

Ed. 7 | Outubro de 2025

AVALIAÇÃO DE PROJETOS DE SAÚDE PÚBLICA

Relato de experiência da Umane

Erika de Souza Lopes
Evelyn Kowalczyk dos Santos
Maria Victoria Garcia Rosa

RESUMO

Para além do apoio a implementação de projetos voltados a ampliar a equidade, eficiência e qualidade da saúde pública no Brasil, a Umane tem um compromisso contínuo com ações de Monitoramento e Avaliação (M&A). Esse texto busca contribuir para o fortalecimento de uma cultura avaliativa, a partir de um relato de experiência que pode inspirar e somar às práticas de M&A de outras instituições e projetos.

Na Umane, o processo de M&A de projetos começa com a pactuação de uma matriz de indicadores para acompanhamento sistemático das entregas, resultados e efeitos almejados pela iniciativa. Além disso, o processo pode envolver avaliações, de diferentes complexidades, podendo contar com apoio de especialistas no tema. A análise do impacto social da instituição como um todo é feita a partir de todo conhecimento produzido, resultante da análise integrada das diferentes iniciativas fomentadas.

Durante todas as etapas, há uma atenção constante à sistematização das informações e à disseminação do conhecimento produzido coletivamente. Todos os materiais de disseminação são disponibilizados no site do Observatório da Saúde Pública, uma plataforma da Umane, que tem como objetivo fortalecer a disseminação de conhecimento em saúde no Brasil.

Palavras-chave: Avaliação de programas e projetos de saúde, Mensuração de Impacto Social, Monitoramento e Avaliação, Relato de experiência

SOBRE OS AUTORES:

Erika de Souza Lopes: Coordenadora de Monitoramento e Avaliação na Umane, Bacharel em Ciências Econômicas (PUC-SP), Mestre em Desenvolvimento Econômico (Unicamp) e Doutora em Educação (USP).

Evelyn Kowalczyk dos Santos: Gerente de Investimento e Impacto Social na Umane, Graduada em Nutrição (UFPR), Residente em Saúde Pública (UFRJ), Especialista em Promoção da Saúde e Desenvolvimento Social (ENSP/FIOCRUZ), Mestre em Alimentação, Nutrição e Saúde (UERJ).

Maria Victoria Garcia Rosa: Analista de Monitoramento e Avaliação na Umane, Bacharel em Ciências Econômicas (UFU), Mestre em Desenvolvimento Econômico (UFPR) e Doutora em Economia (UFJF).

1. INTRODUÇÃO

A Umane é uma organização da sociedade civil, isenta e sem fins lucrativos, cujo propósito é fomentar a saúde pública de forma sistêmica, ampliando sua equidade, eficiência e qualidade para todos que vivem no Brasil.

O Monitoramento e Avaliação (M&A) é um compromisso central da Umane, que, além de oferecer apoio financeiro à implementação de projetos de saúde pública, também fortalece as ações de M&A sob perspectivas técnicas e estratégicas. Foram acompanhados mais de 30 projetos com indicadores monitorados, realizadas mais de 20 avaliações externas, além da criação de um painel restrito de indicadores e do Observatório da Saúde Pública, uma plataforma da Umane em constante aprimoramento, que reúne dados e documentos sobre saúde no Brasil.

Este Texto para Discussão tem como objetivo contribuir para o fortalecimento de uma cultura avaliativa. Seu conteúdo é, ao mesmo tempo, um detalhamento das principais frentes de M&A a partir do relato de experiência da Umane, e um convite para a valorização deste tema em projetos de saúde pública.

2. LINHAS GERAIS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO CONDUZIDO PELA UMANE

De acordo com o Dicionário Online de Português¹, avaliação é o “Ato de avaliar, de mensurar ou determinar o valor, o preço, a importância de alguma coisa”. Mas como é realizada uma avaliação? Por que ela é feita? Com que finalidade? Toda avaliação é realizada a partir de um método, isso, porque não basta supor que um objetivo foi alcançado. É necessário comprovar esse alcance por meio de evidências concretas que sustentem essa conclusão. Avaliar é, sobretudo, uma ferramenta para promover melhorias contínuas e qualificar cada vez mais as ações realizadas.

