



**Orientações da Catholic Relief Services (CRS)  
para desenvolver matrizes lógicas e estruturas de resultados**

Carlisle J. Levine



Desde 1943, a Catholic Relief Services (CRS) tem desfrutado do privilégio de servir aos pobres e desprotegidos em todo mundo. Sem restrições de raça, crença ou nacionalidade, a CRS proporciona atendimento emergencial em situações de desastres naturais ou provocados pelo homem. Através da realização de projetos sobre temas, como educação, paz e justiça, agricultura, microcrédito, saúde e HIV e AIDS, a CRS trabalha para garantir a dignidade humana e promover melhores condições de vida. A CRS também trabalha dentro dos Estados Unidos para expandir o conhecimento e a atuação dos católicos e outros grupos interessados em questões ligadas à justiça e paz internacionais. Nossos programas e recursos respondem ao chamado dos bispos norte-americanos para uma vida em solidariedade como uma só família, sem fronteiras, atravessando os oceanos e as diferenças de linguagem, cultura e condições econômicas.

Publicado em 2007 por:  
Catholic Relief Services  
228 W. Lexington Street  
Baltimore, MD 21201-3413 USA

Redação:  
Carlisle J. Levine

Tradução para o português (versão brasileira):  
Didier Bloch, Luis Cláudio Mattos

©2007 Catholic Relief Services

Aos leitores é permitida a cópia, tradução ou adaptação deste livro para fins não lucrativos, desde que as cópias, traduções ou adaptações sejam distribuídas gratuitamente. Solicitamos registrar os créditos correspondentes aos autores e à Catholic Relief Services.

## Sumário

Prefácio .....	iv
Créditos e Agradecimentos .....	iv
Visão geral .....	1
Seção 1: Teorias da mudança .....	2
Seção 2: Enunciados de objetivos e resultados.....	4
Orientações gerais para a concepção e a redação de objetivos e resultados.....	4
Níveis de objetivos e resultados.....	6
Seção 3 : Pressupostos críticos .....	9
Seção 4: Enunciados de Indicadores de Desempenho.....	12
Orientações gerais para conceber e redigir Enunciados de Indicadores de Desempenho. ....	12
Níveis de indicadores de desempenho: Impacto, Resultado, Produto, Processo e Recurso .....	15
Escolhendo indicadores de desempenho.....	22
Seção 5: Métodos de medição e fontes de informação.....	24
Tipos usuais de métodos de medição de indicadores.....	24
Escolha dos métodos de medição de indicadores .....	24
Identificar e selecionar as fontes de informação.....	26
Estabelecer metas para os indicadores .....	26
Anexo 1: Comparação das Terminologias Usadas por Diferentes Agências Doadoras para as Matrizes Lógicas e as Estruturas de Resultados.....	27
Anexo 2: Exemplos - Proframe da CRS, a Estrutura de Resultados da USAID, Logframe do DFID.....	28

## Prefácio

Este documento foi originalmente escrito para servir como guia para conceituar, redigir, e selecionar indicadores para averiguar a performance de um projeto. As guias ali contidas estão apresentadas no contexto da articulação das teorias de mudança, concepção e redação de enunciados de objetivo (tomadas amplamente do *Propack*, com pequenos ajustes) e criação de frameworks e marcos lógicos.

Este guia foi produzido para servir aos esforços da CRS em desenvolver indicadores centrais que tenham aceitação e uso comum no ambiente de trabalho da CRS. O largo contexto de atuação colocará a prova sua utilidade para desenhos de projetos.

## Créditos e Agradecimentos

Este documento foi fortemente baseado em:

- Valerie Stetson, Guy Sharrock and Susan Hahn, *ProPack: The CRS Project Package*, Baltimore, MD: Catholic Relief Services, July 2004, pp. 105-113;
- Catholic Relief Services, *CRS Project Proposal Guidance*, Baltimore, MD: Catholic Relief Services, June 1999, pp. 145-146; and
- USAID Automated Directives System (ADS), ADS203.3.4.2, [<http://www.usaid.gov/policy/ads/200/203.pdf>], acessado em 17 de outubro de 2006.

Há também referências a:

- Valerie Stetson, Susan Hahn, David Leege, Debbie Reynolds and Guy Sharrock, *ProPack II: The CRS Project Package - Project Management and Implementation Guidance for CRS Project and Program Managers*, Baltimore, MD: Catholic Relief Services, 2007, pp. 83-130, 178-206, 215-248.

Referências para outros documentos citados neste texto podem ser encontrados nas notas de rodapé.

Além disso, as pessoas listadas a seguir proveram excelente contribuição, que ampliaram enormemente a qualidade deste documento:

Aatsa Atogho  
Didier Bloch  
Velida Dzino-Silajdzic  
Eric Eversmann  
Sarah Ford  
Constantin Hien  
Joseph Ilboudo  
Luis Cláudio Mattos  
Elena McEwan

Carrie Miller  
Gisele Orellana  
Mark Rogers  
Wendy-Ann Rowe  
Daniel Selener  
Shannon Senefeld  
Allison Smith  
Irene Youmbi

## Visão geral

Este documento sintetiza as orientações da Catholic Relief Services (CRS) para desenvolver matrizes lógicas e estruturas de resultados.

- Uma **matriz lógica** “é uma maneira de apresentar e compartilhar, de forma sistemática e visual, o entendimento que você tem das relações entre os recursos de que você dispõe para operar seu programa, as atividades previstas e as mudanças ou os resultados que pretende alcançar.”<sup>1</sup> O Proframe da CRS e o Logframe do Department for International Development (DFID) britânico são exemplos de matrizes lógicas.
- Uma **estrutura de resultados** é algo semelhante, porém mais voltado para a articulação entre os resultados. A matriz de resultados da USAID é um exemplo de estrutura de resultados.

Ambas são instrumentos de planejamento, de gestão e de comunicação. A escolha do tipo de instrumento depende das exigências dos doadores.<sup>2</sup> São desenvolvidas durante a fase de concepção (*design fase*) do projeto e são objeto de tantas revisões quanto for necessário durante a fase de implementação. Podem também servir para orientar a elaboração de planos e programas de implementação detalhados ou, ainda, orçamentos de projetos.<sup>3</sup>

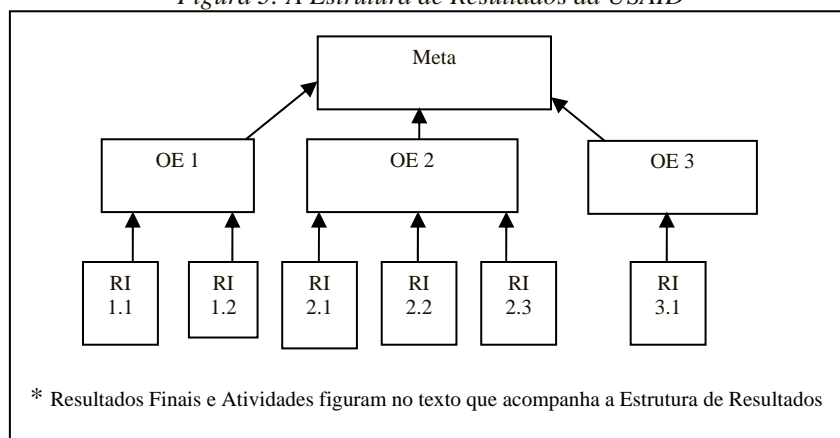
Figura 1: Proframe da CRS (matriz lógica)

Enunciado dos objetivos	Indicadores de desempenho	Métodos de medição / Fontes de dados	Pressupostos críticos
Objetivo Geral			
Objetivos Estratégicos			
Resultados Intermediários			
Produtos ( <i>Outputs</i> )			
Atividades			

Figura 2 Logframe do DFID (matriz lógica)

Objetivos	Indicadores Objetivamente Verificáveis	Meios de Verificação	Riscos e Pressupostos
Objetivo Geral			
Propósito(s) ( <i>Purpose(s)</i> )			
Produtos ( <i>Outputs</i> )			
Atividades			

Figura 3: A Estrutura de Resultados da USAID



<sup>1</sup> W.K. Kellogg Foundation, *Logic Model Development Guide*, January 2004, [<http://www.wkcf.org/Pubs/Tools/Evaluation/Pub3669.pdf>], acessado em 19 de outubro de 2006.

<sup>2</sup> Ver Anexo 1: Comparação das terminologias usadas por diferentes agências doadoras com respeito às matrizes lógicas e de resultados.

<sup>3</sup> Para maiores informações a esse respeito, ver *ProPack*, pp. 173-179.

Existem diferenças entre os diversos tipos de matrizes lógicas e estruturas de resultados, não apenas com relação à definição dos tipos de objetivos ou de resultados, ou aos nomes que lhes são atribuídos, mas também com relação às orientações para articular objetivos e resultados. Ou seja, não existe de fato uma abordagem consensual para desenvolver matrizes lógicas ou estruturas de resultados. Mesmo assim, acreditamos que definir uma abordagem consensual no âmbito da CRS vai nos ajudar a fornecer assistência técnica de forma mais consistente, o que, por sua vez, vai tornar as matrizes lógicas e as estruturas de resultados mais úteis nos processos de planejamento, monitoramento e avaliação.

Este documento inclui orientações sobre:

1. Teorias da mudança
2. Objetivos e resultados
3. Pressupostos críticos (*critical assumptions*)
4. Indicadores de desempenho (*performance indicators*).
5. Métodos de medição e fontes de informação.

Além de dois anexos com:

1. A comparação da terminologia usada por diferentes agências com respeito a matrizes lógicas e estruturas de resultados.
2. Um projeto descrito no formato Proframe da CRS, na Estrutura de Resultados da USAID e no Logframe do DFID, como exemplo de comparação entre estes três instrumentos.

## **Seção 1: Teorias da mudança**

Todos os tipos de matrizes lógicas e estruturas de resultados – em particular o Proframe da CRS, a Estrutura de Resultados da USAID e o Logframe do DFID – estabelecem uma hierarquia de objetivos ou de resultados, ou um eixo de desenvolvimento, de maneira a mostrar como os autores do projeto ou do programa acreditam que a mudança possa ocorrer. **A forma pela qual os autores do projeto ou do programa acreditam que a mudança vai ocorrer corresponde a sua teoria da mudança.** As teorias da mudança podem ser encontradas nos pressupostos implícitos, no conjunto das estratégias e nas ações interconectadas do projeto visando a promover uma transformação positiva numa comunidade ou organização. Quando as matrizes lógicas ou estruturas de resultados espelham claramente as teorias da mudança, os coordenadores de programa podem usar estas teorias para articular melhor o que os programas estão tentando alcançar e o que deve ser feito para tanto. Quem monitora poderá, em seguida, verificar mais facilmente quais são as atividades que levam aos resultados previstos, ou investigar por que determinado resultado está ou não está levando ao resultado previsto no nível imediatamente superior.

