

Matriz avaliativa como dispositivo estratégico



▶ Toda organização busca aprimorar seus processos e ferramentas de gestão como forma de alcançar melhores resultados. Nesta direção, uma matriz avaliativa é um dispositivo útil para ajudar uma equipe, um programa ou uma organização a expressar claramente os resultados que suas intervenções sociais pretendem gerar, bem como os indicadores associados a tais resultados.

O crescente interesse por matrizes avaliativas tem se dado no âmbito do fortalecimento das abordagens de avaliação orientadas pela teoria (*Theory Driven Evaluation*), sendo a Teoria de Mudança a representante mais conhecida entre investidores sociais. O uso de matrizes avaliativas têm atravessado um significativo processo de mudança: de mera formalidade entre as partes envolvidas em um projeto (em geral um financiador e um executor) e incapaz de tocar em aspectos estratégicos, para um lugar de revisão ou reordenamento da lógica do projeto que avalia, favorecendo que resultados realistas sejam pactuados e que novos níveis de alinhamento conceitual sejam alcançados.

O processo de construção de uma matriz avaliativa é um convite a uma consistente reflexão sobre um projeto ou programa a ser realizada de maneira participativa. Sendo um exercício de diálogo e construção, trata-se de um processo simples, mas que merece atenção. No caminho de produção, deve-se levar em conta os elementos abaixo relacionados, mesmo que os mesmos não venham a fazer parte do produto final condensado na matriz:

PÚBLICO-ALVO

Sujeitos participantes, usuários ou beneficiários de políticas e programas sobre os quais se deseja incidir e alcançar resultados.

ESTRATÉGIAS

Caminhos a serem percorridos pelas políticas ou programas com vistas a alcançar os resultados desejados sobre o público-alvo.

RESULTADOS

Conquistas, mudanças ou entregas que se deseja junto ao público-alvo, incluindo as transformações mais significativas e estruturantes.

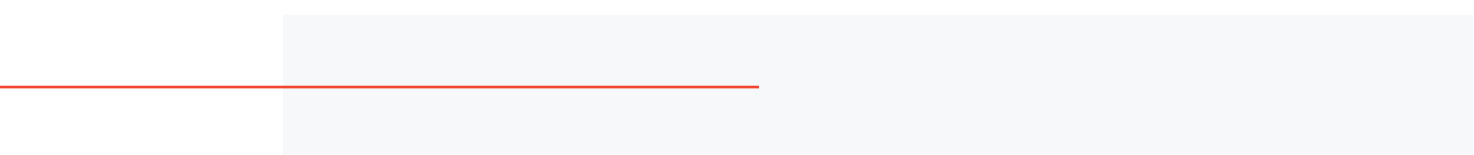
INDICADORES E DESCRITORES

Atributos precisos e confiáveis, que sejam capazes de atestar que os resultados desejados foram alcançados.

TEMPO

Percepções a respeito dos tempos necessários para que os resultados desejados sejam alcançados, respeitando o amadurecimento próprio da intervenção, bem como sua cadeia lógica ou causal.

No processo de construção de uma matriz, merece destaque a cuidadosa articulação necessária a estabelecer certa hierarquia para os resultados, que pode ser determinada pela sua sequência lógica causal e pelos períodos de tempo que determinam a possibilidade de sua ocorrência.



Frente a políticas e programas socioambientais com ambições múltiplas e complexas, e que não são produzidos isoladamente mas, ao contrário, com forte concatenamento, é fundamental compreender a interdependência dos resultados, estando atento à sequência de mudanças implicadas nas ações, o que será crucial para determinar os pontos de medida e os indicadores capazes de evidenciá-los.

Ao longo de muitas experiências construindo matrizes de avaliação, com iniciativas públicas e privadas de diferentes temas sociais, sistematizamos seis qualidades que devem ser constantemente perseguidas neste processo, a fim de que ele seja inspirador e relevante.

1 . UMA MATRIZ ESTÁ A SERVIÇO DO PROJETO: NÃO EXISTE COMO FIM EM SI MESMA

A avaliação é um dispositivo que está a serviço de uma política ou programa. Uma matriz se constitui como peça que auxilia equipes na construção de seus processos avaliativos.

2. UMA MATRIZ É UM ELEMENTO VIVO

Uma matriz caracteriza-se pela possibilidade de constante revisão, num exercício de contínuo ajuste de seus componentes e de qualificação de seu conteúdo. Visitas frequentes a uma matriz se fazem necessárias para adequá-la ao desenvolvimento do objeto avaliado.

3. UMA MATRIZ DEVE SER UMA PEÇA SIMPLES

Uma matriz deve focar no que é essencial a uma iniciativa. A elaboração de um quadro centrado em pontos determinantes para se compreender uma política ou projeto e seus alcances é uma virtude a colaborar para a compreensão precisa do que é importante.