Segundo David Nevo (1998) “ninguém deve ter a autoridade para avaliar, se não estiver pronto para compartilhar a responsabilidade pelas consequências da avaliação”. Assim, a avaliação precisa estar sempre comprometida com os princípios de ética, transparência, colaboração e comprometimento. Com isso, possíveis resistências e desconfortos iniciais dão lugar para o estabelecimento de uma relação de confiança entre os envolvidos, que passam a estar unidos com a intenção genuína de fazer da avaliação um instrumento para aprendizado e aperfeiçoamento.

Com essa compreensão da avaliação como instrumento para aprendizado e aperfeiçoamento, a Umane elaborou o processo de monitoramento e avaliação para os projetos executados por seus parceiros. Essa elaboração também considerou o desafio de integrar as avaliações de projetos fomentados pela Umane, por vezes muito diversos entre si, exigindo flexibilidade e coerência metodológica.

Na Umane, o processo de avaliação se inicia com a pactuação de uma matriz lógica de indicadores, levando em consideração a teoria de mudança¹ em que o programa foi baseado e os seus objetivos. O processo pode envolver a realização de avaliação liderada por um consultor especialista em avaliação. Ao longo de todo processo, é feita a sistematização e disseminação do conhecimento produzido, fortalecendo o aprendizado coletivo e o aprimoramento das iniciativas fomentadas.

Para os projetos mais robustos, por exemplo, os de atuação mais sistêmica e com impacto direto em indicadores de saúde no curto e médio prazo, recomenda-se ações contínuas de monitoramento e avaliação, que acompanhem todas as fases do ciclo do projeto (diagnóstico, implementação, conclusão e sustentabilidade) e combinem metodologias quantitativas e qualitativas (métodos mistos), que se complementam e potencializam a avaliação. Cada abordagem possui suas potencialidades e limitações, e seu uso integrado permite uma análise mais abrangente e precisa dos resultados e impactos gerados.

A avaliação deve ser compreendida como um processo contínuo, e não como uma atividade pontual ao final do projeto, possibilitando validação de acertos e geração de insumos valiosos para melhorias do projeto em implementação, assim como para futuras replicações ou expansão da iniciativa.

.....
¹ A teoria da mudança de impacto social é uma ferramenta utilizada para planejar o impacto do projeto e reflete objetivamente as entregas e resultados idealizados na concepção do projeto (BARKI, Edgard; DA GAMA TORRES, Haroldo; DE BARROS, Octavio Augusto. TEORIA DA MUDANÇA. 2023. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/a41351890935edd6be3e90387966f7ee/\\$File/31806.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/a41351890935edd6be3e90387966f7ee/$File/31806.pdf)>. Acesso em: 24 de setembro de 2025.

2.1. MATRIZ LÓGICA DE INDICADORES

Para garantir um padrão mínimo de qualidade para as ações de monitoramento e avaliação, todos os projetos fomentados pela Umane possuem uma matriz lógica de indicadores² composta por quatro grandes blocos: entregas, resultados intermediários, resultados finais e efeitos.

Nas entregas estão os indicadores de processo, que representam as principais atividades e produtos do projeto. Geralmente, esses indicadores têm como fonte os próprios registros de gerenciamento. Em projetos que envolvem ações de formação, por exemplo, podem ser utilizados indicadores como “número de formações ofertadas” e “número de participantes nas formações”.

Os resultados intermediários reúnem os indicadores dos resultados mais imediatos das entregas. Ainda há indicadores de processo, mas com maior complexidade do que os especificados nas entregas, buscando incluir a qualidade das entregas realizadas. Para um projeto que envolve ações de formação, são incluídos indicadores como “nota média atribuída pelos participantes às formações” e “percentual de participantes com aumento de conhecimento nos temas tratados nas formações”.

Os resultados finais referem-se aos indicadores que o projeto deseja alcançar no tempo pactuado da implementação, assim, seus indicadores têm como função confirmar se o principal objetivo do projeto foi ou não alcançado. Para um projeto que envolve ações de formação, podem ser incluídos indicadores como “percentual de participantes com redução do estigma no tema tratado na formação” e “percentual de participantes com melhora no manejo da condição de saúde envolvida na formação”.