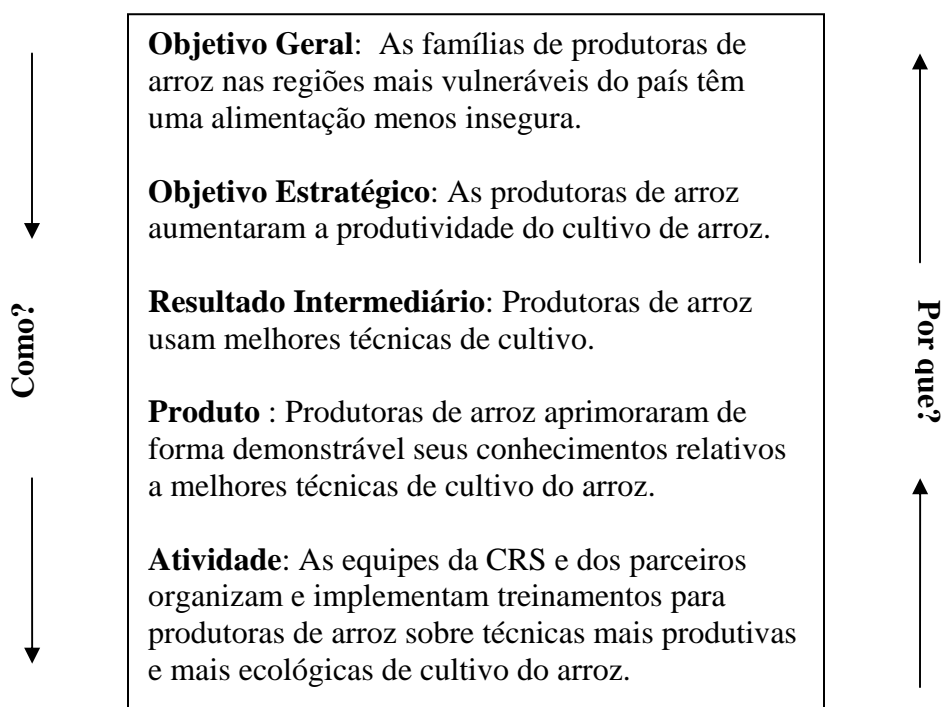
Por isso, numa matriz lógica ou numa estrutura de resultados, é essencial que apareça claramente a relação direta, de causa e efeito, entre os diversos níveis de objetivos ou resultados.

- Ao se percorrer de cima para baixo uma matriz lógica ou uma estrutura de resultados, a maneira como um objetivo ou um resultado será atingido deverá ser explicada pelo objetivo ou resultado que fica no nível imediatamente inferior.
  - Por exemplo, os autores de um programa esperam que agricultoras adotem novas técnicas agrícolas (resultado de nível superior) como resultado da aprendizagem de novas técnicas agrícolas (resultado de nível inferior).

- Ao se percorrer de baixo para cima uma matriz lógica ou uma estrutura de resultados, a razão pela qual tentamos atingir um objetivo ou um resultado de nível inferior deve ser explicada pelo objetivo ou resultado que fica logo acima.
  - Por exemplo, os autores de um programa acreditam que agricultoras vão aprender novas técnicas agrícolas (resultado de nível inferior) com o intuito de adotá-las (resultado de nível superior).

Os enunciados no exemplo acima descrevem as mudanças esperadas em diferentes níveis. O alcance de um objetivo ou resultado em determinado nível deve representar uma contribuição direta e necessária para atingir o objetivo ou resultado seguinte. Os leitores não deveriam precisar fazer muitas inferências ou grandes conjecturas para entender a relação de causa e efeito entre os diferentes níveis de uma matriz lógica ou estrutura de resultados.<sup>4</sup>

Figura 4: Articulação entre as teorias da mudança para uma intervenção em agricultura em um Proframe da CRS



<sup>4</sup> USAID, *The Performance Management Toolkit: A Guide to Developing and Implementing Performance Management Plans*, Washington, DC: USAID, April 2003, p. 24. (adaptado)

## Seção 2: Enunciados de objetivos e resultados

### Orientações gerais para a concepção e a redação de objetivos e resultados<sup>5</sup>

Todos os enunciados de objetivos e resultados, qualquer que seja seu nível, devem claramente expressar o que o projeto ou programa está tentando alcançar.

- Os **enunciados de objetivos** nas matrizes lógicas expressam as expectativas de progresso dos autores do projeto e são escritos usando o tempo presente.
- Os **enunciados de resultados** nas estruturas de resultados expressam os resultados sobre os quais os autores do projeto irão produzir relatórios quando o projeto terminar e são escritos usando o tempo passado.

Os objetivos e resultados devem ser mensuráveis e objetivamente verificáveis, expressivos e realistas. Para tanto, as seguintes orientações podem ser úteis.

#### *Ao conceber enunciados de objetivos ou de resultados:*

- **Faça uma análise do problema bem fundamentada e realista.** Desenhar uma árvore de problemas pode ajudar a identificar diferentes níveis de causas de um problema. Quando a análise do problema é conduzida corretamente e é fundamentada em informações oriundas de levantamentos de necessidades, os autores do projeto podem entender as causas dos problemas e identificar as maneiras mais apropriadas de resolvê-los. Transformar uma árvore de problemas em árvore de objetivos (enunciados negativos em enunciados positivos) fornece uma boa base para enunciar os objetivos.<sup>6</sup>
- **Identifique precisamente o que vai mudar.** Quem é ou o que é que vai mudar? As mudanças vão ocorrer numa determinada região geográfica? A expectativa é de que um subconjunto específico da população possa mudar?
- **Seja claro e preciso com respeito ao tipo de mudança esperado.** Que tipo de mudança específica se espera como resultado das atividades: situação ou condição de vida, comportamento, conhecimento ou atitude? A mudança esperada é relativa ou absoluta?
- **Confira se os objetivos e resultados dizem respeito às mudanças que os beneficiários estão esperando como resultado do programa ou projeto.** Os beneficiários do projeto (indivíduos, comunidades, organizações) ou o alvo da mudança (produção de arroz, postos de saúde) devem aparecer como sujeito gramatical nos enunciados de objetivos ou resultados, e esses enunciados devem descrever a mudança que os beneficiários esperam alcançar como resultado do programa ou do projeto.
- **Confira se os objetivos e resultados estão alinhados com os interesses estratégicos da CRS.** Diversos tipos de mudança podem ser favoráveis aos beneficiários. Para que a CRS consiga ter

---

<sup>5</sup> USAID, *The Performance Management Toolkit*, p. 23. (adaptado)

<sup>6</sup> Ver *ProPack*, pp. 76-83.



impacto além do nível de projeto ou de programa, projetos e programas devem ser alinhados com as estratégias gerais da CRS.

- **Confira se o alcance dos resultados fica dentro da governabilidade do programa ou do projeto e dentro do prazo desejado.** É razoável esperar que determinado resultado seja alcançado pelo programa ou pelo projeto ou, pelo menos, que este programa ou projeto contribua a alcançá-lo? Os objetivos ou resultados podem ser alcançados no final do projeto ou programa? Se não for o caso, reescreva os enunciados de modo que correspondam realmente a resultados que possam ser mensurados e conseguidos dentro do prazo do projeto ou programa.
- **Confira se os resultados descritos estão suficientemente significativos.** Uma matriz lógica ou uma estrutura de resultados deve incluir apenas os resultados mais significativos que os autores do programa esperam atingir. O conjunto deve claramente mostrar a conexão lógica entre as atividades e a Objetivo Geral do programa.

#### *Ao escrever enunciados de objetivos ou de resultados:*

- **Use verbos de ação que tenham força.** O verbo descreve claramente o que vai acontecer na atividade? Será que as pessoas encarregadas do monitoramento terão condição de saber que tipos de atividades devem observar e, logo, se o projeto está sendo implementado em conformidade com o que havia sido planejado?
- **Faça com que o enunciado de objetivo ou de resultado seja unidimensional.** O enunciado expressa apenas um resultado? O enunciado de resultado contém apenas um verbo e um número limitado de sujeitos e objetos? É arriscado querer mensurar mais de uma mudança em um enunciado de objetivo ou de resultado. Caso uma das múltiplas mudanças não ocorra da maneira prevista, mesmo que as demais ocorram, o programa terá falhado no cumprimento desse objetivo. Por exemplo:
  - Dois verbos: Produtoras de arroz usam melhores técnicas de cultivo e identificam mercados.
    - Dois verbos! Logo, duas ações para avaliar: se uma delas não for bem sucedida, o objetivo não será alcançado.
    - Para melhorar este enunciado, separe “usam melhores técnicas de cultivo” e “identificam mercados” em dois enunciados de objetivos.
  - Dois sujeitos: Produtoras de arroz e produtoras de soja usam melhores técnicas de cultivo.
    - Vários sujeitos para avaliar: se um deles não for bem sucedido, o objetivo não será alcançado.
    - Este enunciado pode ser usado como está caso haja de fato uma diferença significativa entre os dois grupos, que justifique a distinção, e desde que haja indicadores distintos para produtoras de arroz e produtoras de soja. Podemos também separar “produtoras de arroz” e “produtoras de soja” em dois enunciados diferentes. Ou então, especialmente se não houver uma diferença significativa entre os dois grupos, podemos usar “produtoras”, sabendo que este termo mais amplo remete a esses dois grupos.
  - **Um sujeito, um verbo, um objeto:** Produtoras de arroz (um sujeito) usam (um verbo) melhores técnicas de cultivo (um objeto).

- Com apenas um sujeito, um verbo e um objeto, os gerentes de programas e os beneficiários sabem exatamente o que estão tentando cumprir e sabem como avaliar se estão cumprindo o objetivo ou não.

Por fim, como já sugerimos acima, seja flexível e sempre preste a modificar ou reescrever os enunciados até que reflitam verdadeiramente as mudanças que o programa ou projeto pode promover de maneira realista, com base no tempo e nas capacidades disponíveis, e no contexto local.

## Níveis de objetivos e resultados

Esta seção contém os níveis de objetivos e resultados de uso mais comum, sendo que os nomes podem variar conforme o tipo de matriz lógica ou de estrutura de resultados. Exemplos dos três instrumentos mais encontrados pelas equipes da CRS (o Proframe da CRS, a Estrutura de Resultados da USAID e o Logframe do DFID) figuram em anexo deste documento.

Na seção abaixo, cada termo da matriz é definido e ilustrado com exemplos. Para entender como cada elemento da matriz se relaciona com o próximo, vale lembrar que, na maioria dos casos,

- O **impacto**, definido como as mudanças “comprovadamente causadas pelo programa”, se expressa nos objetivos gerais (*goals* – de longo prazo) e nos **objetivos estratégicos** (de curto prazo).
- O **resultado** (*outcome*), definido como a “mudança nos indivíduos, organizações, comunidades, políticas ou governos”, se expressa sobretudo nos **resultados intermediários**, mas pode também ser encontrado nos **objetivos estratégicos**.
- O **produto** (*output*), definido como “o produto tangível que resulta das atividades de um programa”<sup>7</sup>, se expressa na parte denominada “**produtos**”.
- O **processo** se expressa nas **atividades** e **recursos** (*inputs* – recursos humanos, materiais e financeiros investidos no projeto).

A tabela abaixo é uma versão simplificada da tabela que compara as terminologias, em anexo deste documento.

