

Monitoramento e Avaliação das Agendas Sociais¹

SUMÁRIO: 1. Prefácio; 2. Análise do problema; 3. Análise e avaliação; 4. O Monitoramento das Agendas Sociais; 5. Recomendações; 6. Equipe do Projeto.

PALAVRAS-CHAVE: Assistência social, agenda social, monitoramento e avaliação, melhores práticas, indicadores-chave, descentralização, erradicação do trabalho infantil, Fundo Nacional de Assistência Social.

RESUMO

A Assistência Social é definida pela Constituição Federal de 1988 como direito de cidadania e obrigação do Estado de forma a garantir o atendimento às necessidades básicas dos segmentos populacionais vulnerabilizados pela pobreza e pela exclusão social. Este Estudo de Caso tem por objeto a apresentação de propostas para o aperfeiçoamento das funções gerenciais de monitoramento e avaliação das ações voltadas à assistência social, coordenadas pela Secretaria de Estado de Assistência Social (SEAS), especialmente relativas às ações da Agenda Social. Foram visitadas todas as Unidades da Federação onde pôde-se identificar as principais dificuldades dos estados no estabelecimento de prioridades e metas a partir de indicadores sociais. Foi realizado um diagnóstico do processo de elaboração e implantação da Agenda Social em cada Unidade da Federação e calculados indicadores de execução físico-financeira dos serviços e programas existentes. Com esses indicadores foi possível uma análise da evolução dessas ações e a identificação das principais realizações da Agenda Social. Como resultado do desenvolvimento da metodologia de acompanhamento das ações apoiadas pela SEAS, foi identificado e sistematizado o fluxo básico do processo de apoio técnico e financeiro à execução de programas, projetos e serviços de assistência social para os serviços de ação continuada, compreendendo os sub-processos de partilha de recursos, plano de ação e empenho/repasso de recursos. A disponibilização desses instrumentos, aliada à futura utilização através de ferramentas computacionais, permitirá o acompanhamento e controle gerenciais da execução dos programas da SEAS em bases mais consistentes.

1. Prefácio

As organizações do poder público e da sociedade civil que integram o Sistema Descentralizado e Participativo de Assistência Social – SDPAS, nas três esferas de governo, enfrentam obstáculos para a consolidação das funções gerenciais de monitoramento e avaliação das ações de inserção, prevenção, promoção e proteção social previstas pela Política Nacional de Assistência Social – PNAS. Para isso contribui, entre outros fatores, a indefinição de parâmetros conceituais e de indicadores

¹ Estudo de Caso elaborado a partir do Projeto “Suporte à Gestão de Ações Sociais” desenvolvido pelo Consórcio Booz Allen – Logos, formado pelas empresas Booz Allen & Hamilton do Brasil Consultores Ltda. e Logos Engenharia S.A., no âmbito do Programa de Modernização do Poder Executivo Federal. Vigência do Projeto: 22 de setembro de 2000 a 01 de março de 2002.

suficientemente sensíveis e específicos para o dimensionamento tanto do público-alvo como da população atendida pelos serviços de ação continuada e pelas ações pontuais de assistência social que são executadas atualmente em todo o território nacional, com apoio técnico e financeiro da União. De forma a contribuir para a melhoria da gestão, do monitoramento e da avaliação das ações de assistência social foi desenvolvido o Projeto de Suporte à Gestão de Ações Sociais, objeto deste estudo de caso.

2. Análise do problema

A Constituição Federal de 1988, ao definir a assistência social como "direito de cidadania, com vistas a garantir o atendimento às necessidades básicas dos segmentos populacionais vulnerabilizados pela pobreza e pela exclusão social", fixou as bases para a modernização de um setor da administração pública brasileira em que, historicamente, têm sido tomadas decisões moralmente justificáveis (vide a questão da assistência social como caridade), mas eticamente inaceitáveis (vide a questão da assistência social como clientelismo). O novo paradigma da assistência social, resumido na Figura 1, encontra-se ainda em processo de institucionalização, registrando-se, no âmbito das estruturas organizacionais do setor, a par de ações inovadoras, elementos da cultura tradicional que dificultam a consolidação das novas concepções e práticas de assistência social no país.

Nesse contexto, o estudo-de-caso elaborado a partir do desenvolvimento do Projeto de Suporte à Gestão de Ações Sociais coloca pelo menos duas questões estratégicas para a consolidação do novo paradigma de gestão da assistência social. A primeira refere-se à necessidade de *profissionalizar* as estruturas das secretarias estaduais e municipais de assistência social, para que sua atuação possa efetivamente se transformar em mecanismo de inclusão social da população atendida pelos diferentes serviços, programas e projetos do setor, rompendo, assim, com resquícios existentes de assistencialismo e clientelismo que o caracterizaram historicamente. A segunda diz respeito ao dimensionamento da *demand*a por serviços, programas e projetos de assistência social, pois, como não se conhece o universo dos idosos e deficientes carentes, as crianças no trabalho ou os adolescentes em risco, a definição de prioridades e metas no setor continua problemática.

Vistas em conjunto, as duas questões reiteram a importância de iniciativas de modernização administrativa que busquem ampliar a capacidade de ação do governo federal no trato do tema.

Figura 1

Princípios e diretrizes que conformam o novo paradigma de gestão no setor de assistência social.