Por fim, os efeitos esperados contemplam os indicadores mais desafiadores, que demandam um horizonte temporal maior e dependem da sustentabilidade do projeto

.....

² Com exceção de projetos de curta duração e/ou específicos de comunicação.

para serem alcançados. São os indicadores mais finalísticos, como “taxa de internação da doença envolvida na formação”, “taxa de mortalidade da doença” e “mudança de cultura no escopo do tema tratado na formação”, para um projeto que envolve ações de formação, por exemplo.

Apesar de não existir um número mínimo ou fixo de indicadores para cada um dos blocos (entregas, resultados e efeitos), é recomendável que o total de indicadores da matriz varie entre 20 a 30. Em geral, o excesso de indicadores pode tornar a análise complexa e de difícil operacionalização, enquanto o contrário pode limitar a capacidade da matriz de refletir com precisão o alcance dos objetivos do projeto.

Uma matriz bem elaborada reflete o encadeamento lógico de entregas, resultados intermediários, resultados finais e efeitos que a iniciativa almeja alcançar, refletindo também a teoria da mudança do projeto. A matriz de indicadores é uma ferramenta estratégica para entender a atuação do projeto e manter o foco nos impactos esperados. Desse modo, deve ser periodicamente revisada, preservando sua estrutura sempre que possível, mas ajustando-se às dinâmicas e contextos do projeto.

O instrumento de reporte da matriz deve incluir, para cada indicador, informações como: o responsável pelo reporte, a fonte das informações utilizadas, a periodicidade de reporte, a meta pactuada e a fórmula de cálculo. Conforme necessário, outros campos podem ser adicionados, de acordo com as especificidades do projeto ou das necessidades de monitoramento.

MATRIZ LÓGICA			Quando bem elaborada reflete a Teoria da Mudança do projeto 1
EFEITOS (Resultados à Sociedade)	Efeito 1	Indicador 1; Indicador 2	
	Efeito 2	Indicador 1	OBS. Para cada indicador é detalhado: responsável, fonte, periodicidade de mensuração, período da mensuração, meta e observações, se necessária
RESULTADOS FINAIS (Resultados das atividades)	Resultado Final 1	Indicador 1; Indicador 2; Indicador 3	
	Resultado Final 2	Indicador 1; Indicador 2	
	Resultado Final 3	Indicador 1; Indicador 2	
RESULTADOS INTERMEDIÁRIOS (Resultados mais imediatos das atividades)	Resultado Intermediário 1	Indicador 1; Indicador 2; Indicador 3	
	Resultado Intermediário 2	Indicador 1; Indicador 2; Indicador 3	
ENTREGAS DIRETAS DO PROJETO (Grandes atividades e Produtos)	Entrega 1	Indicador 1	
	Entrega 2	Indicador 1; Indicador 2; Indicador 3	
	Entrega 3	Indicador 1; Indicador 2	
	Entrega 4	Indicador 1; Indicador 2; Indicador 3	

A escolha dos indicadores que irão compor o processo de monitoramento e avaliação deve ser feita de maneira criteriosa. Jannuzzi (2017) enumera doze propriedades para ajudar na seleção de indicadores para formulação e avaliação de políticas públicas e programas, sendo elas:

- 1) relevância para a agenda política;
- 2) validade de representação do conceito;
- 3) confiabilidade da medida;
- 4) cobertura populacional;
- 5) sensibilidade às ações previstas;
- 6) especificidade ao programa;
- 7) transparência metodológica na sua construção;
- 8) comunicabilidade ao público;
- 9) factibilidade operacional para sua obtenção;
- 10) periodicidade na sua atualização;
- 11) desagregabilidade populacional e territorial;
- 12) comparabilidade da série histórica.

É pouco provável que um indicador atenda as doze propriedades, mas quanto maior a aderência, maior será a sua legitimidade social e potencial de aceitação.