	Impacto (longo prazo)	Impacto (curto prazo) ou, às vezes, Resultado	Resultado	Produto	Processo	
Proframe CRS	Objetivo Geral	Objetivo Estratégico	Resultados Intermediários	Produtos	Atividades	Recursos
Estrutura de resultados USAID <sup>8</sup>	Objetivo Geral	Objetivo Estratégico	Resultados Intermediários	(Produtos)	(Atividades)	(Recursos)
Logframe DFID	Objetivo Geral	Propósito ( <i>Purpose</i> )		Produtos	Atividades	

<sup>7</sup> Alana Conner Snibbe, “Drowning in Data,” *Stanford Social Innovation Review*, Fall (Outono) 2006, p. 41.

<sup>8</sup> Produtos, atividades e recursos são descritos no relatório narrativo do Plano de Monitoramento do Desempenho (*Performance Monitoring Plan*).

O **Objetivo Geral** (*Goal*) refere-se à mudança mais ampla, de longo prazo, ao qual o projeto contribui. O Proframe da CRS, a Estrutura de Resultados da USAID e o Logframe do DFID trabalham todos com o conceito de Objetivo Geral.

### Exemplos de Objetivos Gerais

<p><b>... para uma intervenção em agricultura</b>  <i>As famílias das produtoras de arroz nas áreas mais vulneráveis do país têm uma alimentação menos insegura.</i></p>	<p><b>...para uma intervenção em construção da paz</b>  <i>Habitantes da região experimentam maiores níveis de segurança pessoal.</i></p>
--	---

Os **Objetivos Estratégicos (OEs)** descrevem os benefícios imediatos, conseguidos pelos beneficiários numa determinada data, como por exemplo a data de final de projeto. Os OEs resultam de mudanças ocorridas no nível dos resultados intermediários, como consequência de novas atitudes, habilidades ou conhecimentos adquiridos ou de produtos (*outputs*) oriundos de atividades bem sucedidas. Um OE expressa o objetivo central do projeto de maneira realista, específica ao projeto e mensurável.

O Proframe da CRS, a Estrutura de Resultados da USAID e o Logframe do DFID trabalham todos com o conceito de Objetivo Estratégico, apesar do DFID usar o termo “Propósito” (*purpose*).

### Exemplos de OEs

<p><b>... para uma intervenção em agricultura</b>  <i>Produtoras aumentaram a produtividade de suas culturas de arroz.</i></p>	<p><b>...para uma intervenção em construção da paz</b>  <i>Dois grupos étnicos reduziram de forma não violenta as tensões entre eles.</i></p>
--	---

Os **Resultados Intermediários (RIs)** expressam a(s) mudança(s) esperada(s) em atitudes identificáveis nos beneficiários ou em aspectos identificáveis nas intervenções, sistemas, políticas ou instituições, como resultado do que foi produzido (Produtos) através das ações do projeto (Atividades). Os avanços neste nível representam uma condição necessária para atingir os OEs. Os RIs podem se expressar como:

- Mudanças na frequência com que os beneficiários do projeto praticam novos comportamentos ou demonstram novas habilidades promovidas pelo projeto.
- Expansão do alcance ou da cobertura do projeto.
- Novas maneiras de organizar ou administrar sistemas.
- Alterações de políticas.
- Qualquer outra evidência mostrando que produtos (*outputs*) do projeto estão sendo usados de forma consistente e correta pelos beneficiários.

Os Resultados Intermediários constam no Proframe da CRS e na Estrutura de Resultados da USAID, porém não no Logframe do DFID.

### Exemplos de RIs

<p><b>... para uma intervenção em agricultura</b>  <i>Produtoras de arroz usam melhores técnicas de cultivo de forma consistente.</i></p>	<p><b>...para uma intervenção em construção da paz</b>  <i>Dois grupos étnicos estão efetivamente implementando as atividades consensuadas entre eles.</i></p>
---	--

Os **Produtos** são bens, serviços, conhecimentos, habilidades, atitudes e ambientes favoráveis que são favorecidos ou criados pelo projeto como resultados das atividades.

Os produtos constam no Proframe da CRS e no Logframe do DFID, porém não na Estrutura de Resultados da USAID.

### Exemplos de Produtos

<b>... para uma intervenção em agricultura</b> <i>Produtoras de arroz aprimoraram de forma demonstrável seus conhecimentos sobre melhores técnicas de cultivo de arroz.</i>	<b>...para uma intervenção em construção da paz</b> <i>Dois grupos étnicos têm um plano para implementar uma atividade concreta de interesse comum.</i>
--	--

**As atividades** são intervenções que devem ser feitas a fim de melhorar o bem-estar imediato, no caso de bens ou serviços, ou os conhecimentos, habilidades e/ou atitudes dos beneficiários.

Os produtos constam no Proframe da CRS e no Logframe do DFID, porém não na Estrutura de Resultados da USAID.

No Proframe da CRS e no Logframe do DFID, apenas as atividades mais importantes devem ser incluídas. O grande número de passos necessários para realizar essas atividades deve figurar no plano de implementação detalhado do projeto.

### Exemplos de Atividades

<b>... para uma intervenção em agricultura</b> <i>CRS e parceiros providenciam treinamentos para produtoras de arroz sobre técnicas mais produtivas e ecológicas de cultivo de arroz.</i>	<b>...para uma intervenção em construção da paz</b> <i>CRS e parceiros organizam uma oficina reunindo dois grupos étnicos em conflito a fim de planejar uma atividade concreta de interesse comum.</i>
--	---

Vale notar que **os objetivos devem refletir as condições específicas em que o projeto será implementado. O nível dos objetivos pode mudar, conforme o alcance e o contexto do projeto.** Por exemplo:

... o que pode ser **um objetivo estratégico para um projeto de curto alcance, de curta duração ou implementado em um contexto desafiante ou, ainda, na fase preliminar de um processo de desenvolvimento...**

... pode tornar-se **um produto para um projeto de maior alcance, maior duração, implementado em um contexto mais tolerante ou numa fase posterior do processo de desenvolvimento.**

### Seção 3 : Pressupostos críticos<sup>9</sup>

Pressupostos críticos são fatores ou condições que estão fora do controle dos autores do programa ou do projeto, mas cuja existência é crítica para que o programa ou projeto atinja o objetivo ou resultado de nível imediatamente superior. **Pressupostos críticos são inseparáveis das teorias da mudança dos autores do programa.** Por exemplo,

- O autor do programa pode supor que o treinamento, como metodologia, é suficiente para mudar comportamentos; ou
- O autor do programa pode supor que autoridades locais serão sensíveis aos estímulos dos cidadãos.

O pressuposto deve ficar verdadeiro para que uma atividade gere um produto, um produto gere um resultado intermediário, e assim por diante subindo a cadeia de resultados.

Quando os autores do programa encontram pressupostos potencialmente críticos, têm que decidir se devem...

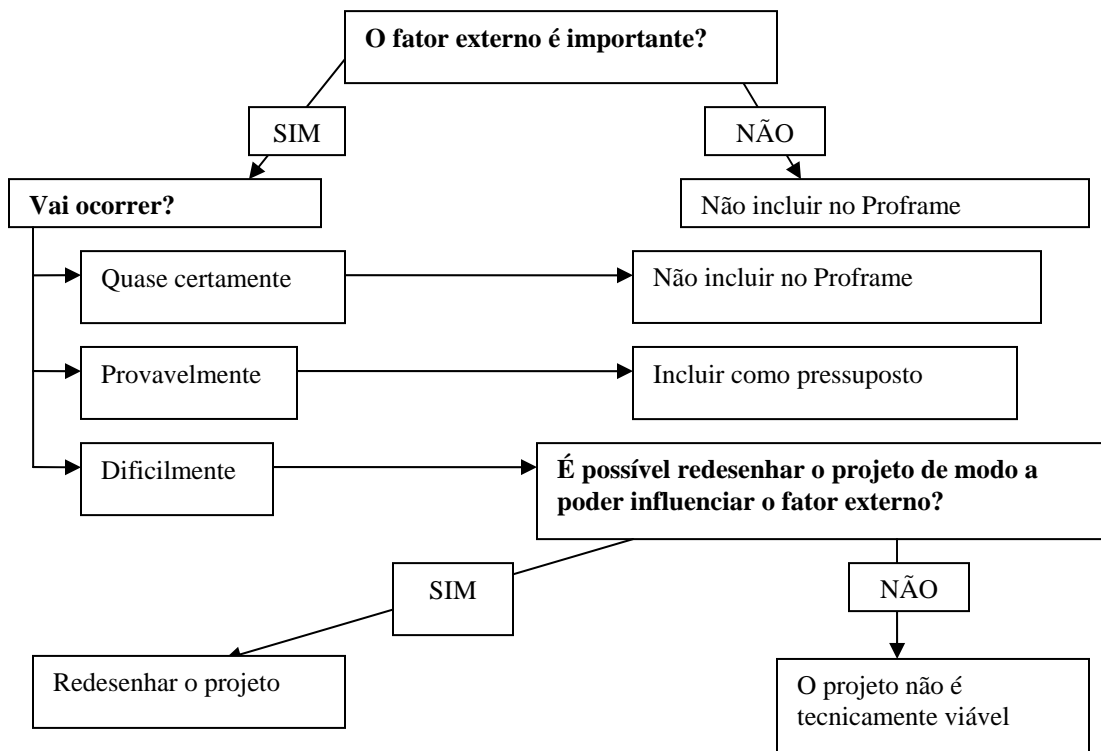
- Ajustar o desenho do programa a fim de minimizar o risco;
- Redesenhar o programa ou projeto porque o risco é muito grande;
- Manter o programa como está,
  - reconhecendo que existe um risco, sendo porém pouco provável que afete o programa ou projeto, ou
  - comprometendo-se em monitorar o risco à medida que o programa ou projeto for se desenvolvendo.

A árvore de decisão abaixo, oriunda do *ProPack*, pode ajudar os autores do programa a decidir qual a melhor reação frente a um fator externo que corresponde a um pressuposto crítico potencial. Esta árvore de decisão ajuda a especificar o Proframe da CRS, mas pode também ser usada para conceber qualquer outra matriz lógica ou estrutura de resultados.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> CRS, *ProPack*, pp. 119-123, 130; USAID, *The Performance Management Toolkit*, pp. 27-28.

<sup>10</sup> *ProPack*, p. 130.



Com esta árvore de decisão, os autores do projeto podem determinar quais são os fatores externos que serão incorporados no desenho do projeto e quais são aqueles que serão incluídos como pressupostos críticos na matriz lógica ou na estrutura de resultados. Os autores do projeto devem maximizar a incorporação de fatores externos dentro do projeto e minimizar aqueles que figuram como pressupostos críticos. Quanto menos pressupostos críticos, melhor, já que será preciso monitorá-los. Os autores do projeto têm mais controle sobre as atividades e podem incorporar um maior número de fatores externos no desenho de atividades. Por exemplo, a disponibilidade de recursos não deveria ser considerada como um pressuposto crítico na medida em que esse fator externo deveria ser levado em consideração no desenho da atividade. Nos níveis superiores da matriz lógica ou da estrutura de resultados, os autores do projeto têm menos controle sobre o alcance de resultados e a necessidade de incorporar fatores externos como pressupostos críticos é maior.