4. UMA MATRIZ É UMA OPORTUNIDADE DE ALINHAMENTO

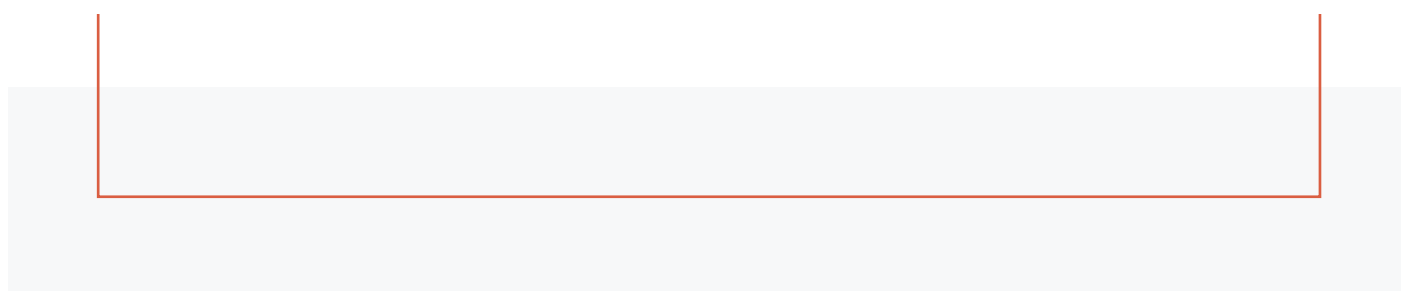
Uma matriz traz a oportunidade de se construir, entre equipe e parceiros do programa, claros alinhamentos sobre resultados e impacto almejados.

5. UMA MATRIZ FAVORECE A EFICIÊNCIA DE UMA INICIATIVA

Ao permitir o alinhamento entre atores, a clara articulação dos resultados e a orientação a processos de monitoramento e avaliação, uma matriz pode colaborar para apoiar a gestão eficiente de projetos sociais.

6. UMA MATRIZ É UM PROCESSO DE APRENDIZAGEM

A reflexão programática propiciada pela produção da matriz se instala como oportunidade de aprendizagem para que uma equipe avance na sua compreensão sobre uma política ou programa, em vários de seus componentes fundamentais, ora estratégicos, ora operacionais.



RESULTADO	ESTRATÉGIAS DO PROJETO	PÚBLICO	INDICADORES	DESCRIPTORES
Educação integral desenvolvida pela escola em articulação com a comunidade	- Formação presencial - Tutoria - Disponibilização de Guias Orientadores	- Gestores da escola - Coordenadores pedagógicos - Docentes	Intensidade de uso do território	- Quantidade de atividades que usam território - Frequência de atividades que usam território - Diversidade de atividades realizadas - Diversidade de atores participantes - Percepção sobre a qualidade pedagógica das atividades
			Intensidade de articulação de parcerias	- Existência de parcerias - Diversidade de parceiros - Nível de contribuição dos parceiros - Percepção da qualidade das parcerias
			Grau de institucionalização da Educação Integral na escola	- Presença de diretrizes da Educação integral no PPP - Presença de ações de Educação integral no Plano Annual - Presença de temas de educação integral nas reuniões pedagógicas
Relação família-escola fortalecida	- Formação presencial - Tutoria	- Gestores das escolas - Coordenadores pedagógicos	Participação das famílias	- Quantidade de ações na escola que envolvem família - Frequência de ações na escola que envolvem família - Diversidade de atividades - Percepção da qualidade da participação das famílias

FIGURA 6: FRAGMENTO DE UMA MATRIZ DE AVALIAÇÃO

A produção de uma matriz de avaliação pode ser sintetizada em três etapas. A primeira fase denomina-se **preparo** e está orientada a criar as bases na qual a construção da matriz será alicerçada, dedicando-se a definir aspectos tanto políticos e estratégicos quanto materiais e operacionais.

A segunda fase é chamada de **articulação de conteúdo** e contém o trabalho de levantar e sistematizar as informações relacionadas aos elementos-chave da matriz. Este momento é caracterizado por estudos e debates consultivos que reúnem os aspectos a serem deliberados na última fase deste processo, denominada **pacto**.



FIGURA 7: FASES DE CONSTRUÇÃO DE UMA MATRIZ DE AVALIAÇÃO

É papel dos processos de monitoramento e avaliação disparar e favorecer momentos reflexivos entre os interessados em uma iniciativa social. A construção de uma matriz de avaliação é, neste sentido, uma caminhada simples e democrática, acessível a qualquer organização, e capaz de estimular o desenvolvimento estratégico de políticas e programas sociais.