A definição dos indicadores deve ser orientada por uma visão estratégica, garantindo que o conjunto selecionado traduza, de forma objetiva, o alcance e a relevância do projeto. Mais do que mensurar resultados, os indicadores devem evidenciar a contribuição da iniciativa para o fortalecimento das políticas públicas e para o desenvolvimento do território onde atuam.

2.2. NÍVEIS DE COMPLEXIDADE DA AVALIAÇÃO

Conforme o desenho do projeto, após a elaboração da primeira versão da matriz lógica, é pactuado o nível de complexidade da avaliação do projeto, que é classificada em três níveis:

- **Nível 1:** a avaliação é realizada apenas a partir das informações reportadas pelo implementador na matriz lógica, permitindo verificar a evolução dos indicadores ao longo do tempo e o alcance das metas pactuadas;
- **Nível 2:** a avaliação conta com apoio de consultor especialista e há uso/coleta de informações do público-alvo do projeto, captando indícios do real impacto do projeto;
- **Nível 3:** a avaliação conta com apoio de consultor especialista e há uso/coleta de informações em, pelo menos, dois momentos: antes e depois da implementação do projeto. Neste nível, a avaliação contempla tanto o grupo beneficiado pelo projeto (tratamento), quanto um grupo parecido que não recebe o projeto (controle), sendo uma avaliação capaz de captar com precisão o impacto do projeto.

NÍVEL 1

Verifica o alcance das metas pactuadas para os indicadores

NÍVEL 2

Verifica indícios do real impacto do projeto

NÍVEL 3

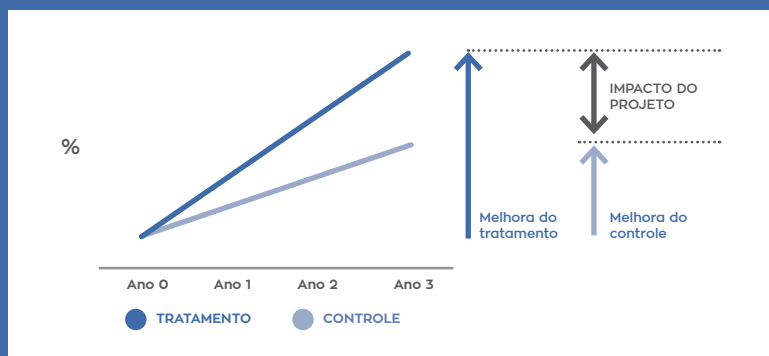
Mensura exatamente o impacto do projeto

Para as avaliações de nível 2 e 3, para além da participação direta no projeto, a Umane oferece apoio técnico e financeiro para a realização de avaliação conduzida por um pesquisador especialista. Trata-se de uma avaliação independente, externa ao implementador, o que garante isenção e rigor metodológico ao processo.

A Umane participa de todo processo de avaliação, iniciando na busca e contratação do especialista mais adequado ao projeto e tipo de avaliação, mas incluindo as demais ações: pactuações (exemplos: desenho da avaliação, acesso aos dados e instrumentos de coleta), análises, momentos para compartilhamento e discussão de resultados, e produção de materiais para disseminação de conhecimento.

Nota-se que dentre os três níveis de complexidade, o nível 3 é o com avaliação mais robusta, pois considera a abordagem da adicionalidade. A simples evolução de um indicador – se está estável, aumentando, diminuindo ou oscilando – não evidencia se o projeto está realmente impactando ou não esse indicador, uma vez que determinado resultado de interesse pode ser consequência de diversos fatores. Segundo a abordagem da adicionalidade, o impacto é o quanto da melhora de um indicador é especificamente resultado da implementação de um projeto. Para a mensuração desse impacto, a solução da ciência foi encontrar um grupo semelhante para comparação (grupo controle), que tem como única diferença do grupo que recebe o projeto (grupo tratamento), o fato de não receber o projeto durante o período em que a avaliação de impacto é realizada.

O gráfico a seguir ilustra uma forma didática de mensuração do impacto do projeto. Supondo que um projeto queira aumentar o percentual de mulheres que realizam o exame de mamografia, sendo que quanto maior esse percentual de mulheres com exames realizados melhor será.