**Para que um objetivo possa produzir o objetivo de nível imediatamente superior, o pressuposto crítico correspondente deve ser verdadeiro.** Por exemplo,

- Se um produto é realizado – *Produtoras de arroz aprimoraram de forma demonstrável seus conhecimentos relativos a melhores técnicas de cultivo de arroz.*
- E o(s) pressuposto(s) crítico(s) correspondente(s) é(são) verdadeiro(s) – *O treinamento, enquanto metodologia, é suficiente para provocar mudanças de comportamento.*
- Então, pode-se esperar que gere o resultado intermediário imediatamente acima na matriz ou estrutura – *Produtoras de arroz usam melhores técnicas de cultivo de forma consistente.*

**Exemplo de pressupostos críticos de um Proframe da CRS para um projeto agrícola**

<i>Enunciados de objetivos</i>		<i>Pressupostos críticos</i>
<b>Objetivo Geral:</b> As famílias de produtoras de arroz nas regiões mais vulneráveis do país têm uma alimentação menos insegura.		
<b>OE:</b> As produtoras de arroz aumentaram a produtividade das culturas de arroz.	↙	As produtoras têm condição de guardar a renda oriunda da venda do arroz.
<b>RI:</b> Produtoras de arroz usam melhores técnicas de cultivo de forma consistente.	↔	Nenhuma doença ou praga destrói as sementes.
<b>Produto:</b> Produtoras de arroz aprimoraram de forma demonstrável seus conhecimentos relativos a melhores técnicas de cultivo do arroz.	↔	O treinamento, enquanto metodologia, é suficiente para provocar mudanças de comportamento.
<b>Atividade:</b> CRS e parceiros providenciam treinamentos para produtoras de arroz sobre técnicas mais produtivas e ecológicas de cultivo de arroz.	↑	(Neste caso não há nenhum pressuposto crítico na medida em que os autores do projeto anteciparam todos os riscos potenciais previsíveis no desenho do projeto)

**Exemplo de pressupostos críticos de um Proframe da CRS para um projeto de construção da paz**

<i>Enunciados de objetivos</i>		<i>Pressupostos críticos</i>
<b>Objetivo Geral:</b> Habitantes da região experimentam maiores níveis de segurança pessoal.		
<b>OE:</b> Dois grupos étnicos reduziram de forma não violenta as tensões entre eles.	↙	A diminuição da tensão vai contribuir para melhorar a mobilidade e trazer uma sensação de maior segurança pessoal.
<b>RI:</b> Dois grupos étnicos estão efetivamente implementando as atividades consensuadas entre eles.	↔	A implementação de um plano consensual representa uma nova maneira de interagir com os outros. A influência do plano será maior que a daqueles que buscam dividir ou fomentar a violência. A experiência colaborativa faz com que as experiências que causam tensões crescentes sejam questionadas.
<b>Produto:</b> Dois grupos étnicos têm um plano para implementar uma atividade concreta de interesse comum.	↔	(Neste caso não há nenhum pressuposto crítico na medida em que os autores do projeto anteciparam todos os riscos potenciais previsíveis no desenho do projeto)
<b>Atividade:</b> CRS e parceiros organizam uma oficina reunindo dois grupos étnicos em conflito a fim de planejar uma atividade concreta de interesse comum.	↑	(Neste caso não há nenhum pressuposto crítico na medida em que os autores do projeto anteciparam todos os riscos potenciais previsíveis no desenho do projeto)

## **Seção 4: Enunciados de Indicadores de Desempenho**

Os indicadores de desempenho mostram se os objetivos estão sendo cumpridos ou não, ajudando assim os gestores a tomar decisões informadas no momento adequado.

*Nota: Esta seção contém orientações para conceber e redigir indicadores de desempenho, e para escolher indicadores para uma intervenção específica. Contudo, nesta seção, nosso trabalho com indicadores está apenas começando!*

*A seção seguinte (Seção 5: Métodos de medição e fontes de informação) oferecerá orientações para a utilização de indicadores de desempenho como parte de um sistema de monitoramento e avaliação, com o intuito de avaliar os avanços da intervenção em direção aos seus objetivos. Para utilizar de maneira eficaz os indicadores de desempenho, além de selecionar indicadores apropriados, é preciso também verificar que os termos que compõem cada indicador estão claramente definidos e que as fontes de informação, a coleta de dados e os protocolos de análise estão bem estabelecidos.*

### **Orientações gerais para conceber e redigir Enunciados de Indicadores de Desempenho.**

#### ***Ao conceber enunciados de indicadores de desempenho***

Bons indicadores de desempenho indicam claramente o que está sendo medido e de que forma essa medição se relaciona com o objetivo ou o resultado correspondente.

Indicadores de desempenho podem ser:

- **Quantitativos: associados a um valor numérico e medidos** sob a forma de um número, fração, posição, percentual, frequência, taxa de crescimento ou rendimento; ou
- **Qualitativos: descritivos e baseados em juízos ou percepções**, sob a forma de um nível de participação, coesão ou satisfação do grupo, capacidade de decisão ou de liderança, mudança de atitude ou de comportamento.<sup>11</sup>
  - **Os indicadores qualitativos podem ser quantificados**

Por exemplo,

- Número de (medida quantitativa) participantes altamente satisfeitos (juízo qualitativo) com o conteúdo do treinamento; ou
- Percentual (medida quantitativa) de pessoas da comunidade relatando uma diminuição das tensões (juízo qualitativo) entre membros de diversos grupos étnicos.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Performance and Effectiveness Department, U.K. Department for International Development (DFID), *Tools for Development: A Handbook for Those Engaged in Development Activity*, Version 15, September 2002, pp. 5.3-5.4.

<sup>12</sup> Ver também *ProPack II*, pp. 107-108.



Para tanto, os critérios SMART são bastante usados mundo afora pelas equipes de desenvolvimento de projeto para elaborar indicadores de desempenho:

- **eEspecífico** – O que o projeto pretende mudar?
- **Mensurável** – O indicador pode ser medido de forma objetiva e independente?
- **Alcançável** – É possível alcançar o indicador com o projeto?
- **Relevante** – O indicador pode ser aplicado naquele contexto e para aquele projeto? Não é difícil ou dispendioso demais usá-lo?
- **Tempestivo** – O indicador pode ser alcançado dentro do prazo do projeto? Quando será alcançado?

A USAID propõe critérios semelhantes para orientar a concepção de bons indicadores de desempenho. As características sugeridas são as seguintes.<sup>13</sup>

- **Direto.** Um indicador de desempenho deve medir da forma mais rigorosa possível o resultado correspondente. Se um indicador direto não pode ser usado em razão do custo ou de outros fatores, um indicador indireto pode ser usado para medir o resultado. Trate-se então de efetuar medidas indiretas, conectadas ao resultado por um ou vários pressupostos documentados e regularmente testados. Esse tipo de indicador pode ser relevante, mas a medida direta deve sempre, na medida do possível, ser preferida.
- **Objetivo.** Um indicador objetivo não contém ambigüidades a respeito do que está sendo medido. Ou seja, há um consenso geral a respeito da interpretação dos resultados. É, ao mesmo tempo, unidimensional (mede um só fenômeno de cada vez) e operacionalmente preciso (não há ambigüidade a respeito das informações que devem ser coletadas).
- **Útil para a gestão do projeto.** Indicadores de desempenho devem ser úteis no nível de decisão para o qual estão sendo criados.
- **Prático.** Um indicador é prático quando as informações podem ser obtidas dentro de um tempo aceitável e por um custo razoável. As informações podem ser coletadas com uma frequência suficiente para poder acompanhar os avanços e influir nas decisões. A USAID recomenda reservar 3 a 10 por cento do total de recursos do programa para o monitoramento e a avaliação.
- **Atribuível.** Indicadores de desempenho devem medir mudanças que são clara e razoavelmente atribuíveis, pelo menos em parte, à ação do projeto. Ou seja, os indicadores devem espelhar o desempenho efetivo do projeto, de forma plausível.
- **Oportuno.** As informações de desempenho devem ser disponíveis quando se precisa delas para tomar decisões.

---

<sup>13</sup> USAID Automated Directives System (ADS), ADS203.3.4.2, [<http://www.usaid.gov/policy/ads/200/203.pdf>], acessado em 17 de outubro de 2006. (adaptado)

- **Adequado.** Para determinado grupo, o número de indicadores de desempenho deve ser o mínimo necessário (de preferência um e de modo geral não mais que dois ou três por resultado) para garantir que o avanço em direção a determinado resultado esteja bem acompanhado. Um número excessivo de indicadores pode ser pior que um número insuficiente, na medida em que todos os indicadores de desempenho requerem recursos e esforços de coleta, análise, relato e utilização.

Podemos acrescentar mais uma característica:

- **Confiável.** Um indicador é confiável quando sua medição produz sempre o mesmo resultado, independentemente de quem esteja efetuando esta medição.

### *Ao redigir enunciados de indicadores de desempenho*

O *ProPack* vem complementar as orientações acima, de concepção dos enunciados de indicadores de desempenho, com as seguintes orientações, que dizem respeito à sua redação. O *ProPack* diz que, idealmente, tais enunciados deveriam especificar sete elementos de mudança, reconhecendo também que pode não ser possível ou apropriado colocar todos esses elementos num só indicador.

- **Prazo** – Quando é que se pensa alcançar o objetivo? *Exemplo: Em outubro 2007*
- **Meta** – Dentro de determinado período, quantas pessoas serão beneficiadas? As metas são determinadas a partir das informações do marco zero (*baseline data*). *Exemplo: 10.000 famílias rurais.*
- **Marco zero.** É importante mencionar a comparação com a situação inicial ou marco zero (*baseline*) no enunciado do indicador, caso as informações do marco zero sejam de fato coletadas. Muitas vezes, essas informações não são disponíveis na hora de redigir a proposta; serão coletadas no primeiro ano do projeto. Em alguns casos, é possível fazer uma estimativa a partir de dados secundários ou da experiência anterior com um trabalho semelhante. *Exemplo: Além do que já existe no início do projeto ou na época do levantamento inicial de dados.*
- **Subgrupo de beneficiários** – Qual é o subgrupo que vai se beneficiar com a mudança? Podem ser famílias (pobres, sem terra, camponesas, cujo chefe é uma mulher, convivendo com HIV/AIDS, etc.) ou indivíduos (mulheres, homens, jovens, crianças de determinadas faixas etárias, etc.). Além disso, equipes da CRS ou de parceiros, grupos comunitários e agências governamentais podem receber treinamentos e recursos.  
*Exemplo: Famílias rurais da Região Leste.*
  - Já que o êxito dos programas depende em parte de aspectos de gênero, é importante desagregar os beneficiários por gênero, quando isso faz sentido.
- **Quantidade** – Qual é a quantidade de mudança desejada? *Exemplo: Maior uso da água.*
- **Natureza** – Qual é a natureza da mudança fundamental esperada? *Exemplo: Acesso à água*
- **Qualidade** – Como é que você descreveria a qualidade da mudança desejada? *Exemplo: Água limpa, (conforme os critérios da Organização Mundial da Saúde, talvez).*

Por exemplo: *Em outubro de 2007 (prazo), 10.000 (alvo) famílias rurais adicionais (além do marco zero) da Região Leste (subgrupo de beneficiários) beneficiam de maior (quantidade) acesso à água (natureza) limpa (qualidade).*

A CRS também recomenda que os enunciados de indicadores de desempenho contendam **verbos facilitando a medição**.<sup>14</sup> Um indicador deve explicar claramente como os observadores saberão que foi alcançado.

