interessadas e dos objetivos previamente definidos. Todo o processo avaliativo deve ser conduzido de forma transparente e amplamente compartilhada, a fim de evitar surpresas ou resistências ao longo do percurso. Os métodos avaliativos podem ser combinados e a formação de equipes multidisciplinares tende a ampliar as possibilidades analíticas e a qualidade dos resultados. A definição dos métodos e da equipe responsável pela avaliação deve considerar os objetivos pretendidos, o momento da avaliação, a capacidade técnica disponível, os recursos financeiros e o tempo hábil. A escolha metodológica é um elemento central para assegurar a credibilidade e a utilidade dos resultados produzidos pela avaliação.

4

Capítulo 4

PLANEJANDO A AVALIAÇÃO



Este capítulo destaca que uma das etapas fundamentais do planejamento da avaliação é a análise prévia de aspectos da intervenção, com o objetivo de verificar se ela reúne as condições necessárias para ser avaliada. Apresentam-se os momentos mais adequados para iniciar o desenho da avaliação, bem como orientações sobre como esse desenho pode ser estruturado.

O processo avaliativo é composto por diferentes etapas, sendo a primeira delas a preparação, fase dedicada à identificação das partes interessadas e à compreensão do contexto em que a intervenção se insere, incluindo seus aspectos sociais, político-institucionais e econômicos. Para essa análise, pode-se recorrer à ferramenta de análise situacional. Para compreender como a intervenção pretende alcançar os resultados esperados, utiliza-se a Teoria da Mudança, que busca explicitar as relações de causa e efeito estabelecidas no desenho da intervenção.

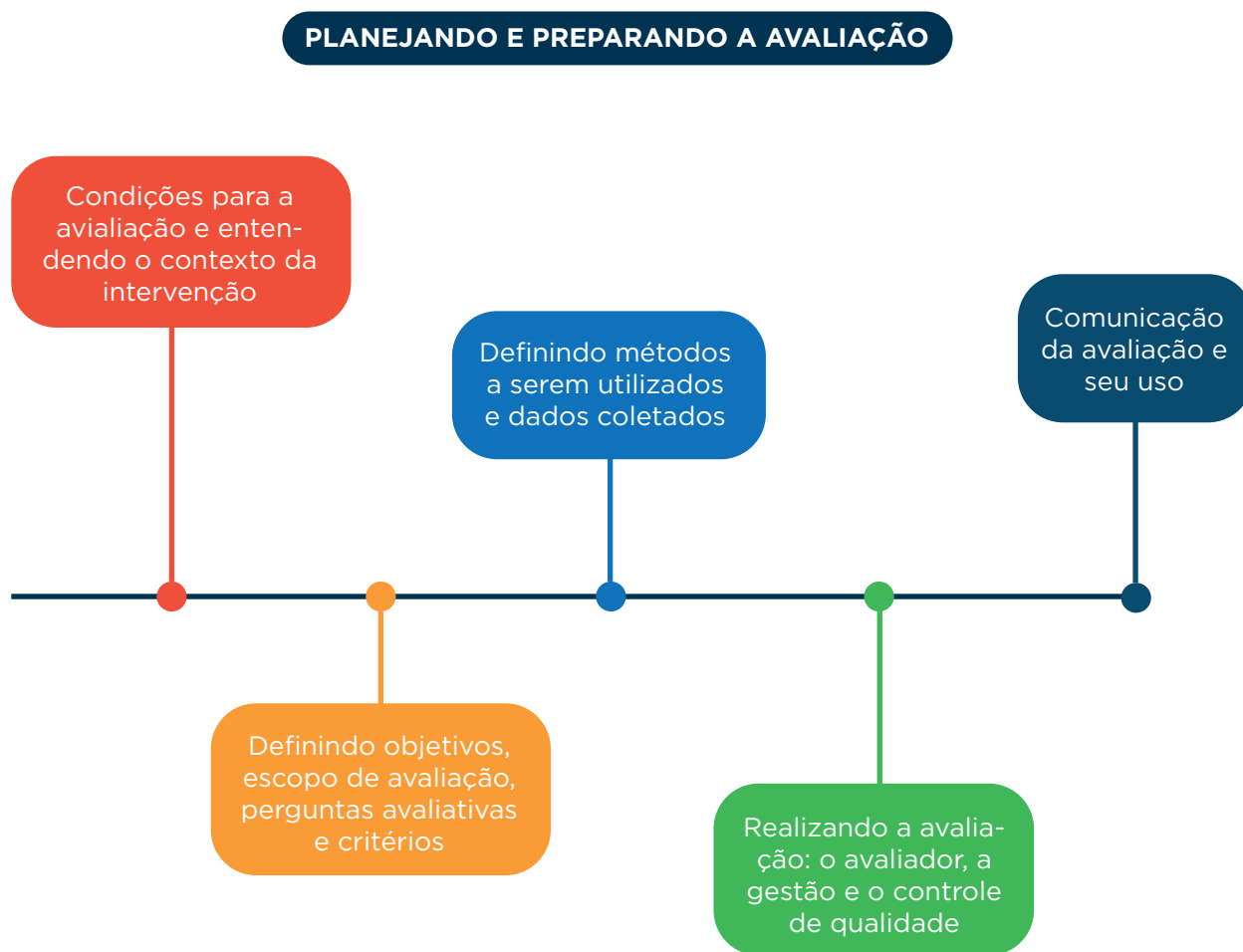
O planejamento da avaliação de uma intervenção deve, preferencialmente, ocorrer durante a fase de formulação. Essa prática permite atender aos requisitos temporais necessários para a realização de avaliações *ex-ante* e *ex-post*. Quando isso não for possível, a avaliação pode ser definida no início da implementação. Essas são consideradas boas práticas, pois quanto mais cedo a avaliação é incorporada à intervenção, maiores são as oportunidades de fomentar o pensamento avaliativo e fortalecer uma cultura institucional de avaliação.

Na prática, entretanto, observa-se que ainda há um desconhecimento significativo sobre a área de avaliação e sobre sua importância para a produção de evidências e o aprimoramento da qualidade e da efetividade das políticas públicas. Nesse contexto, é comum que as avaliações sejam concebidas tardiamente, quando os recursos da intervenção já foram, em grande medida, executados. Essa definição tardia compromete a seleção dos métodos mais apropriados, a identificação dos dados

necessários, bem como a clareza sobre o escopo e sobre as responsabilidades pela condução da avaliação.

Com a instituição da PEMAPP, as avaliações no âmbito do Governo do Estado de Alagoas poderão ser planejadas com antecedência, com base em critérios e parâmetros que orientem a seleção das áreas ou temas prioritários. Esses elementos foram definidos na Agenda de avaliação de longo prazo e, a partir de 2027, também poderão estar articulados ao Plano Plurianual (PPA). Dessa forma, é fundamental assegurar flexibilidade nos instrumentos previstos na PEMAPP, de modo que reflitam a realidade do governo estadual, suas oportunidades e limitações.

Para que uma avaliação alcance os resultados esperados, é fundamental que siga etapas bem definidas, conforme ilustrado na Figura 4. Essas etapas orientam a preparação da avaliação e serão detalhadas nos próximos capítulos.

Figura 4 – Principais etapas do processo avaliativo

Fonte: Elaboração própria, 2025.

4.1. CONDIÇÕES PARA A REALIZAR A AVALIAÇÃO

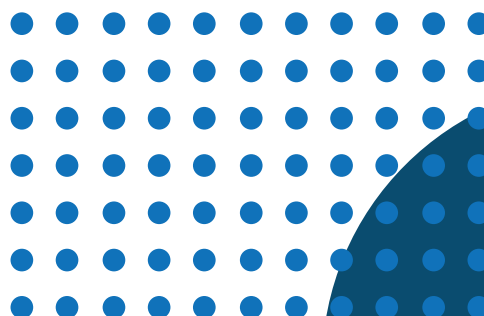
Ao se planejar a realização de uma avaliação, é essencial considerar que esse processo exige tempo e engajamento das principais partes interessadas e a disponibilidade de recursos financeiros. Além disso, é importante reconhecer que nem toda intervenção precisa necessariamente ser avaliada, e essa decisão dependerá de sua natureza e de seus objetivos. Para aquelas com potencial avaliativo, alguns aspectos devem ser considerados, conforme apresentado no Quadro 2.

As questões apresentadas no quadro a seguir, relacionadas ao desenho da intervenção, são consideradas essenciais para a estruturação de qualquer programa ou projeto e contribuem para a elaboração de um modelo de avaliação mais assertivo. A análise conjunta desses aspectos oferece subsídios relevantes para que as pessoas tomadoras de decisão avaliem se determinada intervenção reúne as condições necessárias para ser avaliada. Em alguns casos, no entanto, torna-se necessária a realização de avaliações específicas voltadas à análise da avaliabilidade da intervenção. Esse conjunto de decisões deve ser tomado, preferencialmente, com o envolvimento e o apoio das principais partes interessadas.