Na linha de base (“Ano 0”), tanto o grupo tratamento como o grupo controle têm o mesmo indicador médio. Além disso, nota-se que após o período de implementação do projeto (representados no gráfico como “Ano 1”, “Ano 2” e “Ano 3”), tanto o grupo tratamento como o grupo controle aumentaram seu indicador. O exemplo traz um contexto favorável, em que mesmo quem não participa do projeto está melhorando seu indicador, por haver outras iniciativas tentando melhorar a saúde das pessoas para além do projeto em análise. Porém, observa-se que o grupo tratamento aumentou mais do que o grupo controle, e como o tratamento e o controle são semelhantes, esse diferencial, após os anos de implementação do projeto, é considerado o impacto do projeto. Assim, o impacto é o quanto da melhora foi especificamente resultado da implementação do projeto.

Por fim, vale destacar, que o nível da complexidade da avaliação de um projeto pode ser revisto ao longo do ciclo de apoio, podendo um projeto iniciar com uma avaliação do nível 1 e, após alguns meses de implementação, evoluir para uma avaliação de nível 3. Mas, idealmente, o planejamento da avaliação deve iniciar antes do início da implementação do projeto.

2.3. PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO

Ao longo de todo processo de avaliação, é feita a sistematização e disseminação do conhecimento em diferentes frentes. Quatro tipos de produtos sobre avaliações merecem destaque: relatórios, textos para discussão, sumários executivos e artigos científicos.



Relatórios



Textos para discussão



Sumários executivos



Artigos científicos

Nos relatórios, estão as informações mais completas e detalhadas das avaliações, tanto do ponto de vista metodológico, quanto de granularidade de resultados, podendo conter informações sensíveis que não devem ser publicizadas.

Nos textos para discussão, estão as informações públicas mais detalhadas e de fácil acesso das avaliações, os textos são organizados em três tipos – discussão temática, discus-

são metodológica e avaliação de projetos - podendo um ciclo de avaliação de projeto ter mais de um texto produzido.

Nos sumários executivos, estão as informações públicas mais acessíveis das avaliações, tanto do ponto de vista de síntese, como de linguagem. Tanto os textos para discussão, como os sumários executivos, são disponibilizados no Observatório da Saúde Pública³, uma plataforma *online* da Umane.

Por fim, há os artigos científicos, que são publicações em revistas especializadas, que transmitem o rigor necessário do meio acadêmico e científico. A Umane incentiva que tanto os consultores especialistas como os implementadores produzam artigos.

Em relação a sistematização e disseminação do conhecimento das avaliações, para além dos produtos em si, é necessário garantir os momentos para compartilhamentos e discussões. Esses momentos ocorrem com gestores, implementadores e demais parceiros envolvidos, e vão desde o início da pactuação do desenho da avaliação, da pactuação de compartilhamento de dados/informações, da validação dos instrumentos de coleta, da pactuação dos campos nos territórios, até as apresentações e discussões de resultados parciais ou finais.

.....
³ <https://observatoriosaudepública.com.br/>

3.

O OBSERVATÓRIO DA SAÚDE PÚBLICA

O Observatório da Saúde Pública, lançado em 2021, é uma plataforma online em constante aperfeiçoamento. Seu objetivo é contribuir para o acesso fácil e amigável às informações de saúde no Brasil, tendo como foco informações sobre prevenção de doenças e promoção à saúde.

Com o objetivo de contribuir para a tomada de decisão mais assertiva e políticas públicas de saúde de maior impacto, a plataforma concentra informações públicas de diferentes fontes. Esses conteúdos podem ajudar qualquer pessoa interessada em informações sobre saúde na realização de diagnósticos temáticos ou territoriais.

Na parte **“Dados”**, é possível visualizar indicadores a partir da escolha de um tema, município ou unidade da federação. Em **“Glossário”**, estão especificados detalhamentos sobre as bases de dados e indicadores disponíveis.

Em **“Pesquisas”**, podem ser consultados estudos frutos de parcerias da Umane com outras instituições, que visam gerar conhecimento inovadores a partir de coletas e/ou análises pioneiras sobre saúde e temas relacionados.