Princípios de administração e gestão

- Primazia da responsabilidade do Estado, em cada esfera de governo, na condução da política de assistência social e interação construtiva com a sociedade para o enfrentamento da miséria, pobreza e exclusão.

- Centralidade na família para a concepção e implementação dos benefícios, serviços, programas e projetos.
- Descentralização político-administrativa para estados, Distrito Federal e municípios com ênfase na municipalização.
- Comando único na gestão das ações em cada esfera de governo.
- Participação da população na formulação da política de assistência social e no controle das ações, por intermédio de conselhos, conferências e fóruns em cada esfera de governo.

Diretrizes operacionais

- Articulação com outras políticas sociais e macroeconômicas em cumprimento ao princípio da supremacia do atendimento às necessidades sociais sobre as exigências de rentabilidade econômica.
- Participação da Sociedade Civil organizada na formulação da política e no controle das ações, em todos níveis de governo.
- Estreitamento da parceria entre Estado e Organizações da Sociedade Civil para prestação de serviços assistenciais e ampliação das condições produtoras de bens e serviços de qualidade à população.
- Promoção de ações integradas e convergentes entre os três níveis de governo.
- Efetivação de amplos pactos entre Estado e
- Sociedade, que garantam o atendimento de crianças, adolescentes, idosos, pessoas portadoras de deficiência e famílias em estado de vulnerabilidade e exclusão social.
- Fomento a estudos e pesquisas para a produção de informações que subsidiem a formulação de políticas, da gestão do sistema e da avaliação dos impactos de Política de Assistência Social.
- Mudança na cultura política de pensar, gerir, executar, financiar e avaliar as ações de assistência social.
- Mudança de enfoque da avaliação centrada no processo burocrático para a avaliação de resultados da Política de Assistência Social.
- Estímulo às ações que promovam integração familiar e comunitária, para a construção da identidade pessoal e convivência social do destinatário da assistência social.
- Fomento às ações que contribuam para a geração de renda.

Destinatários das ações e serviços

- Segmentos populacionais em condições de vulnerabilidade próprias do ciclo de vida, sobretudo crianças e idosos.
- Segmentos populacionais em condições de desvantagem pessoal resultante de deficiências ou de incapacidades que limitem ou impeçam o desempenho de atividades consideradas normais para a respectiva idade e sexo.
- Segmentos populacionais em situações circunstanciais e conjunturais degradantes da condição de dignidade humana, como abuso e exploração comercial de atividade sexual, trabalho precoce, moradia de rua, migração, dependência do uso de drogas, abandono e desagregação familiar, maus tratos, etc.

Funções da Política de Assistência Social

- **Inserção:** sob a forma de acesso dos destinatários da assistência social a bens e serviços usufruídos pelos demais segmentos da população.
- **Prevenção:** sob a forma de apoio aos destinatários da assistência social nas situações circunstanciais ou conjunturais de vulnerabilidade, evitando que o cidadão resvale no patamar de renda alcançado ou perca o acesso que já possui aos bens e serviços.
- **Promoção:** vista como a função de promover a cidadania, eliminando as relações clientelista que submetem, fragmentam e desorganizam os destinatários da assistência social.
- **Proteção:** sob a forma de ações que visem a redistribuição de renda direta e indireta às populações excluídas e vulneráveis socialmente.

Mecanismos e instrumentos de intervenção

- **Benefício de prestação continuada,** que é o pagamento de salário mínimo mensal à pessoa portadora de deficiência e ao idoso com 67 anos ou mais que comprovar não possuir meios de prover a própria manutenção e nem de tê-la provida por sua família.
- **Benefícios eventuais,** que visam o pagamento de auxílio por natalidade ou morte às famílias cuja renda mensal per capita seja inferior a um quarto do salário mínimo.
- **Serviços assistenciais,** que são atividades voltadas para a melhoria das condições de vida da população, visando o atendimento de necessidades básicas, com prioridade para infância e à adolescência em situação de risco pessoal e social.
- **Programas,** que compreendem ações integradas e complementares com objetivos, tempo e área de abrangência definidos para qualificar, incentivar e melhorar os benefícios e os serviços assistenciais.
- **Projetos de enfrentamento da pobreza,** que compreendem a instituição de investimento econômico-social nos grupos populacionais em situação de pobreza, a fim de subsidiar as iniciativas que lhes garantam meios para melhoria das condições gerais de subsistência, elevação da qualidade.

Fonte: Legislação federal que disciplina a intervenção do poder público e da sociedade civil no setor de assistência social, compilada pelo Consórcio Booz Allen – Logos.

3. Análise e avaliação

O Projeto de Suporte à Gestão de Ações Sociais visou aumentar a eficiência e a eficácia das atividades da Secretaria de Estado da Assistência Social do Ministério da Previdência e Assistência Social – SEAS/MPAS voltadas para o acompanhamento e controle de dois macro-processos:

- Implantação da Agenda Social como instrumento do governo federal para a integração da política de assistência social às demais políticas públicas de combate à pobreza e à exclusão social;
- Apoio técnico e financeiro da União aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios como instrumento para a descentralização dos serviços, programas e projetos prioritários do governo federal no campo da assistência social.