Quadro 2 – Análise das condições para realização da avaliação

CONDIÇÕES	SIM	NÃO
1. A avaliação proposta é pertinente frente ao contexto atual da intervenção?		
2. As principais partes interessadas reconhecem a relevância da avaliação?		
3. Os resultados da avaliação poderão influenciar decisões sobre a intervenção?		
4. O desempenho da intervenção é visto como problemático pelo público externo e pessoas beneficiárias?		
5. A intervenção está estruturada com base em uma Teoria da Mudança?		
6. Os dados quantitativos sobre a intervenção estão disponíveis?		
7. Os dados disponíveis são confiáveis, atualizados e adequados aos objetivos da avaliação?		
8. O desenho da intervenção apresenta as seguintes informações:		
a. A natureza da intervenção é pontual, emergencial, estruturante ou de outro tipo?		
b. A vigência da intervenção está claramente estabelecida?		
c. O volume de recursos aportados é significativo?		
d. A descrição do problema/ análise situacional e o contexto/justificativa para a intervenção estão bem definidos?		
e. O mapeamento de evidências de intervenções similares foi realizado para subsidiar a intervenção em análise?		
f. A cobertura geográfica e possíveis pessoas beneficiárias estão claramente identificados?		
g. A matriz lógica da intervenção está estruturada, com definição de insumos, atividades, produtos, resultados e impactos esperados?		
h. Os indicadores de processo e de resultado estão claramente definidos?		
i. A descrição das atividades da intervenção está suficientemente detalhada?		
j. A estratégia de monitoramento contempla linha de base, indicadores e metas?		
k. O cronograma de implementação e o orçamento previsto estão claramente estabelecidos?		

Fonte: Elaboração própria, 2025.



4.2. CONTEXTO E FERRAMENTAS PARA A AVALIAÇÃO

As intervenções ocorrem em contextos específicos, que podem ser alterados por fatores externos não controláveis ou por dinâmicas que integram os processos socioeconômicos e políticos. Do mesmo modo, a intervenção também pode ser afetada pelos efeitos gerados por ela própria, quer sejam previstos ou não. Cada vez mais destaca-se a necessidade de se compreender o contexto no qual uma intervenção acontece, complementando a avaliação e, em especial, apontando variáveis-chave que devem ser observadas. Nesse sentido, o contexto pode influenciar os resultados esperados, tanto positiva quanto negativamente.

Compreender a intervenção a partir do seu contexto fornece elementos valiosos para reforçar a relevância da avaliação, orientar as expectativas sobre seus resultados e ajustar o foco da análise às especificidades que podem potencializar ou limitar os efeitos observados. No contexto, devem ser observados os seguintes aspectos:

- A dinâmica social do ambiente, que pode se alterar ao longo do ciclo da intervenção, afetando sua implementação e os resultados esperados;
- O cenário político e institucional nos âmbitos federal, estadual e municipal;
- As principais partes envolvidas e seus respectivos interesses;
- Os indicadores socioeconômicos e o perfil populacional da área de abrangência; e
- Os arranjos institucionais e operacionais de implementação.

Algumas ferramentas podem ser utilizadas para apoiar o entendimento do contexto e da lógica da intervenção. Entre elas, destacam-se o mapeamento das principais partes interessadas, a análise situacional e a Teoria da Mudança. Embora não obrigatórias, essas ferramentas, especialmente quando utilizadas de forma integrada, contribuem para uma compreensão mais clara do problema identificado, dos objetivos pretendidos e dos caminhos planejados para sua consecução.

MAPEAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

O mapeamento das partes interessadas pode e deve ser realizado de forma articulada com a análise do contexto. Esse levantamento tem como objetivo identificar as pessoas e instituições envolvidas na intervenção, suas percepções sobre os benefícios esperados, seus interesses, formas de atuação, articulações e potenciais influências sobre a própria intervenção e sua avaliação. Além disso, busca compreender o grau de engajamento dessas partes em relação à avaliação e à sua demanda, contribuindo para estratégias mais eficazes de participação e comunicação ao longo do processo avaliativo.

Nesse sentido, alguns aspectos são relevantes no processo de mapeamento das partes interessadas:

- Inclusão de instituições, organizações e pessoas individuais, conforme o contexto e a natureza da intervenção;
- Atualização contínua e periódica, permitindo refletir mudanças ao longo da implementação e oferecer melhor suporte para a avaliação; e
- Utilização compartilhada por todas as partes envolvidas na implementação, ao longo de todo o ciclo da intervenção.

Durante o mapeamento, alguns fatores relevantes a serem observados em relação às partes interessadas incluem:

- Papel desempenhado na intervenção, como pessoa doadora, beneficiária, gestora, informante-chave, entre outras;
- Fase de participação na intervenção (planejamento, formulação, aprovação, implementação, monitoramento, avaliação);
- Nível de importância para a intervenção; e
- Estratégia de engajamento a ser adotada pelas pessoas responsáveis pela implementação.

Esses fatores podem ser ajustados conforme a natureza da intervenção e os objetivos específicos da avaliação.

ANÁLISE SITUACIONAL

Uma estratégia que apoia a compreensão do contexto e confere clareza aos objetivos da intervenção é a identificação e a descrição do problema observado. Para isso, recomenda-se a utilização da ferramenta de análise situacional conhecida como “Árvore do Problema” (BOX 10). Essa ferramenta pode ser utilizada desde a etapa de formulação da intervenção; no entanto, caso não tenha sido desenvolvida nesse momento, sua elaboração pode ocorrer durante o desenho da avaliação ou no início de sua implementação. Quando realizada de forma colaborativa com as principais partes interessadas, essa atividade contribui para maior apropriação da intervenção e fortalece o engajamento com o processo avaliativo.

BOX 10 – ANÁLISE SITUACIONAL (“ÁRVORE DO PROBLEMA”)

A análise situacional é um processo sistemático de análise do ambiente, das condições e dos fatores que influenciam uma intervenção. Seu objetivo é compreender o contexto em que a iniciativa ocorre, identificar o problema, suas causas e consequências. Fornece uma base para a formulação de perguntas avaliativas, o acompanhamento e a compreensão da implementação, seus desafios e oportunidades.

TEORIA DA MUDANÇA

As boas práticas indicam que a concepção da intervenção seja estruturada por meio de uma matriz lógica, que organize de forma encadeada os insumos, as atividades, os produtos gerados, os resultados esperados e os impactos pretendidos. Essa matriz contribui para a formulação da intervenção e, posteriormente, serve de base para a construção da sua Teoria da Mudança (Quadro 3).

A Teoria da Mudança descreve como e por que uma intervenção irá produzir os resultados esperados. Para isso, é fundamental que os elementos estejam organizados com base em relações de causalidade, evidenciando de

que forma uma atividade gera determinado produto, que por sua vez contribui para um resultado ou mudança. Esse encadeamento lógico permite compreender os caminhos que conectam a intervenção aos seus impactos esperados.

Para que a intervenção seja desenhada de forma alinhada às possibilidades do contexto e à sua realidade, é essencial considerar as premissas, ou seja, as condições essenciais para que a intervenção ocorra conforme se espera. Além disso, é necessário atentar para os riscos associados, que representam fatores internos ou externos capazes de comprometer sua implementação ou os resultados esperados. Tanto as premissas quanto os riscos devem ser explicitamente incorporados à Teoria da Mudança, pois contribuem para tornar o planejamento mais robusto e realista.

Caso a Teoria da Mudança não tenha sido elaborada durante a formulação da intervenção, o momento da avaliação é oportuno para sua construção. A elaboração nesse estágio contribui para verificar as relações de causalidade estabelecidas, possibilitando compreender o que funcionou ou não, como funcionou, para quem e em qual contexto. Esse processo deve ser conduzido de forma participativa, envolvendo as principais partes interessadas, de modo a ampliar a legitimidade e a utilidade da avaliação.

Outras características da Teoria da Mudança são:

- Aplicação possível a diferentes níveis de intervenção, como políticas, programas, projetos ou organizações;
- Elaboração parcial, podendo abranger apenas determinado período, por exemplo, um ano, ou determinados níveis, como produtos ou resultados;
- Organização dos níveis de resultados conforme a lógica da intervenção, podendo ser divididos em resultados iniciais, intermediários e finais, de acordo com seus objetivos e desenho;
- Contribuição para o planejamento estratégico da intervenção;
- Uso de evidências de intervenções similares já implementadas, com base em avaliações ou outras metodologias;

- Caráter dinâmico, permitindo revisões ao longo do tempo, em resposta a mudanças no contexto ou nas relações de causalidade; e
- Possibilidade de representação gráfica, facilitando a comunicação e o entendimento dos encadeamentos lógicos.

Atualmente, a Teoria da Mudança tem ganhado relevância e vem sendo cada vez mais incorporada ao planejamento, à implementa-

ção e à avaliação de intervenções. Pessoas avaliadoras a utilizam como referência para compreender a lógica da intervenção, formular perguntas avaliativas, definir abordagens metodológicas mais adequadas, desenvolver matrizes de avaliação e verificar a efetividade das relações de causalidade estabelecidas. Pode-se dizer que a Teoria da Mudança narra a história da intervenção, evidenciando como se espera que a mudança ocorra.

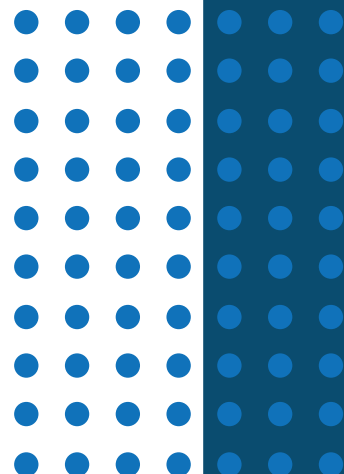
Quadro 3 – Diferença entre Matriz Lógica e Teoria da Mudança

CRITÉRIO	MATRIZ LÓGICA	TEORIA DA MUDANÇA
Objetivo	Estrutura a intervenção de forma linear e objetiva, com foco no esclarecimento dos objetivos e atividades.	Explica o raciocínio causal e os processos necessários para alcançar mudanças, indicando como e por que elas ocorrem.
Formato	Apresenta um formato rígido, com colunas fixas: insumos, atividades, produtos, resultados e impactos.	Representada por um fluxo narrativo e/ou visual que descreve as relações causais entre diferentes fatores.
Nível de detalhe	Enfatiza a implementação e o monitoramento.	Explora caminhos causais e mudanças contextuais, como premissas e riscos.
Flexibilidade	Utiliza uma estrutura fixa e padronizada.	Utiliza uma estrutura adaptável, permitindo ajustes contínuos.
Uso principal	Aplicada no gerenciamento e na avaliação de intervenções.	Utilizada para planejamento estratégico e aprendizado sobre intervenções complexas.
Causalidade	Trabalha com relações de causalidade implícitas, assumindo vínculos diretos entre insumos, atividades e impactos.	Trabalha com relações de causalidade explícitas, detalhando como e por que a mudança ocorre, considerando múltiplos fatores.