*Verbos que facilitam a medição (exemplos):*

- *construir,*
- *completar,*
- *estabelecer,*
- *aumentar até,*
- *instalar,*
- *ampliar ou reduzir a partir de*

*Verbos que podem levar a medições vagas (exemplos):*

- *ajudar,*
- *aumentar,*
- *elegar,*
- *facilitar,*
- *promover,*
- *reforçar*

### **Níveis de indicadores de desempenho: Impacto, Resultado, Produto, Processo e Recurso<sup>15</sup>**

Indicadores de desempenho são definidos para cada um dos níveis da matriz lógica ou da estrutura de resultados: Impacto, Resultado, Produto e também, às vezes, Processo e Recurso. Na Estrutura de Resultados da USAID, esses indicadores figuram no plano de gerenciamento de desempenho que acompanha a estrutura de resultados. No Proframe da CRS e no Logframe do DFID, figuram na própria matriz.

### **Exemplo de indicadores de desempenho de um Proframe da CRS para um projeto agrícola**

<i>Objetivos</i>	<i>Indicadores de desempenho</i>	<i>Pressupostos críticos</i>
<i>Objetivo Geral: As famílias de produtoras de arroz nas regiões mais vulneráveis do país têm uma alimentação menos insegura.</i>	<i>Indicadores de impacto de longo prazo</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Percentual de famílias nas regiões mais vulneráveis do país, que relatam manutenção ou melhoria no seu consumo de alimentos.</i></li> <li>• <i>Percentual de famílias nas regiões mais vulneráveis do país, que relatam manutenção ou melhoria da sua situação nutricional.</i></li> </ul>	
<i>OE: As produtoras de arroz aumentaram a produtividade das culturas de arroz.</i>	<i>Indicadores de impacto de curto prazo</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>No final do programa, 80 por cento das produtoras de arroz nas regiões mais vulneráveis do país aumentaram a produtividade das culturas de arroz, comparando com o nível de produtividade no início do projeto.</i></li> </ul>	<i>As produtoras têm condição de guardar a renda oriunda da venda do arroz.</i>

<sup>14</sup> CRS Project Proposal Guidance, p. 149.

<sup>15</sup> CRS, Project Proposal Guidance, pp. 145-146. As descrições e exemplos de indicadores de produtos foram modificados. As descrições e exemplos de indicadores de resultados foram adicionados. Ver também *ProPack II*, pp. 96-97.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>No final do programa, a produtividade das culturas de arroz nas regiões mais vulneráveis do país aumentou em 40 por cento, comparando com o nível de produtividade no início do projeto.</li> </ul>	
<i>RI: Produtoras de arroz usam melhores técnicas de cultivo de forma consistente.</i>	<b>Indicadores de resultados</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Percentual de beneficiários usando de forma consistente melhores técnicas de cultivo.</li> </ul>	<i>Nenhuma doença ou praga destrói as sementes.</i>
<i>Produto: Produtoras de arroz aprimoraram de forma demonstrável seus conhecimentos relativos a melhores técnicas de cultivo de arroz.</i>	<b>Indicadores de produtos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Percentual de beneficiários treinados, com maior conhecimento das melhores técnicas de cultivo.</li> </ul>	<i>O treinamento, enquanto metodologia, é suficiente para provocar mudanças de comportamento.</i>
<i>Atividade: As equipes da CRS e dos parceiros organizam e implementam treinamentos para produtoras de arroz sobre técnicas mais produtivas e ecológicas de cultivo de arroz.</i>	<b>Indicadores de processo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Número de treinamentos feitos</li> <li>Número de participantes nos treinamentos</li> </ul>	<i>(Neste caso não há nenhum pressuposto crítico na medida em que os autores do projeto anteciparam todos os riscos potenciais previsíveis no desenho do projeto)</i>

**Exemplo de indicadores de desempenho de um Proframe da CRS para um projeto de construção da paz**

<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores de desempenho</b>	<b>Pressupostos críticos</b>
<b>Objetivo Geral:</b> <i>Habitantes da região experimentam maiores níveis de segurança pessoal.</i>	<b>Indicadores de impacto de longo prazo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Percentual de pessoas na região relatando maior mobilidade como resultado da diminuição das tensões entre os dois grupos étnicos.</li> <li>Percentual de pessoas na região relatando o seu engajamento em planos de longo prazo, como resultado da diminuição das tensões entre os dois grupos étnicos.</li> </ul>	
<b>OE:</b> <i>Dois grupos étnicos reduziram de forma não violenta as tensões entre eles.</i>	<b>Indicadores de impacto de curto prazo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>No final do programa, 60 por cento das pessoas da região relatam uma diminuição das tensões com os membros do outro grupo étnico, comparando com os níveis de tensão levantados no início do projeto.</li> <li>No final do programa, 60 por cento das pessoas da região relatam uma diminuição do medo da violência entre os dois grupos étnicos, comparando com os níveis de tensão levantados no início do projeto.</li> </ul>	<i>A diminuição da tensão vai contribuir para melhorar a mobilidade e trazer uma sensação de maior segurança pessoal.</i>

<p><i><b>RI:</b> Dois grupos étnicos estão efetivamente implementando as atividades consensuadas entre eles.</i></p>	<p><b>Indicadores de resultados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Percentual de beneficiários implementando as atividades consensuadas, desagregado por etnias.</i></li> </ul>	<p><i>A implementação de um plano consensual representa uma nova maneira de interagir com os outros.</i></p> <p><i>A influência do plano será maior que a influência daqueles que buscam a divisão ou que fomentam a violência.</i></p> <p><i>A experiência colaborativa faz com que as experiências que geram tensões crescentes sejam questionadas.</i></p>
<p><i><b>Produto:</b> Dois grupos étnicos têm um plano para implementar uma atividade concreta de interesse comum.</i></p>	<p><b>Indicadores de produtos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Existe um plano consensuado entre os dois grupos para implementar uma atividade concreta de interesse comum.</i></li> </ul>	<p><i>(Neste caso não há nenhum pressuposto crítico na medida em que os autores do projeto anteciparam todos os riscos potenciais previsíveis no desenho do projeto)</i></p>
<p><i><b>Atividade:</b> CRS e parceiros organizam uma oficina reunindo dois grupos étnicos em conflito a fim de planejar uma atividade concreta de interesse comum.</i></p>	<p><b>Indicadores de processo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Número de participantes na oficina, desagregado por etnia.</i></li> </ul>	<p><i>(Neste caso não há nenhum pressuposto crítico na medida em que os autores do projeto anteciparam todos os riscos potenciais previsíveis no desenho do projeto).</i></p>

Abaixo, junto com a descrição de cada nível de indicador de desempenho nível, figuram exemplos de indicadores para diversos tipos de programas. Olhando para os exemplos de determinado tipo de programa, de um nível para o nível seguinte, é possível reconstituir a lógica dessas intervenções setoriais, da mesma forma que foi feito nos exemplos acima para um projeto agrícola e um projeto de construção da paz.

***Nota:** Nos exemplos desta seção os indicadores, embora estejam medindo diretamente os objetivos correspondentes, representam apenas uma das várias maneiras possíveis de verificar que os objetivos foram alcançados. Outros indicadores podem ser necessários para verificar que o objetivo foi totalmente alcançado. Assim, a depender do contexto do projeto, esses indicadores podem ser apropriados ou não.*

**Os indicadores de impacto (nível de Objetivo Geral ou OE, dependendo do tipo de impacto do indicador: longo ou curto prazo)** são os benefícios de longo e curto prazo às quais contribuem ou que resultam das mudanças geradas pelos resultados do projeto. Por exemplo:

#### **Exemplos de indicadores de impacto para um projeto de saúde**

<b><i>Objetivos</i></b>	<b><i>Indicadores de desempenho</i></b>
As pessoas na região-alvo têm uma melhor situação de saúde. ( <i>Objetivo Geral</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Percentual de crianças com menos de 5 anos e com mortalidade em baixa na região-alvo (longo prazo)</i></li> <li>• <i>Percentual de mães na região-alvo com morbidade em baixa (longo prazo)</i></li> </ul>
Os serviços de saúde fornecem um atendimento de qualidade ( <i>OE</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>No final do programa, 90 por cento das crianças são tratadas nos serviços de saúde existentes, em conformidade com as orientações do IMCI (curto prazo)</i></li> <li>• <i>No final do programa, 90 por cento do pessoal da saúde dizem estar satisfeito com o atendimento às crianças (curto prazo)</i></li> </ul>

#### **Exemplos de indicadores de impacto para um projeto de educação**

<b><i>Objetivos</i></b>	<b><i>Indicadores de desempenho</i></b>
As meninas na região-alvo demonstram melhores resultados de aprendizagem. ( <i>Objetivo Geral</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Percentual de meninas aprovadas nos exames de fim de escola primária em dez regiões-alvo (longo prazo)</i></li> </ul>
As meninas na região-alvo têm um melhor acesso à educação básica, de forma sustentável ( <i>OE</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>No final do programa, a matrícula das meninas aumenta em três pontos percentuais em relação ao início do projeto, em dez regiões-alvo (curto prazo)</i></li> <li>• <i>No final do programa, a taxa de frequência das meninas aumenta até alcançar 85 por cento nas regiões-alvo (curto prazo)</i></li> </ul>

#### **Exemplos de indicadores de impacto para um projeto de microfinança**

<b><i>Objetivos</i></b>	<b><i>Indicadores de desempenho</i></b>
Comunidades carentes na região-alvo têm melhores condições de vida. ( <i>Objetivo Geral</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Aumento do consumo da família (longo prazo)</i></li> <li>• <i>Melhoria na aquisição de bens (longo prazo)</i></li> <li>• <i>Numero de novos empreendimentos iniciados (longo prazo)</i></li> <li>• <i>Número de novos empregados contratados por micro-empresendimentos (longo prazo)</i></li> </ul>
Comunidades carentes têm acesso a serviços de microfinanças para custear atividades de geração de renda ( <i>OE</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>No final do programa, houve um aumento de 10 por cento das famílias-alvo que conseguiram ter acesso aos serviços de microfinança destinados à melhoria de suas condições de vida. (curto prazo)</i></li> <li>• <i>No final do programa, 15 por cento dos requerentes conseguiram ter acesso aos serviços de microfinança destinados a apoiar novos empreendimentos. (curto prazo)</i></li> </ul>

### Exemplos de indicadores de impacto para um projeto de incidência política

<i>Objetivos</i>	<i>Indicadores de desempenho</i>
A poluição diminuiu na região-alvo ( <i>Objetivo Geral</i> )	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Melhoria duradoura da qualidade do ar (longo prazo)</i></li><li>• <i>Melhoria duradoura da qualidade da água (longo prazo)</i></li></ul>
Atividades poluentes diminuem ( <i>OE</i> )	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>No final do programa, 75 por cento das empresas nas regiões-alvo solucionam o problema dos rejeitos sem poluir as fontes de água (curto prazo)</i></li><li>• <i>No final do programa, comparando com o marco zero nas regiões-alvo, mais 30 por cento de empresas usam equipamentos de redução da poluição (curto prazo)</i></li></ul>