De acordo com o termo de referência da licitação internacional, as atividades voltadas para o acompanhamento e controle do processo de implantação da Agenda Social conformavam obrigações distintas daquelas especificadas para o acompanhamento e controle do processo de apoio técnico e financeiro da União aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios. Por isso, a proposta técnica da Consultoria que deu origem ao Projeto de Suporte à Gestão de Ações Sociais foi desdobrada em dois grupos de serviços:

- Grupo de Serviço 1 – Apoio ao Acompanhamento, Monitoramento e Avaliação da Implantação da Agenda Social nos Estados e no Distrito Federal;
- Grupo de Serviço 2 – Desenvolvimento e Suporte à Implantação de Metodologia para o Acompanhamento de Ações com Apoio Técnico e Financeiro da SEAS em 10 Estados (AM, MA, PI, CE, RN, PB, PE, AL, SE e BA).

As atividades referentes ao Grupo de Serviço 1 – Apoio ao Acompanhamento, Monitoramento e Avaliação da Implantação da Agenda Social nos Estados e no Distrito Federal foram executadas em quatro etapas:

- Etapa 1 – Levantamento e análise das prioridades e metas da Agenda Social nos Estados e no Distrito Federal;
- Etapa 2 – Acompanhamento e controle da execução dos serviços, programas e projetos prioritários da Agenda Social nos Estados e no Distrito Federal;
- Etapa 3 – Capacitação de servidores das secretarias de assistência social ou instituições congêneres nos Estados e no Distrito Federal.
- Etapa 4 – Avaliação dos resultados da execução dos serviços, programas e projetos da Agenda Social nos Estados e no Distrito Federal.

Foi realizada uma série de três visitas a cada Unidade Federativa, com intervalo médio de 90 dias entre uma visita e a outra. Discutiu-se com gestores dos serviços, programas e projetos prioritários da Agenda Social, levantando dados sobre a respectiva execução físico-financeira. Esse levantamento de dados propiciou um aprofundamento sobre a forma de execução dos projetos sociais apoiados pela SEAS. O conhecimento dessas informações permitiu a elaboração de Relatórios de Acompanhamento Trimestral da Implantação da Agenda Social nos Estados e no Distrito Federal. A sistematização dessas informações serviu de base para a elaboração do Relatório de Avaliação da Implantação da Agenda Social nos Estados e no Distrito Federal, em que os resultados físico-financeiros dos diversos serviços, programas e projetos prioritários foram comparados às metas estabelecidas quando da elaboração do documento oficial encaminhado para a SEAS em meados de 1999.

As atividades referentes ao Grupo de Serviço 2 – Desenvolvimento e Suporte à Implantação de Metodologia para o Acompanhamento de Ações com Apoio Técnico e Financeiro da SEAS foram igualmente executadas em quatro etapas:

- Etapa 1 – Sistematização do processo de apoio técnico e financeiro da SEAS aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios, no que se refere tanto a Serviços de Ação Continuada como a Ações Pontuais, elaborando-se os respectivos fluxogramas de informação e quadros de responsabilidades;
- Etapa 2 – Definição de normas e procedimentos operacionais para acompanhamento e controle da execução de serviços, programas e projetos com apoio técnico e financeiro da SEAS nos Estados, no Distrito Federal e nos Municípios;
- Etapa 3 – Capacitação de servidores das secretarias de assistência social ou instituições congêneres nos Estados e no Distrito Federal.
- Etapa 4 – Modelagem conceitual de um sistema informatizado de indicadores-chave de desempenho do Programa de Erradicação do Trabalho Infantil – PETI, incluindo o desenho de processos e instrumentos de levantamento de dados primários em âmbito municipal.

Além de visitas periódicas a SEAS, foram realizadas pelo menos duas visitas a cada uma das 10 Unidades Federativas previamente selecionadas (AM, MA, PI, CE, RN, PB, PE, AL, SE e BA). Nessas visitas foram realizadas entrevistas pessoais com gestores do Fundo Estadual de Assistência Social e coordenadores técnicos dos serviços, programas e projetos co-financiados pela União, levantando dados e informações gerenciais que possibilitaram, além da elaboração do Relatório de Sistematização do Processo de Apoio Técnico e Financeiro da SEAS aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios, a preparação de um Manual de Acompanhamento da Execução das Ações Co-Financiadas pela SEAS nos Estados e no Distrito Federal.

O Manual desenvolvido destina-se aos gestores da Política Nacional de Assistência Social – PNAS em âmbito estadual. Embora a metodologia apresentada no Manual seja potencialmente aplicável ao acompanhamento da execução de diferentes serviços, programas e projetos de assistência social com apoio técnico e financeiro da SEAS, foi priorizado em sua elaboração o detalhamento de procedimentos de coleta e tratamento dos dados voltados especificamente para o acompanhamento da execução do Programa de Erradicação de Trabalho Infantil – PETI.

Nesse sentido, o referido Manual sistematiza normas e procedimentos operacionais com vistas à alimentação de um sistema de indicadores-chave de desempenho. Uma vez implantado tal sistema dotará o setor de assistência social de estrutura organizada para fins de levantamento e análise de dados capazes de aperfeiçoar a tomada de decisões referentes ao processo de apoio técnico e financeiro da União aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios, porque se referem a parâmetros conceituais e indicadores específicos de elegibilidade, focalização, cobertura, eficiência e eficácia.