Elaboração própria, 2025.



Avaliações planejadas desde a fase de formulação tendem a ser mais robustas e a contar com maior engajamento das principais partes interessadas. O contexto em que as intervenções são implementadas é um elemento essencial para a avaliação, considerando que a realidade é dinâmica e não há soluções únicas aplicáveis a todas as situações. Análises de contextos são fundamentais para o planejamento de avaliações mais oportunas e efetivas. O envolvimento das partes interessadas desde o início do processo de planejamento contribui para a credibilidade e a efetividade dos resultados da avaliação. A Teoria da Mudança oferece uma base sólida para o monitoramento e a avaliação das relações de causalidade, sendo referência para explicar como a intervenção pretende alcançar os resultados esperados. É importante considerar que toda intervenção está baseada em premissas e sujeita a riscos, os quais devem ser identificados e acompanhados ao longo do tempo. Nem todas as intervenções precisam ser avaliadas; no entanto, um desenho bem estruturado pode ser um elemento central para verificar as condições de avaliabilidade.



5

Capítulo 5

PREPARANDO A AVALIAÇÃO



Este capítulo enfatiza a importância de definir os objetivos da avaliação, que podem ser múltiplos, e o seu escopo. A avaliação é guiada por perguntas avaliativas, geralmente associadas a critérios de avaliação, alguns amplamente utilizados como referência internacional. Neste momento também são definidos os métodos de análise e de coleta de dados, que devem

estar alinhados aos objetivos e às perguntas formuladas. A matriz de avaliação é apresentada como instrumento fundamental para organizar os elementos centrais da avaliação e garantir sua coerência. Todas essas definições devem ser consolidadas em um Termo de Referência, documento que orienta a condução da avaliação.

As avaliações requerem processos estruturados, fundamentais para assegurar a qualidade e a credibilidade dos resultados obtidos. A definição clara dos objetivos e do escopo, a formulação de perguntas avaliativas, bem como a escolha dos critérios, métodos de análise e estratégias de coleta de dados, são etapas essenciais para se garantir a efetividade de uma avaliação.

5.1. OBJETIVOS E O ESCOPO DE AVALIAÇÃO

Concluídas as etapas de verificação das condições para a realização da avaliação e a análise do contexto da intervenção, o passo seguinte consiste na definição dos objetivos da avaliação, ou seja, compreender o que se pretende alcançar com ela e de que forma os resultados serão utilizados. Trata-se de esclarecer por que se deseja avaliar. Recomenda-se que essa definição seja realizada de forma colaborativa, com a participação das principais partes interessadas. Os objetivos da avaliação podem ser diversos, como:

- Explicar os resultados da intervenção: como funcionou, para quem e em que contexto;

- Identificar lacunas ou riscos no desenho e na implementação;
- Antecipar consequências positivas ou negativas;
- Medir mudanças e efeitos provocados, esperados ou não;
- Subsidiar decisões estratégicas com evidências;
- Engajar e fortalecer as partes interessadas;
- Reforçar a transparência e a prestação de contas;
- Justificar a continuidade e o financiamento da intervenção;
- Reduzir barreiras à equidade e à representatividade;
- Melhorar a comunicação interna e externa;
- Promover a cultura de avaliação;
- Estimular a participação social; e
- Desenvolver capacidades institucionais.

Uma vez definidos os objetivos, passa-se à definição do escopo da avaliação, ou seja, de sua abrangência. Essas etapas não precisam ocorrer de forma sequencial, podendo ser conduzidas simultaneamente, desde que articuladas com as principais partes interessadas. O escopo pode considerar, entre outros aspectos e de forma integrada:

- Espaço geográfico;
- Período de análise;
- Públicos envolvidos;
- Organizações participantes;
- Temas abordados; e
- Recortes específicos, como grupos prioritários e/ou minorizados.

5.2. PERGUNTAS AVALIATIVAS

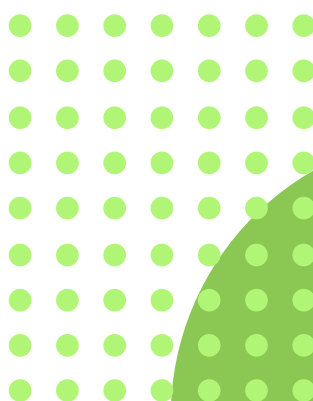
Após a definição dos objetivos e do escopo, a avaliação precisa ser orientada por perguntas avaliativas, que direcionam o que deve ser investigado, ou seja, o foco da avaliação. A formulação dessas perguntas deve considerar os seguintes aspectos:

- Alinhamento com os objetivos e o escopo da avaliação;
- Integração dos interesses das partes interessadas, com elaboração colaborativa sempre que possível;
- Quantidade de perguntas compatível com o tempo e os recursos disponíveis, garantindo profundidade sem excessos;
- Clareza e foco em uma única ideia por pergunta; subperguntas são aceitáveis;
- Relevância prática das perguntas para a avaliação;
- Neutralidade, evitando vieses; e
- Prioridade para perguntas abertas (como, o quê, em que medida), evitando respostas dicotômicas (sim/não) (BOX 11).

É importante destacar que as perguntas avaliativas têm como função orientar a coleta de dados ao longo do processo de avaliação, devendo ser respondidas com base nas evidências reunidas. Não se trata, portanto, de perguntas aplicadas diretamente em entrevistas, embora, em alguns casos, isso possa ocorrer.

BOX 11 – EXEMPLOS DE PERGUNTAS AVALIATIVAS:

- Como a intervenção está alinhada às políticas públicas e prioridades do governo?
- Em que medida a intervenção incorporou uma abordagem de gênero?
- De que forma a Teoria da Mudança apresentada reflete uma visão apropriada que sustenta a intervenção?
- A intervenção foi implementada conforme o planejado?
- Como as partes interessadas têm participado da intervenção?
- Em que medida houve parcerias com a sociedade civil e com as comunidades locais?
- Em que medida a intervenção utilizou sistemas de monitoramento com dados desagregados ao longo do processo?
- Quais foram os principais resultados e mudanças alcançadas?
- Quais foram os principais desafios enfrentados?
- Como a intervenção contribuiu para as mudanças observadas?
- Que efeitos não esperados, positivos ou negativos, foram gerados?
- De que forma os benefícios gerados mostram-se sustentáveis ao longo do tempo?



5.3. CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

As perguntas avaliativas podem ser definidas ou organizadas com base em critérios que orientam o processo de avaliação, como os estabelecidos pelo Comitê de Assistência ao Desenvolvimento (*Development Assistance Committee* (DAC) em inglês) da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Embora seu uso não seja obrigatório, esses critérios são amplamente reconhecidos internacionalmente e contribuem para a formulação das perguntas, a condução da avaliação e a comparabilidade com outras experiências, inclusive em contextos internacionais (BOX 12).

Atualmente, os critérios de avaliação definidos pelo DAC/OCDE são seis, conforme ilustrado na Figura 5.

BOX 12 – ESTRUTURA DA DAC/OCDE

O DAC é composto pelas unidades de avaliação dos países membros e parceiros da OCDE, como Banco Mundial, Fundo Monetário Internacional (FMI), Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e UNEG. Seu objetivo é gerar evidências críticas para maximizar o progresso rumo à promoção do desenvolvimento para todas as pessoas. O DAC é responsável pela definição de padrões, diretrizes e boas práticas para a cooperação internacional e a promoção do desenvolvimento, além de ter criado critérios de avaliação amplamente utilizados e reconhecidos.

Para mais informações, acessar: <https://www.oecd.org/en/about/committees/development-assistance-committee.html>.

Figura 5 – Critérios de avaliação de acordo com a DAC/OCDE



Fonte: Adaptado de OECD, s.d.

Esses critérios podem ser descritos da seguinte forma:

- **Relevância:** alinhamento da intervenção com o contexto, considerando parâmetros, políticas ou referências nacionais e internacionais;
- **Coerência:** compatibilidade e complementaridade da intervenção em relação a outras ações e políticas conduzidas por diferentes partes;
- **Eficácia:** relação entre os recursos utilizados e os resultados alcançados, avaliando o uso adequado de recursos financeiros, humanos, de tempo, entre outros;
- **Efetividade:** grau de alcance dos resultados e das mudanças esperadas pela intervenção;
- **Impacto:** transformações estruturais e de longo prazo promovidas pela intervenção; e
- **Sustentabilidade:** continuidade dos benefícios gerados ao longo do tempo.

Como mencionado, os critérios de avaliação do DAC/OCDE constituem uma boa prática e são amplamente reconhecidos como referência internacional. No entanto, seu uso não é obrigatório nem exclusivo. Avaliações podem incluir temas transversais, como gênero, raça, meio ambiente, pessoas com deficiência, entre outros. Esses temas podem ser abordados de forma específica ou analisados transversalmente dentro de cada critério. Além disso, não é necessário adotar todos os critérios; é possível selecionar aqueles mais adequados ao contexto e aos objetivos da avaliação. Recomenda-se que as perguntas avaliativas sejam organizadas com base nos critérios escolhidos, quando utilizados, pois isso facilita a elaboração da matriz de avaliação, a estruturação do processo avaliativo e a condução das análises (BOX 13).