Na parte **“Biblioteca”**, é possível consultar um acervo de documentos científicos, bases de dados, documentos de referência e documentos produzidos pela Umane e seus parceiros. Em **“Analisa”** e **“Blog”**, são publicados textos elaborados a partir de conteúdos disponíveis no site.

E, por fim, **“Monitoramento e Avaliação”**, uma página dedicada à disseminação de conhecimento de M&A, que visa contribuir para o fortalecimento de uma cultura avaliativa a partir do relato de experiência da Umane.

Em constante aperfeiçoamento, o Observatório está sempre aberto para sugestões de melhorias e realização de parcerias.

4. SÍNTESES PARA ESTIMATIVAS DO IMPACTO SOCIAL DA INSTITUIÇÃO

Para além da realização de avaliações de cada um dos projetos fomentados, também há um exercício de análise agregada do portfólio de projetos, que objetiva a análise do impacto social da instituição como um todo. Esta análise é feita a partir da teoria da mudança de impacto social, que reflete objetivamente a estratégia de investimento e os respectivos impactos almejados pela Umane.

TEORIA DA MUDANÇA

EFEITOS

São os resultados estimados para a saúde da população. Alcance esperado no longo prazo, após o encerramento do ciclo de apoio aos programas.

Reduzir as desigualdades no acesso à Saúde Integral

Reduzir a prevalência de fatores de risco modificáveis e o desenvolvimento e/ou agravamento de doenças crônicas

Reduzir a mortalidade materna e infantil

RESULTADOS FINAIS

São os resultados entregues ao longo do ciclo de apoio aos programas. Alcance estimado no curto e médio prazo (em torno de 1 a 3 anos).

Fortalecer a Atenção Primária à Saúde, contribuindo para aumentar e qualificar o acesso à saúde integral

Influenciar a sociedade por meio da disseminação de conhecimento e fortalecimento de políticas públicas com foco na prevenção de doenças e promoção de saúde

Melhorar a atenção às doenças crônicas prioritizadas*, fortalecendo a coordenação do cuidado e o enfrentamento de fatores de risco

Melhorar a atenção à saúde da criança e do adolescente, fortalecendo a coordenação do cuidado de doenças crônicas e o enfrentamento da má nutrição (obesidade e subnutrição)

Melhorar a atenção à saúde da mulher, por meio do pré-natal adequado e redução das complicações e dos agravos relacionados à gestação e pós-parto

RESULTADOS INTERMEDIÁRIOS

São os resultados mais imediatos das alavancas dos programas. Alcance estimado no curto e médio prazo.

Apoiar a educação permanente de gestores e profissionais que atuam na saúde pública

Fomentar a organização do processo de trabalho e linhas de cuidado no SUS

Promover o uso de dados, telessaúde e/ou novas tecnologias para fortalecer o SUS

Fomentar a cultura de saúde na sociedade

ENTREGAS

Entregas diretas da Umane para a sociedade por meio dos três programas

Fomentar o fortalecimento da Atenção Primária à Saúde

Ações:

- Ampliar e melhorar o acesso, o cadastro, o rastreamento, a estratificação de risco, diagnóstico e acompanhamento do usuário na Atenção Primária
- Contribuir para a expansão e ampliação do financiamento, organização e eficiência da APS no SUS

Fomentar a atenção integral às Doenças Crônicas

Ações:

- Contribuir para o fortalecimento da coordenação do cuidado de doenças crônicas, tais como: doenças cardiovasculares, diabetes tipo 2, obesidade, subnutrição e dislipidemias
- Contribuir para o enfrentamento dos fatores de risco modificáveis, tais como: tabagismo, consumo do álcool, alimentação não saudável e atividade física insuficiente

Fomentar a saúde da mulher, da criança e do adolescente

Ações:

- Promover diagnóstico e tratamento oportuno para o público infantojuvenil
- Apoiar ações para o pré-natal adequado e para maior organização e eficiência da regulação obstétrica e neonatal
- Incentivar ações intersetoriais para o enfrentamento dos fatores de risco na população infantojuvenil

O diagrama da teoria da mudança também contém um conjunto de indicadores priorizados, que são anualmente revistos e consolidam informações das matrizes lógicas dos projetos fomentados. Cada indicador traz informações de um ou mais projetos, e nas análises têm seu alcance de meta sinalizado a partir de um farol de cores.