4. Discussão da Estratégia Proposta

Em meados de 1999, a Secretaria de Estado de Assistência Social do Ministério da Previdência e Assistência Social – SEAS/MPAS propôs às secretarias de assistência

social ou instituições congêneres nos Estados e no Distrito Federal a elaboração de uma Agenda Social como instrumento de planejamento estratégico para a integração da política de assistência social às demais políticas públicas de combate à pobreza e à exclusão social. De acordo com a publicação de referência, intitulada "Agenda Social: Uma Ação Estratégica", o documento a ser encaminhado oficialmente pelas unidades da Federação deveria contemplar sete elementos, resumidos na Figura 2.

Analisando-os, verifica-se que as secretarias de assistência social ou instituições congêneres dos Estados e do Distrito Federal deveriam condicionar sua programação de atividades ao diagnóstico da situação, que serviria como referência para propostas que visassem a integração, consolidação, ampliação ou criação de novos benefícios, serviços, programas ou projetos. Definida a programação básica da Agenda Social, o documento oficial das Unidades Federativas deveria ainda especificar os indicadores a serem utilizados para o monitoramento e avaliação das intervenções. Sem isso, o instrumento proposto pelo governo federal dificilmente poderia cumprir o papel estratégico de ampliar a esfera pública de negociação e estabelecimento das prioridades e metas sociais.

Figura 2 – Elementos da Agenda Social

Diagnóstico da situação

- Corresponde ao mapeamento de necessidades ou demandas sociais, pressupondo levantamento e análise de dados. A publicação de referência sugeria, explicitamente, a análise do Índice de Desenvolvimento Humano Municipal – IDHM e de seus componentes.

Indicadores prioritários

- Traduzem o ponto de partida da Agenda Social. A publicação de referência sugeria o uso de indicadores referentes a cada segmento da população-alvo da Política Nacional de Assistência Social: crianças de 0 a 6 anos; crianças de 7 a 14 anos; jovens de 15 a 24 anos; portadores de deficiência; idosos; e grupos em alto risco. A definição dos indicadores prioritários serviria de base para a definição de metas para o ano 2000.

Definição de Metas e Estratégias de Ação

- Delimitam o ponto de chegada da Agenda Social. A publicação de referência sugeria o arrolamento dos serviços, programas e projetos de iniciativa governamental ou não-governamental nas diferentes áreas da política social (assistência, educação, saúde, trabalho, cultura, esporte, habitação, entre outras), visando a integração, consolidação e expansão dos mesmos, a fim de contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da Política Nacional de Assistência Social.

Plano de captação de recursos

- Indispensável para a implantação de novos benefícios, serviços, programas e projetos da Agenda Social. A publicação de referência sugeria as seguintes fontes: recursos fiscais do Fundo da Infância e Adolescência; contribuição de órgãos nacionais de financiamento (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, Fundação Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Banco do Nordeste, etc.); contribuição de fundações internacionais; contribuição do empresariado; trabalho voluntário; doações individuais; emendas parlamentares ao orçamento da União.

Parcerias

- Corresponde à integração com organizações governamentais e não-governamentais que possam desempenhar papel relevante na implantação da Agenda Social. A relação apresentada na publicação de referência compreendia: Secretaria Estadual de Planejamento; Secretarias Estaduais da Área Social (assistência social, educação, saúde, trabalho, esporte, lazer, cultura, habitação, etc.); Conselho Estadual de Assistência Social; Fórum de Gestores Municipais de Assistência Social; Fórum de Prefeitos; Conselhos Municipais de Assistência Social; Conselhos Municipais de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente; entidades representativas de empresários; entidades religiosas; universidades; institutos de pesquisa; agentes financiadores; organismos internacionais; centros de voluntariado; e representantes do poder judiciário e do poder legislativo. Era ressaltada a importância da definição de papéis e responsabilidades de cada organização.

Mobilização e pacto social

- Pressupõe a elaboração de plano de marketing para sensibilizar e garantir a adesão do maior número possível de parceiros em prol da efetivação da Agenda Social. A publicação de referência recomendava a celebração de pacto em torno das prioridades e metas para o ano 2000, a ser oficializado em solenidade pública.

Monitoramento e avaliação

- A publicação de referência destacava que o processo de implantação da Agenda Social deveria ser objeto de monitoramento contínuo, mediante organização de sistema de informação e elaboração de relatórios periódicos. As secretarias estaduais de assistência social ou instituições congêneres deveriam utilizar tais insumos como subsídios para avaliações trimestrais de resultados e avaliações anuais de impactos. Era ressaltado o incentivo à participação dos órgãos de fiscalização e controle social, especialmente os Conselhos Estaduais de Assistência Social.

Fonte: Agenda Social: uma ação estratégica. Brasília, SEAS, s.d.

Os levantamentos junto às secretarias de assistência social ou instituições congêneres nos Estados e no Distrito Federal revelaram um cenário bem diferente daquele que orientou a proposta de elaboração e implantação da Agenda Social. Observou-se, em

todo o território nacional, com poucas exceções, que as organizações governamentais e não-governamentais que participaram do processo de elaboração da Agenda Social enfrentaram dificuldades para atender à premissa de estabelecimento de prioridades e metas a partir de indicadores sociais previamente selecionados.

De acordo com tal premissa, se o diagnóstico da situação social em determinada unidade Federativa apontasse a mortalidade infantil, o analfabetismo ou o desemprego como problemas relevantes, os responsáveis pela elaboração da Agenda Social deveriam selecionar indicadores específicos para a mensuração de sua magnitude e/ou abrangência territorial. Conforme o caso, deveriam ainda utilizar eventuais estimativas e projeções disponíveis como base para o estabelecimento de prioridades e metas passíveis de alcance no curto prazo.