BOX 13 – MATRIZ DE AVALIAÇÃO

A matriz de avaliação contribui para a organização da avaliação e funciona como um guia para a tomada de decisões pelas equipes avaliadoras. Estabelece a relação entre os critérios adotados, as perguntas avaliativas e, quando aplicável, as subperguntas, além de indicar as evidências a serem coletadas, formas de coleta, informantes-chave e métodos de análise. Todos esses elementos devem estar alinhados aos objetivos definidos para a avaliação. A matriz também é útil para que as pessoas demandantes validem a proposta avaliativa e acompanhem seu desenvolvimento. A seguir, apresenta-se um exemplo simplificado de estrutura de matriz de avaliação.

Critério	Pergunta	Sub-pergunta	Evidências a serem coletadas	Informantes-chave	Formas de coleta de dados

5.4. MÉTODOS E COLETA DE DADOS

Apesar da complexidade e dos desafios relacionados à escolha e à aplicação dos métodos, são eles que orientam como o processo avaliativo será conduzido, conferindo qualidade e credibilidade à avaliação. Como abordado no Capítulo 3, as avaliações podem ser realizadas em diferentes momentos (*ex-ante* ou *ex-post*) e podem adotar abordagens experimentais, *quasi*-experimentais ou não experimentais.

Cada uma delas demanda métodos específicos, que podem ser quantitativos, qualitativos ou uma combinação de ambos (Anexo I).

Método quantitativo

Utiliza dados numéricos para responder à pergunta “quanto?”. Envolve análises estatísticas, como descrições, inferências, regressões e testes de significância. Em geral, permite entender o que aconteceu, além de possibilitar generalizações e comparações objetivas.

Método qualitativo

Baseia-se em dados não numéricos, como entrevistas, observações e documentos, buscando responder a perguntas como “porquê?” e “como?”. Permite compreender processos, significados e contextos, podendo utilizar *softwares* de codificação qualitativa.

As definições sobre os métodos devem ser orientadas pelos objetivos da avaliação, pelos critérios selecionados e pelas perguntas avaliativas elaboradas. É fundamental também considerar o tempo, os recursos disponíveis e as capacidades técnicas necessárias para a condução da avaliação.

Quando não houver segurança sobre a escolha dos métodos, especialmente em avaliações externas, conduzidas por pessoas contratadas, recomenda-se que, no Termo de Referência, seja solicitado que apresentem uma proposta metodológica alinhada aos objetivos, critérios e perguntas avaliativas. Essa proposta deverá ser discutida com as equipes da intervenção e com responsáveis pela avaliação, de modo a garantir alinhamento e viabilidade técnica.

Para a definição dos métodos, é fundamental considerar a disponibilidade e a qualidade dos dados. Dados desatualizados ou de baixa qualidade comprometem os resultados, e a ausência de dados inviabiliza o uso de métodos *quasi*-experimentais ou mesmo não experimentais com abordagem quantitativa.

Apesar das possíveis limitações, recomenda-se o uso de abordagens mistas, combinando métodos quantitativos e qualitativos, pois isso fortalece a triangulação das informações e aumenta a credibilidade dos resultados. Divergências entre dados obtidos por diferentes métodos indicam a necessidade de aprofundamento analítico, o que enriquece o processo avaliativo.

A coleta de dados é uma etapa central da avaliação, pois informações coletadas constituem a base para as análises, os resultados e, posteriormente, as recomendações. Esses dados podem ser quantitativos ou qualitativos, primários ou secundários.

Os métodos e fontes mais comuns utilizados na coleta de dados em avaliações incluem:

- Relatórios e documentos institucionais;
- Questionários (físicos ou *online*);
- Entrevistas (estruturadas, semi-estruturadas ou não estruturadas);
- História oral;
- Observação direta;
- Grupos focais;
- Painéis de especialistas;
- Análise de *big data*;
- Monitoramento de mídias sociais;
- Ferramentas geoespaciais; e
- Uso de dispositivos móveis para aplicação de perguntas curtas.

Para todas as formas de coleta de dados, um aspecto essencial a ser considerado é a definição da amostra. No caso de abordagens qualitativas, essa definição pode ser mais complexa, devido ao caráter exploratório e subjetivo dos dados. Por isso, é fundamental que os critérios de seleção de informantes-chave estejam claramente descritos. Quanto mais criteriosa for a definição da amostra, maior será a credibilidade e a robustez dos resultados.

5.5. TERMO DE REFERÊNCIA

Todos os elementos discutidos e definidos para a realização de uma avaliação devem ser consolidados em um Termo de Referência. O Termo funciona como um guia para a condução da avaliação, seja ela realizada por equipes internas ou por consultorias externas. O documento deve conter os seguintes elementos:

Contexto

- Breve descrição da política, programa ou projeto a serem avaliados; e
- Informações sobre o contexto da implementação (territorial, temporal, institucional, entre outros).

Objetivos

- Definição clara do que se espera obter com a avaliação.

Escopo e foco

- Delimitação do que será avaliado (dimensões, componentes, período, território etc.); e
- Indicação das principais questões a serem aprofundadas.

Critérios e perguntas avaliativas

- Relação dos critérios a serem utilizados, como os da DAC/OCDE, quando for o caso; e
- Perguntas centrais da avaliação e eventuais subperguntas.

Métodos de análise e coleta de dados

- Proposta de abordagem metodológica (quantitativa, qualitativa ou mista);
- Técnicas de coleta de dados sugeridas; e
- Possíveis fontes de dados e estratégias de amostragem.

Produtos esperados

- Plano de trabalho detalhado;
- Versão preliminar do relatório de avaliação;
- Versão final do relatório de avaliação; e
- Apresentações dos resultados para as principais partes interessadas.

Cronograma

- Etapas principais do processo de avaliação;
- Prazos de entrega de produtos; e
- Períodos previstos para análise e validação dos produtos por demandantes.

Equipe avaliadora

- Perfil desejado da equipe interna ou consultorias; e
- Qualificações mínimas exigidas (formação, experiência, habilidades específicas).

Arranjos de governança e acompanhamento

- Forma de acompanhamento da avaliação (Grupo de Referência, reuniões); e
- Definição clara das responsabilidades de cada parte envolvida no processo.

Modelo sugerido para o Relatório Final

- Estrutura mínima recomendada para o relatório; e
- Diretrizes de apresentação e formatação (se houver).



Uma avaliação pode ter mais de um objetivo, que norteará a sua estruturação e deverá ser construído em conjunto com as principais partes interessadas. As perguntas avaliativas guiam todo o processo e, por isso, devem ser claras, focadas e compatíveis com o tempo e os recursos disponíveis. Os critérios de avaliação devem estar alinhados aos objetivos e às perguntas, sendo sua escolha estratégica para ampliar a utilidade dos resultados. A definição dos métodos de análise deve considerar a capacidade técnica disponível. Em avaliações externas, a equipe avaliadora pode propor a abordagem metodológica, mas a demandante deve estar apta a analisá-la criticamente. A coleta de dados é central para a credibilidade da avaliação, pois a qualidade das informações impacta diretamente as conclusões e recomendações. A matriz de avaliação organiza os principais elementos do processo, funcionando como roteiro que assegura foco e coerência. O Termo de Referência orienta a condução da avaliação e, quando bem elaborado, é o ponto de partida para garantir qualidade, utilidade e alinhamento aos objetivos.

6

Capítulo 6

GARANTINDO A QUALIDADE DA AVALIAÇÃO



Este capítulo apresenta as funções da pessoa avaliadora, bem como as habilidades, competências e princípios éticos necessários para sua atuação. Destaca a importância da gestão e do controle de qualidade no processo avaliativo, elementos essenciais para assegurar resultados práticos, confiáveis e aplicáveis. São detalhados os principais papéis envolvidos na gestão da

avaliação, conforme diretrizes da PEMAPP, e suas respectivas responsabilidades. No âmbito do controle da qualidade, enfatiza-se a relevância do Plano de Trabalho e do Relatório Final, considerados os principais produtos da avaliação e fundamentais para a obtenção de resultados com qualidade.

Para a realização de uma avaliação, é fundamental que a pessoa avaliadora, em razão de seu papel estratégico no processo, tenha suas responsabilidades, habilidades, competências e a conduta ética esperada amplamente reconhecidas. Esse conjunto de fatores é essencial para a adequada gestão da avaliação e para o controle de qualidade, tanto por parte de demandantes diretos quanto das demais partes interessadas.

6.1. A PESSOA AVALIADORA

A pessoa avaliadora é estratégica para a realização da avaliação. Portanto, é preciso ter clareza sobre suas funções e responsabilidades para que as equipes ou profissionais avaliadores estejam alinhados com o que se espera da sua atuação. A pessoa avaliadora é responsável por:

- Fornecer evidências para apoiar decisões estratégicas;
- Identificar melhorias e contribuir para o aperfeiçoamento da intervenção;
- Promover a colaboração das partes interessadas ao longo do ciclo da intervenção;
- Incentivar a aprendizagem e adaptação

contínua, colaborando para a construção de uma cultura de aprendizagem;

- Medir os impactos de longo prazo da intervenção; e
- Fortalecer as habilidades das equipes, desenvolvendo o pensamento avaliativo.