**Indicadores de resultados (muitas vezes no nível OE)** medem mudanças nas práticas ou nos comportamentos, que resultam da aquisição de bens, serviços, habilidades ou atitudes, como resultado das atividades do projeto. Por exemplo:

### Exemplos de indicadores de resultado para um projeto de saúde

<i>Objetivo</i>	<i>Indicadores de desempenho</i>
As pessoas trabalhando nos serviços de saúde demonstram ter melhores e mais consistentes capacidades técnicas e administrativas de melhoria da qualidade do atendimento ( <i>RI</i> )	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Percentual de pessoas treinadas usando F/IMCI para cuidar de crianças doentes</i></li><li>• <i>Percentual de pessoas que trabalham nas clínicas, usando informações administrativas para planejar e melhorar suas atividades pelo menos trimestralmente.</i></li></ul>

### Exemplo de indicador de resultado para um projeto de educação

<i>Objetivo</i>	<i>Indicadores de desempenho</i>
Professores nas escolas-alvo usam metodologias de ensino que incluem as meninas ( <i>RI</i> )	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Percentual de professores usando regularmente metodologias de ensino que incluem as meninas</i></li></ul>

### Exemplos de indicadores de resultado para um projeto de microfinança

<i>Objetivo</i>	<i>Indicadores de desempenho</i>
Grupos comunitários dominam bem os serviços de microfinanças. ( <i>RI</i> )	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Percentual de beneficiários que efetuam os reembolsos em tempo hábil</i></li><li>• <i>Percentual do portfólio de risco que vai além de 30 dias.</i></li><li>• <i>Percentual do portfólio com atraso</i></li></ul>

### **Exemplos de indicadores de resultado para um projeto de incidência política**

<i>Objetivos</i>	<i>Indicadores de desempenho</i>
Agências reguladoras incorporam medidas anti-poluição nos seus estudos anuais (RI)	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Número de estudos anuais que se referem a medidas anti-poluição</i></li></ul>
Governos locais adotam medidas anti-poluição (RI)	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Número de governos locais adotando medidas anti-poluição.</i></li></ul>

**Indicadores de produtos (Nível do Produto - Output)** são os produtos resultando das atividades do projeto. Os indicadores de produtos medem o acesso a ou a aquisição de bens, serviços, conhecimentos, habilidades ou atitudes. Por exemplo:

### **Exemplo de indicador de produto para um projeto de saúde**

<i>Objetivos</i>	<i>Indicador de desempenho</i>
O planejamento anual de saúde com análises trimestrais foi finalizado	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Percentual de clínicas que desenvolvem planejamentos anuais de saúde com análises trimestrais</i></li></ul>

### **Exemplo de indicador de produto para um projeto de educação**

<i>Objetivos</i>	<i>Indicador de desempenho</i>
Professores das escolas-alvo melhoraram seus conhecimentos de metodologias de ensino que incluem as meninas	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Percentual de professores das escolas-alvo que melhoraram seus conhecimentos de metodologias de ensino que incluem as meninas</i></li></ul>

### **Exemplo de indicador de produto para um projeto de microfinança**

<i>Objetivos</i>	<i>Indicador de desempenho</i>
Grupos comunitários demonstraram ter melhorado seus conhecimentos sobre controles internos.	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Percentual de participantes dos grupos regularmente presentes nas reuniões semanais</i></li></ul>

### **Exemplo de indicador de produto para um projeto de incidência política**

<i>Objetivos</i>	<i>Indicador de desempenho</i>
Beneficiários têm propostas de novas medidas anti-poluição	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Existem propostas de medidas que vão efetivamente reduzir a poluição</i></li></ul>



**Indicadores de processo (Nível da Atividade)** mostram como os recursos (*inputs*) do programa são utilizados para tentar atingir os objetivos. Os indicadores de processo mostram o que foi feito ou implementado e até que ponto foi bem feito. Por exemplo,

**Exemplo de indicadores de processo para um projeto de saúde**

<i>Objetivo</i>	<i>Indicadores de desempenho</i>
O pessoal das clínicas participa das oficinas sobre planejamento anual e análise trimestral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Número de pessoas das clínicas que participam das oficinas</i></li> <li>• <i>Número de clínicas representadas pelos participantes nas oficinas</i></li> </ul>

**Exemplo de indicadores de processo para um projeto de educação**

<i>Objetivo</i>	<i>Indicadores de desempenho</i>
Professores recebem treinamento em metodologias de ensino que incluem as meninas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Número de treinamentos efetuados em metodologias de ensino que incluem as meninas</i></li> <li>• <i>Número de professores que terminam o treinamento em metodologias de ensino que incluem as meninas</i></li> </ul>

**Exemplo de indicadores de processo para um projeto de microfinança**

<i>Objetivo</i>	<i>Indicadores de desempenho</i>
MFI ensina aos grupos comunitários a formação de grupos, a regulamentação e os controles internos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Número de participantes ativos</i></li> <li>• <i>Duração do treinamento</i></li> </ul>

**Exemplo de indicador de processo para um projeto de incidência política**

<i>Objetivo</i>	<i>Indicadores de desempenho</i>
Cidadãos e legisladores participam ativamente de discussões para desenvolver propostas de medidas anti-poluição.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Número de cidadãos e legisladores que influenciam o conteúdo de propostas de medidas anti-poluição</i></li> </ul>

**Indicadores de recursos (Nível da Atividade)** correspondem ao conjunto de recursos (humanos, físicos ou financeiros) que são os insumos de base do projeto. **Esses indicadores figuram nos planos de implementação detalhados, porém não nas matrizes lógicas ou estruturas de resultados.** Abaixo, apenas um exemplo para mostrar que os indicadores de recursos são diferentes dos indicadores de processo.

**Exemplos de indicadores de recursos**

<i>Objetivos</i>	<i>Indicadores de desempenho</i>
Gerentes de programa orçam verbas para a atividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Valor das verbas orçadas para a atividade</i></li> </ul>
Gerentes de programa formam uma equipe para a atividade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Número de pessoas previstas para a atividade</i></li> </ul>
A equipe gasta tempo na atividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Número de horas gasto na atividade</i></li> </ul>

## Escolhendo indicadores de desempenho

### *Quantos indicadores são necessários para medir o avanço em direção a um objetivo ou resultado?*

Os autores de programas **devem escolher o menor número possível de indicadores** necessários para acompanhar de maneira adequada o avanço em direção a um objetivo ou resultado. **Esse número, muitas vezes, é apenas um, habitualmente não mais que dois ou três por objetivo ou resultado.** Um número maior de indicadores pode atrapalhar em demasia a coleta de dados, a análise e a elaboração de relatórios e, no fim das contas, diminuir a transparência e a aprendizagem devido à sobrecarga que traz.

### *Quando os recursos são limitados, é melhor escolher um indicador ideal ou um indicador mensurável?*

Vale repetir que um indicador de desempenho **só pode ser considerado bom quando dispomos de boas condições para medi-lo precisa e consistentemente.** Ao escolher indicadores, devemos considerar o acesso às fontes de informação; as capacidades humanas, logísticas e financeiras; o tempo disponível para coletar, analisar e documentar os dados. Discutiremos isso mais detalhadamente na Seção 5.

### *Escolher indicadores de desempenho desenvolvidos localmente ou padronizados?*

**Alguns setores dispõem de indicadores padronizados, com suas definições, métodos de medição e fontes de informação. São indicadores fundamentados em pesquisas e aprovados pelos doadores ou pelas redes profissionais.** Este é particularmente o caso quando as evidências de sucesso e a maneira de medi-lo valem qualquer que seja o contexto, como por exemplo na agricultura, manejo de recursos naturais, educação, saúde e nutrição. Por outro lado, é mais difícil encontrar tais indicadores em áreas programáticas como incidência política, empoderamento da sociedade civil ou construção da paz, onde os indicadores de sucesso são menos concretos e mais contextuais.

**No seu ano financeiro 2007, a CRS começou a desenvolver indicadores amplamente aceitos e indicadores “centrais ao projeto” (core project indicators) em todas as suas áreas de intervenção.** Esses indicadores vão incluir padrões da indústria, como também outros indicadores que aparecem frequentemente nos projetos da CRS. A CRS está desenvolvendo esses indicadores para facilitar a elaboração de propostas, melhorar a factibilidade e a utilidade do monitoramento e da avaliação, bem como a comparabilidade e, logo, a aprendizagem entre projetos.

Ao mesmo tempo, há de se reconhecer que os conhecimentos locais também podem representar fontes de indicadores pertinentes, que não poderiam ser obtidos de outra forma. Os autores de projetos podem identificar tais indicadores através de discussões ou de exercícios participativos com os grupos. Ao incluir dessa forma os beneficiários e outros participantes no processo de desenvolvimento dos indicadores, os autores do projeto podem descobrir resultados potenciais que não haviam percebido antes. Esse processo participativo pode também servir para fundamentar as teorias de mudança, caso não tenha sido feito antes.

Todavia, **promover metodologias participativas para definir indicadores e usar indicadores localmente definidos traz geralmente desafios suplementares.**

- As metodologias participativas requerem esforços adicionais dos beneficiários.
- Com as metodologias participativas, é preciso ter cuidado para garantir o envolvimento de uma amostra representativa de beneficiários na definição dos indicadores, de modo que estes sejam considerados satisfatórios e lícitos pelos demais beneficiários e participantes do projeto.
- Com indicadores definidos localmente, os autores do projeto devem **definir cuidadosamente os termos usados nos enunciados, assim como os métodos de medição e as fontes de informação** que serão usadas **para garantir a confiabilidade das mensurações.**
- Indicadores definidos localmente são mais difíceis de agregar ou comparar com indicadores semelhantes definidos localmente para projetos semelhantes, porém em contextos diferentes.

Dito isto, indicadores definidos localmente, apesar de, na sua forma original, não permitir comparações entre projetos, podem eventualmente encaixar-se em categorias comuns de indicadores que, por sua vez, permitem comparações. Por exemplo, um indicador de confiança definido localmente pode ser “o uso da estrada por ambas as comunidades beneficiadas pelo projeto aumenta”. Este indicador não se presta a comparações entre projetos. Todavia, uma vez incorporado numa categoria comum de indicadores de construção da paz como, por exemplo, “maior mobilidade”, o resultado ao qual ele se refere pode permitir comparações e ser agregado para descrever os resultados do programa nacional, regional ou mundial da CRS.

### *Nota especial sobre indicadores mensurados usando registros*

Para medir certos indicadores os gerentes de programas precisam avaliar os avanços através de registros ou *check lists* que contêm múltiplas informações.

- Por exemplo, avaliar mudanças na capacidade organizacional de uma Associação de Professores pode significar procurar conhecer a frequência efetiva das eleições; avaliar o grau de participação dos membros nas atividades; verificar se vários segmentos da população (homens/mulheres, diversos grupos étnicos, diversos grupos religiosos, jovens/idosos) estão representados, bem como seu grau de participação nas reuniões, nas tomadas de decisão e na liderança; perguntar se os relatórios das reuniões são públicos, entre outras medidas.

Tudo isso pode ser muito informativo, porém, antes de escolher este tipo de indicadores os gerentes de programas devem identificar todos os aspectos que deverão ser medidos, e determinar se essa medição é viável e se vai realmente demonstrar que o objetivo ou o resultado está sendo alcançado.