Tal procedimento, se aplicado à elaboração da Agenda Social das diferentes Unidades Federativas possibilitaria não só o mapeamento dos principais problemas sociais do país, como também a organização de uma base de dados com os respectivos indicadores e suas mais recentes estimativas ou projeções. Estas seriam utilizadas como linha de base para medições posteriores, que alimentariam o sistema de acompanhamento e controle do processo de implantação da Agenda Social, subsidiando a avaliação dos principais serviços, programas ou projetos a serem implementados nos Estados e no Distrito Federal.

Isso não ocorreu, pois os responsáveis pela elaboração da Agenda Social enfrentaram dificuldades ao selecionar indicadores específicos para a mensuração da magnitude e da abrangência territorial dos principais problemas sociais diagnosticados nas respectivas Unidades Federativas. Como decorrência, ainda que todos os documentos relativos à Agenda Social dos Estados e do Distrito Federal tenham definido prioridades de ação, a maioria desviou-se do modelo preconizado pela SEAS, por três razões fundamentais:

- Alguns não estabeleceram metas viáveis no curto prazo, possivelmente porque os responsáveis por sua elaboração tinham pouca familiaridade com temas e problemas relativos à mensuração de indicadores sociais.
- Outros estabeleceram metas apenas no longo prazo, possivelmente porque os responsáveis por sua elaboração selecionaram indicadores sociais pouco sensíveis a variações anuais, como a taxa de mortalidade infantil ou a taxa de analfabetismo.
- Outros sequer estabeleceram metas ou, quando o fizeram, estabeleceram metas simplesmente não mensuráveis, possivelmente porque os responsáveis por sua elaboração desconheciam ou tiveram dificuldade de acesso às fontes de dados demográficos e socioeconômicos disponíveis no país, provenientes de levantamentos domiciliares e de registros administrativos de abrangência municipal.

Estes e outros problemas observados no processo de elaboração e implantação da Agenda Social foram debatidos em seminário técnico de avaliação do processo de elaboração e implantação da Agenda Social, que contou com representantes de todas as secretarias de assistência social ou instituições congêneres nos Estados e no Distrito Federal que, à exceção do Estado da Bahia, aderiram à iniciativa da SEAS. Para subsidiar o debate, foi construída uma Matriz de Melhores Práticas de Gestão, contemplando diferentes aspectos ou dimensões referentes a cinco elementos que

deveriam ter sido objeto dos respectivos documentos oficiais, conforme definições operacionais apresentadas na Figura 3.

As informações primárias indispensáveis à construção da matriz de melhores práticas de gestão do processo de elaboração e implantação da Agenda Social nos Estados e no Distrito Federal foram levantadas por meio de questionário específico. Tal questionário compunha-se de 38 quesitos e 5 quadros complementares, a serem auto-preenchidos pelas respectivas secretarias de assistência social ou instituições congêneres, a partir de registros administrativos referidos a dois momentos distintos: meados de 1999, quando da elaboração da Agenda Social (t0); e meados de 2001, quando os novos serviços, programas e projetos prioritários já deveriam ter sido implantados. Processadas as respostas, foram construídas matrizes de melhores práticas de gestão para cada Unidade Federativa e, a partir destas, consolidou-se a matriz de melhores práticas de gestão do processo de elaboração e implantação da Agenda Social em todo o território nacional, que é apresentada na Figura 4.

Figura 3 – Definições operacionais dos conceitos investigados na matriz de melhores práticas de gestão do processo de elaboração e implantação da Agenda Social nos Estados e no Distrito Federal

A- Diagnóstico da Situação Social

DIMENSÃO	CONCEITO	NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4	NÍVEL 5
Fontes de Dados (t ₀)	Existência e origem de dados estatísticos sobre o público-alvo	Ausência de Informações	Levantamentos domiciliares ou registros administrativos	Levantamentos domiciliares e registros administrativos	Levantamentos domiciliares e/ou registros administrativos e levantamentos específicos sobre até 3 temas distintos	Levantamentos domiciliares e/ou registros administrativos e levantamentos específicos sobre mais de 3 temas distintos
Integração com Entidades Especializadas em Análise de Dados (t ₀)	Integração com organismos voltados para a análise de dados, ligados ou não à administração pública, como universidades e órgãos de estatística.	Nenhuma integração	Integração com a secretaria estadual de planejamento	Integração com universidade ou órgão de estatística	Integração com a secretaria estadual de planejamento e com universidade ou órgão de estatística	Integração com a secretaria estadual de planejamento, com universidade e órgão de estatística

B- Indicadores Prioritários e Estratégias de Ação

DIMENSÃO	CONCEITO	NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4	NÍVEL 5
Seleção de Indicadores (t0)	Existência e abrangência dos indicadores selecionados para acompanhamento dos problemas sociais prioritários	Ausência de informação	Definição de situações-problema, porém sem apresentação de indicadores ou valores de referência	Apresentação de indicadores e valores de referência para problemas da Assistência Social	Apresentação de indicadores e valores de referência para problemas da Assistência Social e de outras políticas sociais	Indicadores e valores de referência para problemas da Assistência Social e de outras políticas sociais, inclusive analfabetismo e mortalidade infantil