Frente a essas responsabilidades, espera-se que a pessoa avaliadora reúna as seguintes habilidades e competências:

- Capacidade de escuta, comunicação e interação com as partes interessadas;
- Habilidade para facilitar processos e lidar com conflitos;
- Planejamento e gerenciamento de atividades;
- Conhecimento em pesquisa e coleta de dados;
- Pensamento avaliativo e análise crítica;
- Compreensão do contexto e sensibilidade social;
- Gestão de recursos financeiros; e
- Compromisso com princípios éticos.

O conhecimento sobre as responsabilidades, habilidades e competências da pessoa avaliadora é essencial para a composição da equipe

responsável pela avaliação, seja ela interna ou externa. Esses elementos devem estar refletidos no Termo de Referência e orientarão a seleção dos profissionais.

Na avaliação, o comportamento ético é estratégico para o manejo adequado de conflitos e para a prevenção de danos a pessoas e organizações. Assim, os principais princípios éticos que devem nortear a atuação da pessoa avaliadora são:

- Prezar pela utilidade da avaliação;
- Preservar a independência, imparcialidade, credibilidade, honestidade, integridade e transparência;
- Zelar pelo respeito, confidencialidade, anonimato, dignidade e diversidade, evitando causar qualquer tipo de dano aos participantes do processo avaliativo (princípio do *no harm*, em português, “não causar dano” – diretriz ética que reforça a responsabilidade de agir com cuidado, empatia e respeito ao contexto e às pessoas envolvidas); e
- Garantir a qualidade dos processos e produtos da avaliação.

6.2. GESTÃO DA AVALIAÇÃO E CONTROLE DE QUALIDADE

A gestão do processo avaliativo é tão relevante quanto a própria avaliação. Ela não apenas contribui para o cumprimento dos objetivos e prazos estabelecidos, mas também assegura o engajamento das principais partes interessadas em momentos estratégicos, promove a transparência em todas as etapas e viabiliza mecanismos de controle de qualidade ao longo do processo. Essa gestão deve estar alinhada aos principais passos da avaliação, os quais estão resumidos e representados no ciclo apresentado na Figura 6.

Porém, antes do início do ciclo da avaliação, a primeira tarefa para sua realização consiste na estruturação da gestão da avaliação e dos mecanismos de controle da qualidade, sob a responsabilidade das pessoas demandantes da avaliação. No contexto de Alagoas, a PEMAPP e a Agenda de avaliação de longo prazo são norteadoras desta estruturação, conforme Quadro 4.

Figura 6 – Ciclo da avaliação



Fonte: Elaboração própria, 2025, a partir de *European Commission*, 2024.

Quadro 4 – Estrutura para a gestão da avaliação

ATOR	PAPEL/FUNÇÕES
SUPLAN/SEPLAG	• Mobilizar e articular as partes interessadas; • Criar o Grupo de Referência; • Definir, com a área setorial responsável, a forma de realização da avaliação e os recursos disponíveis; • Formar a equipe avaliadora (se interna) ou conduzir a contratação (se externa); • Acompanhar a avaliação, prestando orientações técnicas e tirando dúvidas; • Garantir o controle de qualidade em todas as etapas; • Apoiar a divulgação dos resultados, com materiais acessíveis para diferentes públicos; • Acompanhar o cumprimento das recomendações; • Gerenciar o banco de avaliações, recomendações e respostas da gestão; e • Tornar públicos os resultados da avaliação.
Pessoa gestora da avaliação	• Mobilizar e articular as partes interessadas; • Acompanhar todas as etapas da avaliação; • Articular-se com a equipe avaliadora (interna ou externa); • Ajudar a resolver problemas e conflitos, se houver; • Participar da validação dos instrumentos de coleta de dados; • Aprovar os produtos da avaliação e encaminhá-los ao Grupo de Referência; • Contribuir para a elaboração das respostas da gestão às recomendações; e • Apoiar a divulgação dos resultados da avaliação.
Responsável pela intervenção	• Mobilizar e articular as partes interessadas; • Discutir e validar o Termo de Referência e os produtos da avaliação; • Fornecer as informações solicitadas pela equipe avaliadora; • Validar os resultados; • Utilizar e divulgar os resultados da avaliação; e • Elaborar e implementar as respostas às recomendações.
Grupo de Referência	• Atuar de forma consultiva; • Apoiar na articulação e mobilização das partes interessadas; • Validar os objetivos e o Termo de Referência; • Analisar e validar a qualidade dos produtos; e • Ajudar na divulgação dos resultados da avaliação.
Responsável pela revisão de pares	• Revisar documentos como o Termo de Referência, Plano de Trabalho ou versões do relatório de avaliação; e • Contribuir com a análise dos achados, conclusões e recomendações.

Fonte: Elaboração própria, 2025.

Os papéis, funções e responsabilidades apresentados são orientações gerais e devem ser adaptados ao contexto político-institucional e às especificidades da política, programa ou projeto avaliado.

Para garantir a qualidade em todas as etapas da avaliação, recomenda-se a elaboração de uma tabela com os itens que devem ser verificados em cada fase. Essa verificação deve abranger aspectos como o Termo de Referência e os produtos da avaliação, considerando: objetivos, perguntas avaliativas, critérios, matriz de avaliação, análise de contexto, Plano de Trabalho, formato dos relatórios, achados, conclusões, recomendações e respostas da gestão. Outros itens relevantes, como clareza, coerência, objetividade, adequação, fundamentação em evidências, entre outros, também podem ser incluídos conforme a necessidade.

Dois documentos são essenciais para o controle de qualidade da avaliação: o Plano de Trabalho e o Relatório Final. A seguir, serão apresentados os principais elementos que cada um deve conter, assegurando que cumpram os padrões de qualidade esperados.

PLANO DE TRABALHO

O Plano de Trabalho é o primeiro produto a ser elaborado e deve responder a todos os itens previstos no Termo de Referência. Quando o Termo de Referência é mais detalhado, o Plano tende a ser bastante semelhante. Já em casos em que o Termo de Referência é mais sintético, o Plano deve aprofundar e detalhar os elementos solicitados. Esse é o momento de refinar o que será feito, como será feito e ajustar o cronograma de atividades e entregas. O Plano também serve como instrumento para verificar se a pessoa avaliadora compreendeu adequadamente a proposta da avaliação.

A pessoa avaliadora pode propor ajustes nas perguntas avaliativas, como combinar, excluir ou acrescentar perguntas, assim como complementar os métodos de análise e coleta de dados, revisar o cronograma e sugerir alterações no formato do Relatório Final. Ainda que haja sobreposição com o Termo de Referência, os principais itens do Plano de Trabalho devem ser discutidos e validados pelos responsáveis pela avaliação.

Contexto e antecedentes

Apresentar o histórico da intervenção e o contexto no qual foi desenhada e implementada, podendo complementar o Termo de Referência, com indicadores e outras informações que contemplem o contexto da intervenção.

Objetivo e escopo da avaliação

Apresentar os objetivos da avaliação e os principais aspectos ou elementos da iniciativa a serem examinados. Essa parte geralmente repete o conteúdo do Termo de Referência, mas pode incluir complementações, se necessário.

Descrição da lógica da intervenção

Apresentar o problema, a Teoria da Mudança com suas premissas e riscos, e as implicações para os resultados esperados. Caso já exista uma Teoria da Mudança, ela deve ser revisada e comparada à versão original. Também é possível destacar eventuais lacunas ou pontos de atenção.

Crítérios e perguntas de avaliação

Indicar os critérios que serão utilizados na avaliação e as perguntas avaliativas, organizadas por critério. Temas transversais, se houver, devem ser explicados e incluídos. Neste item, é possível reformular, incluir ou excluir perguntas.

Abordagem e metodologia da avaliação

Destacar os modelos conceituais adotados e a descrição dos métodos de coleta de dados, fontes e abordagens analíticas utilizadas, incluindo a justificativa para sua seleção, sua confiabilidade, validade, plano de amostragem e limitações da metodologia, em geral.

Mapeamento das partes interessadas

Identificar as principais partes e as relações com a avaliação.

Matriz de avaliação

Levantar as principais perguntas de avaliação, evidências a serem coletadas e métodos de coleta.

Cronograma revisado de marcos, entregáveis e responsabilidades

Incluir as fases da avaliação (coleta de dados, análise de dados e elaboração de relatório) e os tempos para revisão e ajustes dos entregáveis.

Estrutura do relatório preliminar/final

Sugerir alterações no modelo proposto pelo Termo de Referência e a estrutura acordada para atender aos padrões de qualidade esperados.

Anexos

Apresentar a lista preliminar de pessoas ou perfis a serem entrevistados, acompanhada das perguntas sugeridas. Caso já disponíveis, incluir também outros instrumentos de coleta de dados que serão utilizados.

RELATÓRIO FINAL DA AVALIAÇÃO

O Relatório Final é o principal produto da avaliação, exigindo atenção especial quanto à sua elaboração, discussão e validação. Recomenda-se que o número máximo de páginas do relatório e do sumário executivo seja acordado previamente com a pessoa avaliadora. Nessa fase, também podem ser incorporadas sugestões de estrutura, desde que estejam alinhadas aos objetivos da avaliação. O Relatório Final servirá como base para a estratégia de comunicação e uso dos resultados. A estrutura da versão preliminar do relatório de avaliação deve acompanhar a mesma estrutura da versão final. A seguir, são apresentados os principais itens que devem compor ambos os documentos.

Introdução

Descrição da intervenção avaliada, do contexto de sua implementação, dos objetivos da avaliação e de seu escopo.

Metodologia

Exposição dos métodos de análise e de coleta de dados utilizados, bem como das limitações enfrentadas no processo avaliativo.