## **Seção 5: Métodos de medição e fontes de informação**

### **Tipos usuais de métodos de medição de indicadores**

Os métodos de medição de indicadores podem ser quantitativos ou qualitativos. Os métodos quantitativos fornecem informações sobre a magnitude do resultado de uma intervenção e permitem a generalização dos resultados a uma população mais ampla. Amostras rigorosamente científicas são de manejo muito complicado no contexto do desenvolvimento internacional e, muitas vezes, os gerentes de programas abrem mão de pesquisas semi-científicas para coletar dados quantitativos. Nestes casos, usam métodos de amostragem probabilística, como a amostragem por *cluster* ou a amostragem de Garantia de Qualidade do Lote (*Lot Quality Assurance Sampling*) e, muitas vezes, usam grupos de comparação no lugar de grupos de controle.

Os métodos qualitativos fornecem informações sobre o impacto profundo dos resultados de uma intervenção e não permitem tirar conclusões para outras populações além da amostra pesquisada. Entre os métodos qualitativos mais usados figuram as técnicas de pesquisa rural participativa, grupos focais, entrevistas com pessoas da comunidade ou com informantes-chave, fotografias e vídeos.<sup>16</sup>

### **Escolha dos métodos de medição de indicadores<sup>17</sup>**

Ao **escolher métodos de medição de indicadores**, os gerentes do projeto devem **maximizar a confiabilidade, a validade e a credibilidade, tendo em mente as limitações relativas à coleta de informações, à análise e à elaboração de relatórios**. Para escolher esses métodos é preciso saber até que ponto as informações coletadas permitirão fazer interpretações válidas dos resultados do programa, conhecer a disponibilidade e a acessibilidade das informações e de suas fontes, o grau de qualificação da equipe de avaliação, os recursos e o tempo disponível para a coleta, a análise, e a elaboração dos relatórios, bem como a sensibilidade com relação a questões étnicas e à cultura local, entre outras considerações.

*Nota: Indicadores de desempenho só são úteis quando os gerentes do projeto dispõem dos recursos (humanos, financeiros, logísticos, de tempo) e do acesso necessário para coletar e analisar as informações que permitem medi-los!*

- A **confiabilidade** é a capacidade do método de medição produzir repetidamente o mesmo resultado em determinadas condições de medição.

---

<sup>16</sup> Para maiores informações a respeito dos métodos quantitativos e qualitativos descritos nesses dois parágrafos, ver Michael Quinn Patton, *Utilization-Focused Evaluation: The New Century Text*, edition 3 (Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc., 1997); Michael Bamberger, Jim Rugh and Linda Mabry, *RealWorld Evaluation: Working Under Budget, Time, Data, and Political Constraints* (Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc., 2006); Eric Sarriot et alia, "Methodology and Sampling Issues for KPC Surveys," Johns Hopkins University, School of Public Health, Department of International Health, November 30, 1999; Stacy Hoshaw-Woodard, "Description and Comparison of the Methods of Cluster Sampling and Lot Quality Assurance Sampling to Assess Immunization Coverage," World Health Organization, Geneva, 2001; and Karen Schoonmaker Freudenberger, *Rapid Rural Appraisal (RRA) and Participatory Rural Appraisal (PRA): A Manual for CRS Field Workers and Partners*, CRS, 1999.

<sup>17</sup> Ver também *ProPack II*, pp. 99-103, 107-116.

- A **validade interna** é a exatidão e adequação das informações reunidas pelos métodos de medição dos indicadores, dando aos usuários a confiança de que as informações coletadas mostram, de forma precisa e adequada, que as mudanças decorrem efetivamente do projeto ou da atividade.
- A **validade externa** é o grau em que os resultados da avaliação podem ser generalizados a outros contextos, momentos e populações (no caso de métodos quantitativos, já que os resultados obtidos com métodos qualitativos não podem ser generalizados).
- A **credibilidade** é o grau até o qual o público percebe que as informações e interpretações são exatas, justas e verossímeis.

Idealmente, **a escolha do universo de amostra** (o universo ou a população da qual a amostra será extraída) e **do tamanho da amostra, combinado com amostragem aleatória, pode diminuir os riscos quanto à validade dos métodos quantitativos de coleta de informação.**

Contudo, **isso nem sempre é possível devido às limitações em termos de orçamento, tempo e recursos humanos, como também em termos de disponibilidade ou acessibilidade das informações.** Além disso, os avaliadores admitem que os riscos quanto à validade e credibilidade dos métodos quantitativos são praticamente inevitáveis, devido à existência de **vieses potenciais tanto por parte dos avaliadores como de seus interlocutores.** Para **minimizar esses riscos**, os avaliadores usam técnicas de **triangulação** ou **multiplicam as formas de coleta e análise de dados.**

- Para evitar os vieses ou erros de coleta de informação, é possível envolver **múltiplos coletores de informação.**
- Para garantir que as informações coletadas sejam representativas, é possível usar **múltiplas fontes de informações** e envolver **múltiplos interlocutores.**
- Para superar as limitações dos métodos de coleta de dados, podemos usar **múltiplos métodos de coleta**, em particular usar ao mesmo tempo métodos quantitativos e qualitativos.
- Para garantir que os dados coletados tenham validade independentemente do momento e do local de coleta, os coletores de dados devem **visitar vários locais na área-alvo e em vários momentos do dia, da semana e do ano.** Em cada um desses lugares e momentos, os coletores de dados podem encontrar diversos interlocutores e as condições mais variadas. Para que as informações coletadas sejam válidas para uma intervenção, devem permanecer válidas em todas essas circunstâncias.
- Para garantir que as conclusões sejam firmemente embasadas nos dados coletados, **múltiplos avaliadores devem ser envolvidos da análise desses dados.** Várias pessoas podem estar envolvidas na análise inicial dos dados, ou então um avaliador pode pedir para alguns colegas revisarem os resultados e as análises.

Os avaliadores, ao tentar equilibrar a validade da avaliação com as limitações práticas, devem decidir quais são os maiores riscos e, para minimizá-los, incorporar os métodos apropriados de triangulação, entre aqueles citados acima. Isso pode significar, por exemplo, que coletores de dados visitem comunidades em diversos momentos no dia para observar beneficiários oriundos de diversos subgrupos da população. Ou, ainda, os coletores de dados podem complementar a pesquisa de campo com

entrevistas e observações, a fim de conferir se os resultados de um método de coleta correspondem aos resultados obtidos com outro método.

As pessoas encarregadas pelo monitoramento, que avaliam com certa frequência os avanços do projeto em direção aos objetivos, precisam de uma quantidade suficiente de dados para poder abastecer com informações exatas e adequadas o processo de tomada de decisão. Mini-pesquisas de campo, entrevistas e observações, muitas vezes, fornecem aos gerentes de projeto as informações de que precisam para levantar questões que alimentam discussões que, por sua vez, levam às tomadas de decisões. As pessoas encarregadas pelo monitoramento usam seu próprio juízo para decidir se as análises os dados são exatos, adequados e equilibrados. Esforçar-se verdadeiramente para procurar informações que permitam testar e superar os vieses é uma maneira de garantir que uma quantidade suficiente de informações foi reunida e que uma análise equilibrada foi feita.<sup>18</sup>

### **Identificar e selecionar as fontes de informação**

As fontes de informação podem ser indivíduos, famílias, membros das equipes da CRS e dos parceiros, entidades governamentais, organizações internacionais, outras ONGs ou outros envolvidos na implementação do projeto. Pode também incluir censos populacionais ou pesquisas conduzidas por organizações governamentais ou internacionais. **Especificar quais são as fontes de informação ajuda a garantir a consistência dos métodos de coleta de dados e, logo, a reforçar a expectativa de que mudanças nos resultados não foram causadas por mudanças na maneira de coletar os dados.**

### **Estabelecer metas para os indicadores**

Logo após a avaliação do marco zero do projeto (*project baseline assessment*), os tomadores de decisão estabelecem metas (*targets*) para os indicadores. Essas metas devem embasar-se nos resultados da avaliação do marco zero, na linha de tempo do projeto, nos recursos humanos e financeiros dedicados ao projeto, e na flexibilidade ou nas dificuldades do contexto, inclusive o grau de incerteza. Muitas vezes, é melhor estabelecer metas menores para o primeiro ano do projeto, período em que as atividades iniciais (*start-up activities*) mobilizam boa parte dos recursos e do tempo do projeto. Nos anos subsequentes, as metas podem ser ampliadas. Uma avaliação de meio-período pode ser uma oportunidade interessante para avaliar e ajustar as metas em função das necessidades.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Ver também *ProPack II*, pp. 84-87, 178-206, 215-248.

<sup>19</sup> Ver também *ProPack II*, pp. 103-107.

**ANEXO 1: COMPARAÇÃO DAS TERMINOLOGIAS USADAS POR DIFERENTES AGÊNCIAS DOADORAS PARA AS MATRIZES LÓGICAS E AS ESTRUTURAS DE RESULTADOS** <sup>20</sup>

	Impacto final	Resultados finais	Resultados intermediários	Produtos	Intervenções	
Com base nas necessidades	Maior consequência	Problema específico	Causa	Solução	Processo	Recursos ( <i>inputs</i> )
CARE terminology <sup>21</sup>	Impacto do programa	Impacto do projeto	Efeitos	Produtos	Atividades	Recursos
CARE logframe	Objetivo Geral do programa ( <i>Program goal</i> )	Objetivo Geral Final do projeto ( <i>Project final goal</i> )	Objetivos Intermediários	Produtos	Atividades	Recursos
<b>CRS Proframe</b>	<b>Objetivo Geral (<i>goal</i>)</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Resultados Intermediários</b>	<b>Produtos</b>	<b>Atividades</b>	<b>Recursos</b>
PC/LogFrame <sup>22</sup>		Objetivo Geral ( <i>goal</i> )	Propósito ( <i>Purpose</i> )	Produtos	Atividades	
USAID Results Framework <sup>23</sup>	Objetivo Geral ( <i>goal</i> )	Objetivo Estratégico	Resultados Intermediários	(Produtos)	(Atividades)	(Recursos)
USAID Logframe <sup>24</sup>		Objetivo Geral Final ( <i>Final goal</i> )	Objetivo Estratégico ( <i>Strategic goal</i> )/ Objetivo ( <i>Strategic objective</i> )	Resultados Intermediários	Atividades	Recursos
DANIDA + DFID <sup>25</sup>	Objetivo Geral ( <i>goal</i> )		Propósito ( <i>Purpose</i> )	Produtos	Atividades	
CIDA <sup>26</sup> + GTZ <sup>27</sup>	Objetivo Geral Global ( <i>Overall goal</i> )		Propósito do projeto ( <i>Project purpose</i> )	Resultados/ Produtos	Atividades	Recursos
European Union <sup>28</sup>	Objetivo Geral	Propósito do Projeto ( <i>Project purpose</i> )	Resultados	Atividades		
FAO <sup>29</sup> + UNDP <sup>30</sup> + NORAD <sup>31</sup>	Objetivo de Desenvolvimento		Objetivos Imediatos	Produtos	Atividades	Recursos
UNHCR <sup>32</sup>	Objetivos Setoriais	Objetivo Geral ( <i>goal</i> )	Objetivos do Projeto	Produtos	Atividades	Recursos
World Bank	Objetivos de Longo Prazo		Objetivos de Curto Prazo	Produtos		Recursos
AusAID <sup>33</sup>	Objetivo Geral Programático ( <i>Scheme goal</i> )		Maiores Objetivos de Desenv.	Produtos	Atividades	Recursos

<sup>20</sup> “The Rosetta Stone of Logical Frameworks” (“A Pedra de Roseta das Matrizes Lógicas”) foi compilada por Jim Rugh para a CARE International e o Grupo de Interesse sobre Avaliação da InterAction. Adaptado aqui de modo a incluir a CRS.