Segmentos Priorizados no Âmbito da Assistência Social (t0)	Abrangência das ações em relação aos públicos-alvo da assistência social: 1) crianças e adolescentes em situação de risco; 2) jovens em situação de risco; 3) idosos em situação de risco e pessoas portadoras de deficiências; e 4) migrantes e população de rua	Ausência de informação	Ações em apenas um segmento	Ações em dois segmentos	Ações em três segmentos	Ações em quatro segmentos
Integração com outras Políticas Sociais (t0)	Existência e grau de inter-setorialidade do conjunto das ações da Agenda Social	Ausência de informação	Só ações de assistência social	Ações de assistência social e de outra política social	Ações de assistência social e de duas outras políticas sociais	Ações de assistência social e de três ou mais políticas sociais

Fonte: Consórcio Booz Allen – Logos. Projeto de Suporte à Gestão de Ações Sociais. Relatório de Avaliação da Implantação das Agendas Sociais nos Estados e no Distrito Federal.

Figura 3 – Definições operacionais dos conceitos investigados na matriz de melhores práticas de gestão do processo de elaboração e implantação da Agenda Social nos Estados e no Distrito Federal

C- Captação de Recursos Financeiros

DIMENSÃO	CONCEITO	NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4	NÍVEL 5
----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------

Aporte de Recursos Financeiros Estaduais – Ações pré-existentes (t ₁)	Proporção de recursos estaduais em relação ao total de recursos financeiros destinados à ampliação de ações prévias à Agenda Social	Ausência de Informação	Até 25% de Recursos Estaduais	Maior que 25% até 50% de Recursos Estaduais	Maior que 50% até 75% de Recursos Estaduais	Maior que 75% de Recursos Estaduais
Aporte de Recursos Financeiros Estaduais – Novas Ações (t ₁)	Proporção de recursos estaduais em relação ao total de recursos financeiros destinados à implantação de novas ações da Agenda Social	Ausência de Informação	Até 25% de Recursos Estaduais	Maior que 25% até 50% de Recursos Estaduais	Maior que 50% até 75% de Recursos Estaduais	Maior que 75% de Recursos Estaduais
Recursos Financeiros per capita - Ações pré-existentes (t ₁)	Total de recursos financeiros aplicados no conjunto das ações prévia à Agenda Social dividido pela população da unidade da Federação (Censo 2000)	Ausência de Informação	Até R\$2,00 Per Capita	Maior que R\$2,00 até R\$5,00 Per Capita	Maior que R\$5,00 até R\$10,00 Per Capita	Acima de R\$10,00 Per Capita
Recursos Financeiros per capita - Novas Ações (t ₁)	Total de recursos financeiros aplicados no conjunto das novas ações previstas na Agenda Social, dividido pela população da unidade da Federação (Censo 2000)	Ausência de Informação	Até R\$2,00 Per Capita	Maior que R\$2,00 até R\$5,00 Per Capita	Maior que R\$5,00 até R\$10,00 Per Capita	Acima de R\$10,00 Per Capita

Fontes alternativas de recursos financeiros – Ações pré-existentes e Novas (t ₁)	Utilização de fontes alternativas de recursos: organizações não-governamentais, empresariado e agências internacionais de financiamento – para o desenvolvimento das ações previstas na Agenda Social	Ausência de Informação	Aporte de recursos de ONGs	Aporte de recursos do empresariado	Aporte de recursos internacionais	Aporte de recursos de duas ou mais fontes alternativas
--	---	------------------------	----------------------------	------------------------------------	-----------------------------------	--

Fonte: Consórcio Booz Allen – Logos. Projeto de Suporte à Gestão de Ações Sociais. Relatório de Avaliação da Implantação das Agendas Sociais nos Estados e no Distrito Federal.

Figura 3 – Definições operacionais dos conceitos investigados na matriz de melhores práticas de gestão do processo de elaboração e implantação da Agenda Social nos Estados e no Distrito Federal

D- Suporte à Gestão da Agenda Social

DIMENSÃO	CONCEITO	NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4	NÍVEL 5
Elementos selecionados da Agenda Social (t ₀)	Inclusão na Agenda Social de capítulos específicos sobre Articulação Setorial, Plano de Captação de Recursos, de Marketing e de Monitoramento e Avaliação	Ausência de Informação	Inclusão de um dos elementos selecionados	Inclusão de dois dos elementos selecionados	Inclusão de três dos elementos selecionados	Inclusão de todos os elementos selecionados
Requisitos de Gestão (t ₀)	Iniciativas para estruturação da gestão da Agenda Social: Aprovação do Conselho Estadual de Assistência Social, celebração de pacto político de lançamento da Agenda e designação oficial de responsáveis pela sua elaboração e implantação	Nenhuma iniciativa	Aprovação pelo Conselho Estadual de Assistência Social ou celebração de pacto político de lançamento	Aprovação pelo Conselho Estadual de Assistência Social e celebração de pacto político de lançamento	Aprovação pelo Conselho, pacto político de lançamento e designação oficial dos responsáveis pela elaboração	Aprovação pelo Conselho, pacto político de lançamento e designação oficial dos responsáveis pela elaboração e implantação