Achados

Apresentação das respostas às perguntas avaliativas, fundamentadas em evidências e argumentos. Podem ser organizadas por critério de avaliação e numeradas para facilitar a referência nas recomendações.

Conclusões

Síntese das principais constatações, organizadas por critério de avaliação e baseadas nos achados. Para facilitar a comunicação, podem ser apresentadas em formato de tabela ao final de cada critério ou ao final dos achados, a depender do espaço disponível.

Lições aprendidas

Identificação de aspectos relevantes da intervenção que, com base nos achados, geram aprendizados úteis para apoiar a tomada de decisão, aprimorar práticas e promover melhores resultados. Devem ser incluídas quando solicitadas.

Recomendações

Propostas de ações viáveis e exequíveis, organizadas por categorias e com indicação de prioridade. Sempre que possível, devem estar associadas aos achados correspondentes. A quantidade de recomendações deve ser compatível com a capacidade de implementação e subsidiar a elaboração da planilha de respostas da gestão.

Anexos

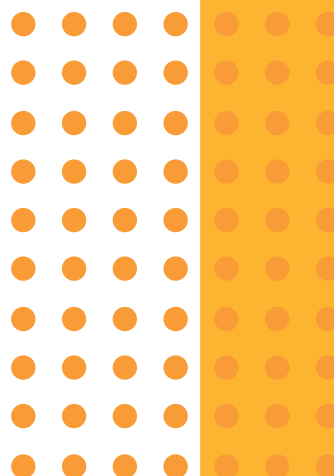
Inclusão de documentos complementares, conforme pactuado com a gestão da avaliação. Podem incluir: Termo de Referência da avaliação, matriz de avaliação, instrumentos de coleta de dados, lista de pessoas e organizações consultadas, e referências bibliográficas e documentos analisados.

Sumário Executivo

Documento estratégico, apresentado separadamente do relatório, contendo os objetivos da avaliação, a metodologia aplicada, os principais achados, conclusões e recomendações.



As habilidades e competências da pessoa avaliadora são essenciais para a qualidade dos resultados da avaliação. Não basta contar apenas com experiência em gestão ou em pesquisa. A avaliação possui abordagens, métodos e procedimentos específicos que requerem formação e prática próprias. A ética no processo avaliativo deve ser observada por todas as partes envolvidas, com especial atenção à autonomia e independência da pessoa avaliadora, seja em avaliações internas ou externas. A estruturação da gestão da avaliação, com definição clara de papéis e responsabilidades, é fundamental para o alcance dos resultados esperados, considerando o caráter colaborativo do processo. O controle de qualidade, por sua vez, é indispensável e deve ser conduzido por diferentes instâncias, ao longo de todas as etapas. Dentre os produtos da avaliação, destacam-se o Plano de Trabalho, primeiro documento a ser elaborado, e o Relatório Final, cuja estrutura deve ser cuidadosamente definida e validada, uma vez que orienta a comunicação e o uso dos resultados.



7

Capítulo 7

COMUNICANDO AVALIAÇÃO



Este capítulo destaca a importância de promover a comunicação da avaliação desde o início do processo avaliativo. A comunicação do processo deve considerar os objetivos da avaliação, os públicos aos quais ela se direciona, mensagens-chave e canais mais adequados para divulgação. Ao planejar a comunicação de forma integrada ao processo avaliativo, amplia-se o potencial de uso dos resultados, fortalecendo a tomada de decisão, a transparência e o controle social.

A aplicabilidade das avaliações geralmente está associada às recomendações geradas a partir dela. Essas recomendações representam um dos principais produtos da avaliação e resultam nas chamadas respostas da gestão. Ao final do relatório de avaliação, é essencial que as recomendações sejam apresentadas com o objetivo de ajustar a implementação da intervenção, fortalecer suas ações ou consolidar seus resultados.

As recomendações devem ser sistematizadas em uma planilha, na qual as pessoas responsáveis pela intervenção indicarão a viabilidade de seu cumprimento, além de eventuais adaptações e encaminhamentos. Na sequência, é fundamental acompanhar a implementação dessas recomendações e manter um repositório atualizado com as avaliações realizadas e as respectivas respostas da gestão. Esse acervo poderá subsidiar futuras intervenções, com base nas evidências geradas.

De maneira geral, as avaliações produzem evidências que devem orientar a tomada de decisão, seja para o desenho de novas intervenções, seja para subsidiar decisões no processo orçamentário, especialmente no âmbito do PPA. Além disso, a divulgação de avaliações pode contribuir para revisões sistemáticas ou meta-análises, abordagens específicas que também fazem parte do campo da avaliação.

O Relatório Final da avaliação é o documento central, mas pode ser desdobrado em produtos de comunicação direcionados a diferentes públicos, com objetivos variados e por meio de múltiplos canais. Assim como a avaliação deve ser planejada desde o desenho da intervenção, a estratégia de comunicação também deve ser definida desde o início do processo, em conjunto pela pessoa avaliadora e pelas principais partes interessadas.

Há diversas formas de compartilhar os resultados de uma avaliação, individualmente ou em conjunto. A escolha das formas mais adequadas deve estar alinhada aos objetivos da avaliação e contar com o apoio das partes interessadas. Algumas possibilidades incluem:

- *Briefings* para tomada de decisão;
- Seminários e oficinas;
- Comunidades de prática e redes de conhecimento;
- Vídeos;
- *Podcasts*;
- Histórias baseadas em evidências;
- Boletins;
- *Press releases*;
- Fichas técnicas; e
- Infográficos.

Os resultados e o próprio processo de avaliação podem ser comunicados por meio de outras estratégias, como o uso de *champions* – termo em inglês adotado para designar pessoas ou grupos que, por seu envolvimento e credibilidade, podem servir de referência e incentivar a participação de outras partes interessadas.

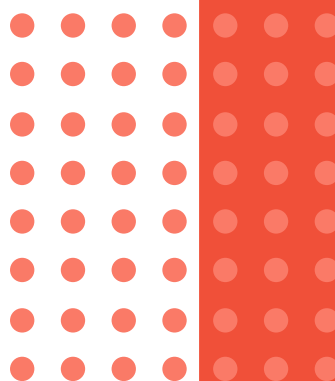
É importante lembrar que a temática da avaliação nem sempre faz parte do repertório de todas as pessoas envolvidas. Por isso, histórias de vida com foco em mudanças podem ajudar a dar sentido aos resultados.

Explicações simples – que mostrem por que avaliar é importante, com exemplos concretos e de fácil compreensão – contribuem para uma comunicação mais acessível e ampliam o entendimento sobre o que é uma avaliação e como ela pode ser útil.

Considerando a diversidade de formatos e abordagens possíveis, torna-se fundamental planejar desde o início a estratégia de comunicação, reconhecendo que os resultados podem ser compartilhados ao longo do processo avaliativo, e não apenas ao seu término.



As respostas da gestão às recomendações e o acompanhamento de sua implementação são fundamentais para garantir a utilidade da avaliação. A comunicação dos resultados deve ser estratégica, considerando os diferentes públicos e objetivos. O Relatório Final é a base da avaliação, mas deve ser complementado por subprodutos que facilitem a disseminação e o uso das evidências geradas. A divulgação das avaliações fortalece a tomada de decisão, amplia a transparência e promove a prestação de contas e o controle social.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APGAR, M.; LEVINE, C. **Análise de contribuição**. 2021. Disponível em: <https://www.betterevaluation.org/pt-br/methods-approaches/approaches/analise-de-contribuicao>. Acesso em: fevereiro de 2025.

BARROS, J.; OLIVEIRA, S. Avaliação realista. In: CAROZZO, N. P. P.; LUZ, J. M. O.; ALVES, C. O. (org.). **Como avaliar programas e intervenções: um guia para avaliações de necessidades, implementação e efeitos**. São Luís: EDUFMA, 2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/359507789_Avaliacao_Realista. Acesso em: fevereiro de 2025.

BETTER EVALUATION. Disponível em: <https://www.betterevaluation.org/>. Acesso em: fevereiro de 2025.

CASA CIVIL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA *et al.* **Avaliação de políticas públicas: guia prático de análise ex post**. Vol. 2. Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/downloads/guiaexpost.pdf/view>. Acesso em: fevereiro de 2025.

EUROPEAN COMMISSION. Directorate-General for International Partnerships. **Evaluation handbook**. HASSNAIN, H. *et al.* (org.). Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2024. Disponível em: https://capacity4dev.europa.eu/library/european-commissions-evaluation-handbook_en?refgid=660. Acesso em: fev. 2025.

FGV CLEAR. Disponível em: <https://fgvclear.org/>. Acesso em: fevereiro de 2025.

FUNNELL, S. C.; ROGERS, P. J. **Purposeful program theory: effective use of theories of change and logic models**. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

GERTLER, P. *et al.* **Avaliação de impacto na prática: segunda edição**. World Bank Publications, 2016. Disponível em: <https://publications.iadb.org/pt/avaliacao-de-impacto-na-pratica-segunda-edicao>. Acesso em: fevereiro de 2025.

HM TREASURY. **Magenta book: central government guidance on evaluation**. London: Stationery Office, 2020. Disponível em: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5e96cab9d3bf7f412b2264b1/HMT_Magenta_Book.pdf. Acesso em: fevereiro de 2025.

HM TREASURY. **The Green Book: appraisal and evaluation in central government: Treasury guidance**. London: Stationery Office, 2022. Disponível em: <https://www.gov.uk/government/publications/the-green-book-appraisal-and-evaluation-in-central-government/the-green-book-2020>. Acesso em: fevereiro de 2025.