<sup>21</sup> CARE Impact Guidelines, October 1999.

<sup>22</sup> PC/LogFrame (tm) 1988-1992 TEAM technologies, Inc.

<sup>23</sup> Results Oriented Assistance Sourcebook, USAID, 1998. Os Produtos, Atividades e Recursos são descritos no relatório narrativo.

<sup>24</sup> The Logical Framework Approach to portfolio Design, Review and Evaluation in A.I.D.: Genesis, Impact, Problems and Opportunities. CDIE, 1987.

<sup>25</sup> A Guide to Appraisal, Design, Monitoring, Management and Impact Assessment of Health & Population Projects, ODA [now DFID], October 1995.

<sup>26</sup> Guide for the use of the Logical Framework Approach in the Management and Evaluation of CIDA’s International Projects. Evaluation Division.

<sup>27</sup> ZOPP in Steps. 1989.

<sup>28</sup> Project Cycle Management: Integrated Approach and Logical Framework, Commission of the European Communities Evaluation Unit Methods and Instruments for Project Cycle Management, No. 1, February 1993.

<sup>29</sup> Project Appraisal and the Use of Project Document Formats for FAO Technical Cooperation Projects. Pre-Course Activity: Revision of Project Formulation and Assigned Reading. Staff Development Group, Personnel Division, August 1992.

<sup>30</sup> UNDP Policy and Program Manual.

<sup>31</sup> The Logical Framework Approach (LFA). Handbook for Objectives-oriented Project Planning.

<sup>32</sup> Project Planning in UNHCR: A Practical Guide on the Use of Objectives, Outputs and Indicators for UNHCR Staff and Implementing Partners. Second Ver. March 2002.

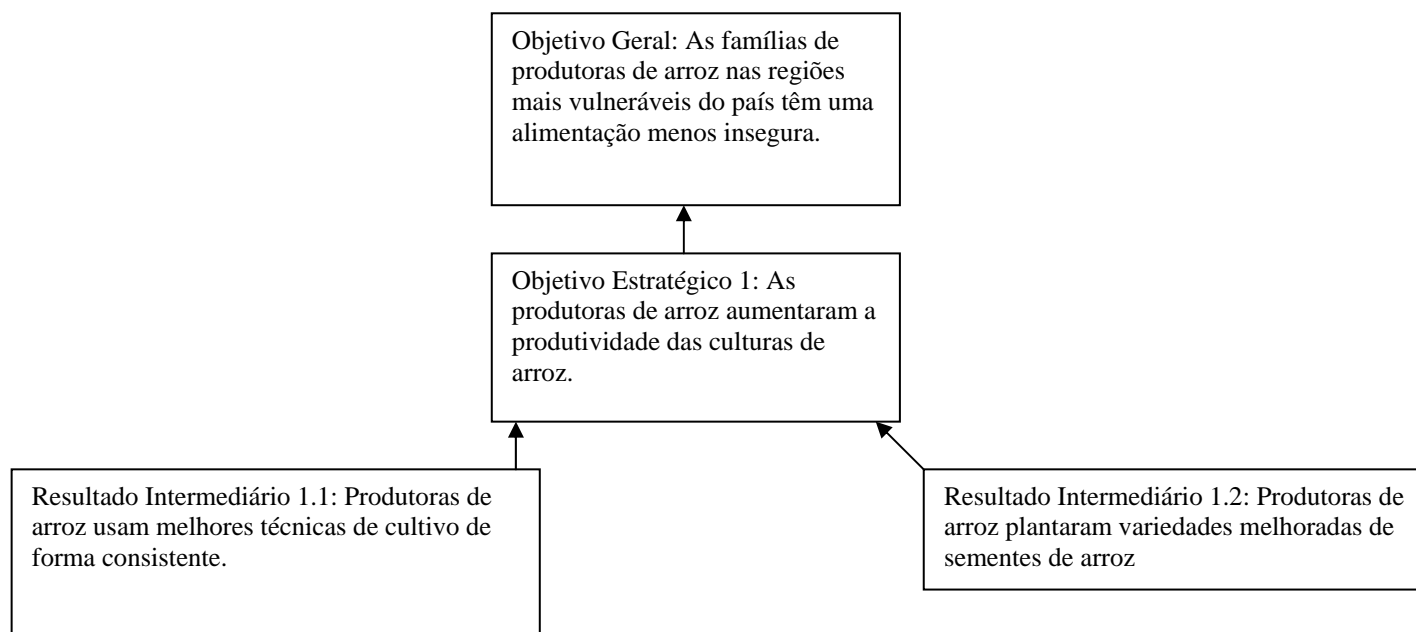
<sup>33</sup> AusAID NGO Package of Information, 1998

## **ANEXO 2a: Proframe da CRS – Um exemplo**

<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores de Desempenho</b>	<b>Métodos de Medição/ Fontes de informações</b>	<b>Pressupostos críticos</b>
Objetivo Geral ( <i>Goal</i> ): As famílias de produtoras de arroz nas regiões mais vulneráveis do país têm uma alimentação menos insegura.	Percentual de famílias nas regiões mais vulnerável do país, que relatam manutenção ou melhoria do seu consumo de alimentos medido em meses de abastecimento suficiente da família.	Pesquisa das famílias na região do projeto, avaliando os meses de abastecimento suficiente de cada família.  Fonte de dados: Avaliadores externos	
Objetivo Estratégico: As produtoras de arroz aumentaram a produtividade das culturas de arroz.	No final do projeto, 75 por cento das produtoras de arroz nas regiões mais vulneráveis do país aumentaram a produtividade das culturas de arroz em pelo menos 20%.	Observação da produção dos campos de arroz dos beneficiários  Fonte de dados: Equipe da CRS	As produtoras têm condição de guardar a renda oriunda da venda do arroz.
Resultado Intermediário 1: Produtoras de arroz usam melhores técnicas de cultivo de forma consistente.	Na primeira colheita após o treinamento, percentual de beneficiários usando melhores técnicas de cultivo de forma consistente.	Observação das técnicas de produção de arroz dos beneficiários.  Fonte de dados: Equipe da CRS	Nenhuma evolução desfavorável das políticas que determinam o preço do arroz
Resultado Intermediário 2: As produtoras de arroz plantaram variedades melhoradas de sementes de arroz	No primeiro período de plantio depois da feira de sementes, os participantes dessa feira que selecionaram variedades melhoradas de arroz estão plantando essas variedades.	Observação dos campos de arroz dos beneficiários  Fonte de dados: Equipe da CRS	Nenhuma doença ou praga destrói as sementes.
Produto 1.1: As produtoras de arroz aprimoraram de forma demonstrável seus conhecimentos relativos a melhores técnicas de cultivo de arroz.	Percentual de beneficiários treinados com maior conhecimento das melhores técnicas de cultivo.	Teste pré e pós dos conhecimentos dos beneficiários  Fonte de dados: parceiros da CRS	As mulheres treinadas repassam seus conhecimentos para outros/as agricultores/as.
Produto 2.1: As produtoras dispõem de variedades melhoradas de sementes de arroz	Percentual de participantes da feira de sementes que selecionam variedades melhoradas de sementes de arroz.	Pesquisa sobre os participantes da feira após a feira  Fonte de dados: parceiros da CRS	
Atividade 1.1.1: As produtoras participam de treinamentos sobre técnicas mais produtivas, econômicas e ecológicas de cultivo de arroz.	Treinamentos ocorridos para produtoras  Número de produtoras beneficiadas	Registros de presença dos treinamentos  Fonte de dados: parceiros da CRS	
Atividade 2.1.1: As produtoras participam de feiras de sementes	Feiras de sementes ocorridas, voltadas para produtoras  Número de produtoras beneficiadas	Observação das feiras de sementes  Fonte de dados: equipe CRS e parceiros da CRS	



## ANEXO 2b: A Estrutura de Resultados da USAID – Um exemplo



### Atividades:

1. As produtoras participam de treinamentos para produtoras de arroz sobre técnicas mais produtivas, econômicas e ecológicas de cultivo do arroz.
2. As produtoras participam de feiras de sementes

### Pressupostos críticos:

1. As produtoras têm condição de guardar a renda oriunda da venda do arroz.
2. Nenhuma evolução desfavorável das políticas que determinam o preço do arroz
3. Nenhuma doença ou praga destrói as sementes.
4. As mulheres treinadas repassam seus conhecimentos para outros/as agricultores/as.

## **ANEXO 2c: Logframe do DFID – Um exemplo**

<b>Hierarquia lógica</b>	<b>Indicadores objetivamente verificáveis</b>	<b>Meios de verificação</b>	<b>Pressupostos gerais importantes</b>
Objetivo Geral: Reduzir a insegurança alimentar das famílias de produtoras de arroz nas regiões mais vulneráveis do país	Percentual de famílias que relatam manutenção ou melhoria do seu consumo de alimentos, medido em meses de abastecimento adequado da família.	Pesquisa das famílias na região do projeto, avaliando os meses de abastecimento adequado de cada família.  Fonte de dados: Avaliadores externos	
Propósito: As produtoras aumentam a produtividade de suas culturas de arroz	No final do projeto, 75 por cento das produtoras de arroz nas regiões mais vulneráveis do país aumentaram a produtividade das culturas de arroz em pelo menos 20%.	Observação da produção dos campos de arroz dos beneficiários  Fonte de dados: Equipe da CRS	As produtoras têm condição de guardar a renda oriunda da venda do arroz.
Produto 1: As produtoras de arroz aprimoraram de forma demonstrável seus conhecimentos relativos a melhores técnicas de cultivo de arroz	Percentual de beneficiários treinados com maior conhecimento das melhores técnicas de cultivo.	Teste dos conhecimentos dos beneficiários antes e depois dos treinamentos  Fonte de dados: parceiros da CRS	As mulheres treinadas repassam seus conhecimentos para outros agricultores/as.
Produto 2: As produtoras dispõem de variedades melhoradas de sementes de arroz	Percentual de participantes da feira de sementes que selecionam variedades melhoradas de sementes de arroz	Pesquisa sobre os participantes da feira após a feira  Fonte de dados: parceiros da CRS	
Atividade 1.1: As produtoras participam de treinamentos sobre técnicas mais produtivas, econômicas e ecológicas de cultivo do arroz.	Treinamentos ocorridos para produtoras  Número de produtoras beneficiadas	Registros de presença dos treinamentos  Fonte de dados: parceiros da CRS	
Atividade 2.1: As produtoras participam de feiras de sementes	Feiras de sementes ocorridas para produtoras  Número de produtoras beneficiadas	Observação das feiras de sementes  Fonte de dados: equipe CRS e parceiros da CRS	