Gestão da Agenda Social (t ₁)	Iniciativas para a consolidação da Agenda Social: Capacitação de conselheiros, gestores e técnicos, realização de seminários de acompanhamento e avaliação das ações e promoção de eventos de divulgação	Nenhuma iniciativa	Capacitação de recursos humanos	Capacitação de recursos humanos e realização de seminários de acomp.	Capacitação de recursos humanos e promoção de eventos de divulgação	Realização de capacitação, seminários de acomp. e eventos de divulgação
---	--	--------------------	---------------------------------	--	---	---

E- Desempenho da Agenda Social

DIMENSÃO	CONCEITO	NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4	NÍVEL 5
Desempenho frente às Metas – Ações pré-existentes (t ₁)	Proporção de metas alcançadas em relação ao total de ações pré-existentes à Agenda Social	Não relacionou ações	Relacionou ações, mas não apresentou metas	Apresentou metas, mas não as alcançou em nenhuma das ações previstas	Alcançou as metas estipuladas em até 50% das ações previstas	Alcançou as metas estipuladas em mais de 50% das ações previstas
Desempenho frente às Metas – Novas Ações (t ₁)	Proporção de metas alcançadas em relação ao total das novas ações da Agenda Social	Não relacionou ações	Relacionou ações, mas não apresentou metas	Apresentou metas, mas não as alcançou em nenhuma das ações previstas	Alcançou as metas estipuladas em até 50% das ações previstas	Alcançou as metas estipuladas em mais de 50% das ações previstas

Fonte: Consórcio Booz Allen – Logos. Projeto de Suporte à Gestão de Ações Sociais. Relatório de Avaliação da Implantação das Agendas Sociais nos Estados e no Distrito Federal.

Figura 4 – Resultados da matriz de melhores práticas de gestão do processo de elaboração e implantação da Agenda Social nos Estados e no Distrito Federal

Conceito	Dimensão	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
Diagnóstico da Situação	Fontes de Dados(t0)	1	8	8	7	2
	Integração com Entidades Especializadas em Análise de Dados (t0)	5	8	2	9	2
Indicadores Prioritários e Estratégias de Ação	Seleção de Indicadores (t0)	3	4	7	6	6
	Segmentos Priorizados no Âmbito da Assistência Social (t0)	3	9	6	6	2
	Integração com outras Políticas Sociais (t0)	3	10	3	8	2
Captação de Recursos Financeiros	Aporte de Recursos Financeiros Estaduais - Ações pré-existentes (t1)	11	8	0	3	4
	Aporte de Recursos Financeiros Estaduais - Novas Ações (t1)	14	8	0	0	4
	Recursos Financeiros per capita – Ações pré-existentes (t1)	11	6	1	7	1
	Recursos Financeiros per capita – Novas Ações (t1)	14	8	2	1	1
	Fontes alternativas de recursos financeiros (t1)	23	3	0	0	0
Suporte à Gestão da Agenda Social	Elementos selecionados da Agenda Social (t0)	0	4	8	10	4
	Requisitos de Gestão (t0)	0	12	11	2	1
	Gestão da Agenda Social (t1)	5	0	2	11	8
Desempenho da Agenda Social	Desempenho frente às Metas – Ações pré-existentes (t1)	4	4	3	13	2
	Desempenho frente às Metas – Novas Ações (t1)	7	4	5	7	3

Fonte: Consórcio Booz Allen – Logos. Projeto de Suporte à Gestão de Ações Sociais. Relatório de Avaliação da Implantação das Agendas Sociais nos Estados e no Distrito Federal.

A análise da matriz de melhores práticas de gestão do processo de elaboração e implantação da Agenda Social evidencia que a iniciativa da SEAS não ficou plenamente caracterizada como um instrumento de planejamento estratégico para a integração da assistência social às demais políticas públicas de combate à pobreza e à exclusão social. Isso porque, excetuando-se alguns programas e projetos implantados com apoio técnico e financeiro daquele órgão, como o Programa de Erradicação do Trabalho Infantil – PETI e o Projeto Agente Jovem de Desenvolvimento Humano e Social, a implantação da Agenda Social em todo o território nacional restringiu-se a ações executadas tradicionalmente, de forma autônoma, sob a responsabilidade de diferentes secretarias.

Admitindo que parte das dificuldades enfrentadas durante o processo de elaboração e implantação da Agenda Social nos Estados e no Distrito Federal pudesse ser

decorrência da existência de registros administrativos ainda pouco estruturados no setor de assistência social, buscou-se verificar, por meio de entrevistas com gestores do Departamento de Informação e Avaliação da SEAS, o estágio atual de implantação do Plano Estratégico de Tecnologia daquele órgão, que compreendia o desenvolvimento e a implantação dos seguintes sistemas de informação gerencial:

- Sistema de Acompanhamento Físico-Financeiro da Assistência Social – SIAFAS.
- Cadastro Nacional de Entidades e Organizações de Assistência Social – CNES.
- Sistema de Informações Gerenciais da Coordenação de Descentralização – SIGCODES.
- Cadastro de Beneficiários do Núcleo de Apoio à Família – NAF.
- Cadastro de Beneficiários do Brasil Cartão Social – BCS.