IEG - INDEPENDENT EVALUATION GROUP; WORLD BANK GROUP. Guidance notes on evaluation approaches and methods in development. In: VAESSEN, J.; LEMIRE, S.; BEFANI, B. (org.). **Evaluation of international development interventions: an overview of approaches and methods**. Washington: World Bank Group, 2020. Disponível em: <https://ieg.worldbankgroup.org/evaluation-international-development/chapter-3-guidance-notes-evaluation-approaches-and-methods>. Acesso em: fevereiro de 2025.

IJSN - INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES. **Guia para avaliar políticas públicas. Vol. 4. E quando a política está em andamento? Avaliação ex post**. Vitória, 2018. Disponível em: https://ijsn.es.gov.br/Media/IJSN/PublicacoesAnexos/cadernos/04_Volume-4_E_quando_a_politica_esta_em_andamento-Avaliacao_Ex_post_v2.pdf. Acesso em: fevereiro de 2025.

ITAÚ SOCIAL. **Avaliação econômica de projetos sociais: perguntas e respostas para formular e avaliar projetos sociais - 3ª edição**. São Paulo: Itaú Social, 2018. Disponível em: https://www.itausocial.org.br/wp-content/uploads/2018/05/avaliacao-economica-3a-ed_1513188151.pdf. Acesso em: fevereiro de 2025.

J-PAL - ABDUL LATIF JAMEEL POVERTY ACTION LAB. **Introduction to randomized evaluations**. Disponível em: https://www.povertyactionlab.org/resource/introduction-randomized-evaluations?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: fevereiro de 2025.

OECD - ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Glossary of key terms in evaluation and results-based management for sustainable development**. Paris: OECD Publishing, 2023. Disponível em: https://www.oecd.org/en/publications/glossary-of-key-terms-in-evaluation-and-results-based-management-for-sustainable-development-second-edition_632da462-en-fr-es.html. Acesso em:

fevereiro de 2025.

OECD – ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Evaluation criteria**, [s.d.] Disponível em: <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/development-co-operation-evaluation-and-effectiveness/evaluation-criteria.html>. Acesso em: fevereiro de 2025.

OECD – ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **OECD recommendation on public policy evaluation - Implementation toolkit**. Paris: OECD Publishing, 2025. Disponível em: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/02/implementation-toolkit-for-the-oecd-recommendation-on-public-policy-evaluation_f24516be/77faa4fe-en.pdf. Acesso em: fevereiro de 2025.

RAMOS, M. P.; SCHABBACH, L. M. O estado da arte da avaliação de políticas públicas: conceituação e exemplos de avaliação no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 5, p. 1271-1294, 2012. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/7140>. Acesso em: fevereiro de 2025.

RBMA. Disponível em: <https://rbma.site/>. Acesso em: fevereiro de 2025.

SANTOS, E. M.; CARDOSO, G. C. P.; OLIVEIRA, E. A. (org.). **Aprendendo avaliação: modelos e métodos aplicados**. Rio de Janeiro: Cebes, 2023. Disponível em: <https://cebes.org.br/acesse-o-livro-aprendendo-avaliacao-modelos-e-metodos-aplicados/31689/>. Acesso em: fevereiro de 2025.

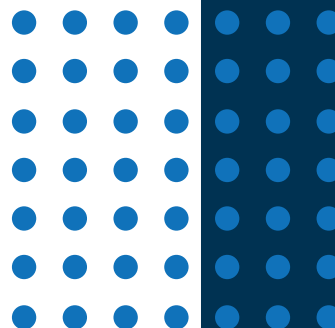
UNDP – UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. **UNDP evaluation guidelines**. New York, 2021. Disponível em: https://erc.undp.org/pdf/UNDP_Evaluation_Guidelines.pdf. Acesso em: fevereiro de 2025.

UNEG - UNITED NATIONS EVALUATION GROUP. Disponível em: <https://www.uneval.org/>. Acesso em: fevereiro de 2025.

UN-HABITAT – United Nations Human Settlements Programme. **UN-Habitat evaluation manual**. Nairobi, 2018. Disponível em: <https://unhabitat.org/sites/default/files/2018/07/UN-Habitat-Evaluation-Manual-April-2018.pdf>. Acesso em: fevereiro de 2025.

WANZER, D. L. What is evaluation? Perspectives of how evaluation differs (or not) from research. **American Journal of Evaluation**, v. 42, n. 1, 22 out. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1098214020920710>. Acesso em: fevereiro de 2025.

WORLD BANK *et al.* **World Bank Group evaluation principles**. Washington: World Bank Group, 2019. Disponível em: <https://ieg.worldbankgroup.org/sites/default/files/Data/reports/WorldBankEvaluationPrinciples.pdf>. Acesso em: fevereiro de 2025.



ANEXO 1

MÉTODOS PARA AVALIAÇÕES

AVALIAÇÕES QUASI-EXPERIMENTAIS E NÃO EXPERIMENTAIS

MÉTODO	BREVE DESCRIÇÃO	QUEM DEVE CONDUZIR
Diferenças em Diferenças	Compara a mudança de uma variável ao longo do tempo entre o grupo que participou do programa e um grupo controle. Primeiro, avalia a diferença dentro de cada grupo em dois momentos; depois, compara essas diferenças entre os grupos para calcular o impacto do programa.	Pessoa avaliadora externa, devido à necessidade de análise estatística avançada e rigor metodológico.

REFERÊNCIAS:

GERTLER, P. et. at. **A avaliação do impacto na prática**. Washington, DC: Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2016. Disponível em: <https://publications.iadb.org/pt/avaliacao-de-impacto-na-pratica-segunda-edicao>. Acesso em: 19 maio 2025.

BANCO DE DESENVOLVIMENTO DA AMÉRICA LATINA. **Nota metodológica: como implementar Diferença em Diferenças para medir impacto?** 2020. Disponível em: <https://www.caf.com/pt/presente/noticias/nota-metodologica-como-implementar-diferencas-em-diferencas-para-medir-o-impacto/>. Acesso em: 19 maio 2025.

INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES. **Guia para avaliar políticas públicas: vol. 4. E quando a política está em andamento? Avaliação ex post!**. Vitória: IJSN, 2018. Disponível em: https://ijsn.es.gov.br/Media/IJSN/PublicacoesAnexos/cadernos/04_Volume-4_E_quando_a_politica_esta_em_andamento-Avaliacao_Ex_post_v2.pdf. Acesso em: 19 maio 2025.

MÉTODO	BREVE DESCRIÇÃO	QUEM DEVE CONDUZIR
Regressão Descontínua	Usado em programas que têm um critério elegibilidade para medir impacto. Define-se um ponto de corte, e o efeito é medido comparando quem está logo acima e logo abaixo desse ponto.	Pessoa avaliadora externa, devido à necessidade de análise estatística avançada e rigor metodológico.

REFERÊNCIAS:

GERTLER, P. et. at. **A avaliação do impacto na prática**. Washington, DC: Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2016. Disponível em: <https://publications.iadb.org/pt/avaliacao-de-impacto-na-pratica-segunda-edicao>. Acesso em: 19 maio 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Avaliação de políticas públicas: método de regressão descontínua**. 2019. Disponível em: <https://medium.com/@neppufes/avalia%C3%A7%C3%A3o-de-pol%C3%ADticas-p%C3%BAblicas-m%C3%A9todo-de-regress%C3%A3o-descont%C3%ADua-6212ba9e4796>. Acesso em: 19 maio 2025.

INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES. **Guia para avaliar políticas públicas. Vol. 4: E quando a política está em andamento? Avaliação ex post!**. Vitória: IJSN, 2018. Disponível em: https://ijsn.es.gov.br/Media/IJSN/PublicacoesAnexos/cadernos/04_Volume-4_E_quando_a_politica_esta_em_andamento-Avaliacao_Ex_post_v2.pdf. Acesso em: 19 maio 2025.

MÉTODO	BREVE DESCRIÇÃO	QUEM DEVE CONDUZIR
Pareamento por Escore de Propensão	Utiliza técnicas estatísticas, chamadas de pareamento, para formar grupos semelhantes com base em características observáveis, criando um grupo de comparação artificial.	Modelo misto: pessoa avaliadora interna auxilia na coleta de dados e externa conduz análises estatística, garantindo validade.

REFERÊNCIAS:

GERTLER, P. *et. al.* **A avaliação do impacto na prática**. Washington, DC: Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2016. Disponível em: <https://publications.iadb.org/pt/avaliacao-de-impacto-na-pratica-segunda-edicao>. Acesso em: 19 maio 2025.

INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES. **Seleção de grupo de controle por pareamento por escore de propensão**. Vitória: IJSN, 2023. (Nota Técnica, n. 69). Disponível em: https://ijsn.es.gov.br/Media/IJSN/PublicacoesAnexos/notatecnica/IJSN_NotaTecnica_69.pdf. Acesso em: 19 maio 2025.

INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES. **Guia para avaliar políticas públicas. Vol. 4: E quando a política está em andamento? Avaliação ex post!** Vitória: IJSN, 2018. Disponível em: https://ijsn.es.gov.br/Media/IJSN/PublicacoesAnexos/cadernos/04_Volume-4_E_quando_a_politica_esta_em_andamento-Avaliacao_Ex_post_v2.pdf. Acesso em: 19 maio 2025.

MÉTODO	BREVE DESCRIÇÃO	QUEM DEVE CONDUZIR
Variáveis Instrumentais	Utiliza uma variável externa que afeta a chance de participar da intervenção, mas não está ligada às características das pessoas nem é controlada por elas. Exemplo: usar a distância até a escola para estimar o impacto da educação na renda.	Pessoa avaliadora externa, devido ao alto grau de especialização para identificar e validar os instrumentos corretos.