O diagrama é o passo inicial, é o guia para as demais ações, e quanto mais alinhados estiverem diagrama, indicadores e projetos, melhor para a síntese do impacto do portfólio de projetos. Apesar dos avanços, é importante ressaltar que a atual diversidade de projetos e as diferentes localidades de implementação dificultam simples agregações, e a síntese do impacto do portfólio ainda é um desafio em andamento.

5.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Umane é uma instituição comprometida com Monitoramento e Avaliação. Além do aporte financeiro para a implementação de projetos para a saúde pública, apoia também, tecnicamente, ações de monitoramento e avaliação. A sistemática mensuração de resultados dos projetos dos parceiros verifica o alcance de resultados ao longo da implementação, permitindo correções de rotas, quando necessárias, e apoia o planejamento de ações futuras.

Esse texto explorou as linhas gerais do processo de Monitoramento e Avaliação conduzido pela Umane. Foram detalhadas as frentes de avaliação dos projetos fomentados, as ações de disseminação do conhecimento a partir do Observatório da Saúde Pública, e as estratégias de análise e estimativa do impacto social do portfólio de projetos como um todo.

O principal objetivo foi contribuir para o fortalecimento de uma cultura avaliativa, com o relato de experiências que podem somar nas práticas de M&A de outras instituições e projetos. O método de monitoramento e avaliação apresentado vem sendo implementado na Umane desde 2020, está em constante aperfeiçoamento, e já envolveu mais de 30 projetos. Além disso, é de fácil replicação e não depende de tecnologias específicas, utiliza planilhas, diagramas e arquivos de texto.

O processo permite garantir um padrão mínimo de qualidade para as avaliações e realizar avaliações de diferentes níveis de complexidade. Ele também permite combinar o uso de metodologias quantitativas e qualitativas, acompanhar informações de processo e de resultado, e ter insumos para correções de rotas.

A experiência mostra que quanto mais articuladas são as ações de monitoramento e avaliação entre avaliadores, implementadores e territórios, maior o potencial de mensuração de resultados e de uso das avaliações para aperfeiçoar os projetos e políticas públicas. Quando não há confiança e comprometimento entre os atores envolvidos, a ausência ou falta de qualidade das informações prejudica ou impossibilita o uso da avaliação/indicador para tomada de decisão.

Mais do que um relato de experiência, este texto é um convite à valorização do Monitoramento e Avaliação como prática para a gestão pública e o terceiro setor. O avanço dessa cultura avaliativa tem potencial para gerar conhecimento, otimizar recursos e ampliar impactos sociais. Nesse cenário, a Umane contribui para o fortalecimento de políticas públicas sustentadas por evidências, transparência e aprendizado coletivo.

REFERÊNCIAS

BARKI, Edgard; DA GAMA TORRES, Haroldo; DE BARROS, Octavio Augusto. **TEORIA DA MUDANÇA**. 2023. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/a41351890935edd6be3e90387966f7ee/\\$File/31806.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/a41351890935edd6be3e90387966f7ee/$File/31806.pdf)>. Acesso em: 24 de setembro de 2025.

INSPER. **Guia de Avaliação de Impacto Socioambiental para Utilização em Negócios e Investimento de Impacto: Guia geral com foco em verificação de adicionalidade**. São Paulo, 2018.

JANNUZZI, Paulo de Martino. **Indicadores Sociais no Brasil: conceitos, fontes de dados e aplicações**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2017.

MENEZES FILHO, Naercio Aquino; PINTO, Cristine Campos de Xavier (Orgs). **Avaliação econômica de projetos sociais**. 3a ed. São Paulo: Fundação Itaú Social, 2017.

NEVO, David. Avaliação por diálogos: uma contribuição possível para o aprimoramento escolar. In: TIANA, Alejandro (Coord.). **Anais do Seminário Internacional de Avaliação Educacional, 1 a 3 de dezembro de 1997**. Tradução de John Stephen Morris. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep), 1998. P.89-97.

UMANE