REFERÊNCIAS:

GERTLER, P. *et. al.* **A avaliação do impacto na prática**. Washington, DC: Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2016. Disponível em: <https://publications.iadb.org/pt/avaliacao-de-impacto-na-pratica-segunda-edicao>. Acesso em: 19 maio 2025.

INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES. **Guia para avaliar políticas públicas. Vol. 4: E quando a política está em andamento? Avaliação ex post!** Vitória: IJSN, 2018. Disponível em: https://ijsn.es.gov.br/Media/IJSN/PublicacoesAnexos/cadernos/04_Volume-4_E_quando_a_politica_esta_em_andamento-Avaliacao_Ex_post_v2.pdf. Acesso em: 19 maio 2025.

MÉTODO	BREVE DESCRIÇÃO	QUEM DEVE CONDUZIR
Avaliação realista	Busca compreender como, por que e para quem uma intervenção funciona, considerando diferentes contextos. O foco está em explicar os mecanismos de mudança e o papel do contexto. Sua aplicação é complexa e exige tempo.	Modelo misto: pessoa avaliadora interna fornecendo informações sobre a intervenção e o contexto; e externa, conduzindo as análises.

REFERÊNCIAS:

BARROS, J.; OLIVEIRA, S. **Avaliação realista**. 2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/359507789_Avaliacao_Realista. Acesso em: 19 maio 2025.

MÉTODO	BREVE DESCRIÇÃO	QUEM DEVE CONDUZIR
Análise de contribuição	Examina as inferências de causalidade em uma intervenção, com base em uma Teoria da Mudança. Segue um passo a passo definido para analisar se e como a intervenção gerou os resultados. É mais indicada quando há pouca variação na implementação ou nos resultados esperados.	Modelo misto: pessoa avaliadora interna fornecendo informações detalhadas sobre a intervenção; e externa, complementando com a perspectiva metodológica e a imparcialidade.

REFERÊNCIAS:

APGAR, M.; LEVINE, C. **Análise de contribuição**. 2021. Disponível em: <https://www.betterevaluation.org/pt-br/methods-approaches/approaches/analise-de-contribuicao>. Acesso em: 19 maio 2025.

MÉTODO	BREVE DESCRIÇÃO	QUEM DEVE CONDUZIR
Rastreamento de processo	Analisa cadeias causais para entender como e por que determinado evento ocorreu. É mais utilizado em análises políticas e históricas.	Pessoa avaliadora externa, para garantir o rigor metodológico e evitar viés sobre as causalidades.

REFERÊNCIAS:

CUNHA, E.; ARAÚJO, C. **Process tracing nas Ciências Sociais: fundamentos e aplicabilidade**. Brasília: ENAP, 2018. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3328/1/Livro_Process%20tracing.pdf. Acesso em: 19 maio 2025.

MÉTODO	BREVE DESCRIÇÃO	QUEM DEVE CONDUZIR
Análise de narrativas	Analisa histórias e experiências individuais para entender como os significados são construídos. Utiliza estudos de caso ou histórias de vida para captar a complexidade e a subjetividade.	Modelo misto, equilibrando conhecimento sobre o contexto e imparcialidade.

REFERÊNCIAS:

BARTLETT, L.; VAVRUS, F. **Estudos de caso comparado**. *Educação & Realidade*, Porto Alegre, v. 42, n. 3, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edreal/a/DKbTxRWrsV8ghQnCVcBkbnM/?lang=pt>. Acesso em: 19 maio 2025.

MÉTODO	BREVE DESCRIÇÃO	QUEM DEVE CONDUZIR
Estudos de casos comparados	Compara diferentes estudos de caso para identificar padrões, diferenças e fatores contextuais que influenciam os resultados.	Modelo misto: pessoa avaliadora interna para detalhamento dos casos; e externa, para garantir a comparabilidade neutra.

REFERÊNCIAS:

BARTLETT, L.; VAVRUS, F. **Estudos de caso comparado**. *Educação & Realidade*, Porto Alegre, v. 42, n. 3, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edreal/a/DKbTxRWrsV8ghQnCVcBkbnM/?lang=pt>. Acesso em: 19 maio 2025.

MÉTODO	BREVE DESCRIÇÃO	QUEM DEVE CONDUZIR
Colheita de resultados	Identifica e interpreta mudanças significativas atribuídas à intervenção, comparando com os resultados esperados. É um método participativo, flexível e útil para contextos complexos ou sem objetivos pré-definidos.	Modelo misto: pessoa avaliadora interna para coletar informações de forma contínua; e externa, para garantir imparcialidade das análises.

REFERÊNCIAS:

FAMILY FOR EVERY CHILD. **Manual da colheita de resultados**. Disponível em: https://www.changemakersforchildren.community/system/files/2023-03/OH%20manual_Portuguese_0.pdf. Acesso em: 19 maio 2025.

MÉTODO	BREVE DESCRIÇÃO	QUEM DEVE CONDUZIR
Mudança mais significativa	Coleta histórias de mudanças significativas para entender efeitos, especialmente subjetivos. As histórias são analisadas e selecionadas com participação das partes interessadas. Indicada para intervenções sociais e de desenvolvimento.	Pessoa avaliadora externa, para minimizar viés ao coletar histórias de participantes.

REFERÊNCIAS:

WATER AID. 4. **Mudança mais significativa**. Disponível em: <https://washmatters.wateraid.org/sites/g/files/jkxoof256/files/4-mudana-mais-significativa.pdf>. Acesso em: 19 maio 2025.

KNOWLEDGE SUCCESS. **A mudança mais significativa é útil para avaliar a gestão do conhecimento? 5 coisas que aprendemos**. 2024. Disponível em: <https://knowledgesuccess.org/pt/2024/10/24/is-most-significant-change-useful-for-evaluating-knowledge-management-5-things-we-learned/>. Acesso em: 19 maio 2025.

MÉTODO	BREVE DESCRIÇÃO	QUEM DEVE CONDUZIR
Protocolo de impacto qualitativo	Coleta dados qualitativos sobre impactos percebidos, sem informar previamente os objetivos da intervenção. Permite identificar mudanças inesperadas e reduzir vieses.	Pessoa avaliadora externa, para evitar viés e garantir neutralidade da coleta de dados.

REFERÊNCIAS:

COPESTAKE, J.; REMNANT, F. **Diretrizes comentadas do Protocolo de Impacto Qualitativo (QuIP)**. 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/361638200_Diretrizes_comentadas_do_Protocolo_de_impacto_qualitativo_QuIP. Acesso em: 19 maio 2025.

KNOWLEDGE SUCCESS. **A mudança mais significativa é útil para avaliar a gestão do conhecimento? 5 coisas que aprendemos**. 2024. Disponível em: <https://knowledgesuccess.org/pt/2024/10/24/is-most-significant-change-useful-for-evaluating-knowledge-management-5-things-we-learned/>. Acesso em: 19 maio 2025.

MÉTODO	BREVE DESCRIÇÃO	QUEM DEVE CONDUZIR
Análise custo-efetividade	Mede a relação entre o custo da intervenção e sua efetividade, sem transformar os benefícios em termos monetários. Os resultados são apresentados em unidades físicas, como “custo por vida salva” ou “custo por ponto de desempenho escolar”. Útil quando os benefícios são difíceis de monetizar.	Pessoa avaliadora externa, para garantir neutralidade e rigor nas análises financeiras.

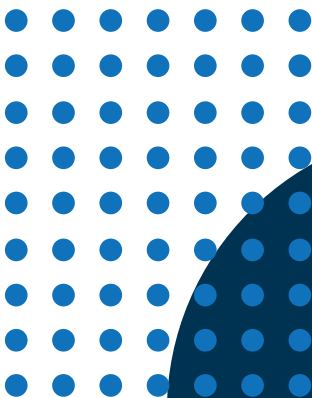
REFERÊNCIAS:

INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES. **Guia para avaliar políticas públicas. Vol. 4: E quando a política está em andamento? Avaliação ex post!** Vitória: IJSN, 2018. Disponível em: https://ijsn.es.gov.br/Media/IJSN/PublicacoesAnexos/cadernos/04_Volume-4_E_quando_a_politica_esta_em_andamento-Avaliacao_Ex_post_v2.pdf. Acesso em: 19 maio 2025.

MÉTODO	BREVE DESCRIÇÃO	QUEM DEVE CONDUZIR
Análise custo-benefício	Converte custos e benefícios em valores monetários para calcular a razão custo-benefício. Ajuda a comparar diferentes intervenções e a verificar se a intervenção gera mais valor do que custa. Útil para justificar investimentos e decisões sobre uso de recursos.	Pessoa avaliadora externa, para garantir neutralidade e rigor nas análises financeiras.

REFERÊNCIAS:

INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES. **Guia para avaliar políticas públicas. Vol. 4: E quando a política está em andamento? Avaliação ex post!** Vitória: IJSN, 2018. Disponível em: https://ijsn.es.gov.br/Media/IJSN/PublicacoesAnexos/cadernos/04_Volume-4_E_quando_a_politica_esta_em_andamento-Avaliacao_Ex_post_v2.pdf. Acesso em: 19 maio 2025.



visaoalagoas2030.al.gov.br

VISÃO ALAGOAS 2030

Prosperidade Urbana
Inclusiva e Sustentável



Escaneie
para saber
mais

Continue nos acompanhando!

 @onuhabitatbrasil
 ONU-Habitat Brasil
 /onuhabitatbr