Considerando que a maioria desses sistemas ainda se encontrava em fase inicial de operação nas Unidades Federativas, foi submetida à aprovação da SEAS uma proposta para a realização de um diagnóstico preliminar dos recursos disponíveis para a caracterização do público-alvo e da população atendida pelos serviços, programas e projetos co-financiados pelo Fundo Nacional de Assistência Social – FNAS em todo o território nacional. A partir desse diagnóstico, realizado simultaneamente ao acompanhamento da execução físico-financeira das ações prioritárias da Agenda Social, constatou-se a inexistência de processos sistemáticos de levantamento e análise de dados para a caracterização tanto da demanda como da oferta de serviços, programas e projetos de assistência social, registrando-se, contudo, a disponibilidade dos seguintes recursos para aquela finalidade:

- Unidade de desenvolvimento e manutenção de sistemas informatizados de acompanhamento e controle da execução de serviços, programas e projetos: CE, MS, PE, PR, RS e SP;
- Cooperação técnica e financeira com órgãos de planejamento e pesquisa para organização de bancos de dados demográficos e socioeconômicos por municípios e regiões político-administrativas: BA, CE, ES, GO, MA, MG, MS, PA, PE, PR, RS, SC e SP;
- Consultas esporádicas às fontes de dados secundários, provenientes de levantamentos domiciliares e de registros administrativos de abrangência nacional: AC, AL, AM, AP, DF, MT, PB, PI, RJ, RN, RO, RR e TO;
- Implantação do Plano de Monitoramento e Avaliação dos Serviços de Ação Continuada em 2000, com registro de entrega do relatório consolidado para a SEAS até fevereiro de 2001: AL, AP, BA, CE, DF, ES, GO, MA, MT, PB, PE, PR, RN, RS, RO, RR, SC e SE;
- Entrada de dados referentes aos Planos de Ação dos Municípios para 2001 no âmbito do SIAFAS/CNES: todas as Unidades Federativas, exceto RR.

Os resultados do diagnóstico preliminar dos recursos disponíveis para a caracterização do público-alvo e da população atendida pelos serviços, programas e projetos co-financiados pelo Fundo Nacional de Assistência Social – FNAS em todo o território nacional, acima apontados, serviram de base para a elaboração do programa de capacitação dos servidores das secretarias de assistência Social ou instituições congêneres em "Métodos e Técnicas de Gestão da Assistência Social". Tal programa

foi ministrado pela equipe de consultores técnicos em seis eventos regionais, com sede em Manaus/AM, Fortaleza/CE, Brasília/DF, Recife/PE, Rio de Janeiro/RJ e São Paulo/SP. Como resultado, pouco mais de 30 técnicos de diversos departamentos da SEAS e aproximadamente 170 servidores estaduais das secretarias de assistência social ou instituições congêneres debateram questões relacionadas aos seguintes temas: métodos e técnicas de levantamento e análise de dados para construção de indicadores de acompanhamento da execução de ações com apoio técnico e financeiro da SEAS.

5. Recomendações

A legislação federal que disciplina a descentralização político-administrativa do setor de assistência social prevê requisitos e procedimentos para a habilitação dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios à gestão dos recursos do Fundo Nacional de Assistência Social – FNAS, tendo em vista a institucionalização do Sistema Descentralizado e Participativo de Assistência Social – SDPAS e a efetivação dos princípios, diretrizes, funções e objetivos da Política Nacional de Assistência Social – PNAS em âmbito local. Assim, ao se habilitar à gestão dos recursos da União em âmbito local, as secretarias de assistência social ou instituições congêneres nos Estados, no Distrito Federal e nos Municípios adquirem responsabilidades e prerrogativas legais de oferta de serviços, programas e projetos de assistência social, devendo observar normas operacionais previamente estabelecidas para o planejamento, o controle e a avaliação de sua execução.

No caso do Programa de Erradicação do Trabalho Infantil – PETI, é necessário observar, além dos requisitos e procedimentos para a habilitação à gestão dos recursos da União, sintetizadas na tríade Conselho-Fundo-Plano, a apresentação de projeto técnico que preveja o cumprimento das seguintes normas operacionais básicas:

- Constituição da Comissão Estadual e de Comissões Municipais de Erradicação do Trabalho Infantil;
- Cadastramento socioeconômico de famílias potencialmente beneficiárias do programa;
- Definição do conteúdo pedagógico e elaboração do plano operacional para a instalação da jornada ampliada, inclusive no que diz respeito à seleção e contratação de monitores;
- Definição de instrumentos de controle de frequência à jornada ampliada (turno regular escolar complementado com outras atividades);
- Elaboração do plano operacional para o pagamento da Bolsa Criança Cidadã;
- Elaboração do plano operacional para a oferta de ações sócio-educativas às famílias das crianças efetivamente assistidas pelo programa.

A metodologia de acompanhamento das ações com apoio técnico e financeiro da SEAS prevê que todos esses requisitos sejam objeto de verificação anual, preferencialmente até 90 dias depois de liberada a primeira parcela dos recursos do FNAS para a execução do PETI. Este procedimento, uma vez adotado pela SEAS, possibilitará a organização da "linha de base" do monitoramento, reunindo, em uma única base de dados, além de informações sobre os atributos pessoais e

características familiares que traduzem para o plano operacional os principais critérios de elegibilidade e focalização do programa, outros registros administrativos indispensáveis para a construção de indicadores de eficiência e eficácia de sua execução em âmbito municipal.

Foram desenhados instrumentos e processos de levantamento e análise de dados para a apuração de aproximadamente 30 indicadores-chave de desempenho do PETI. Selecionados em comum acordo com a SEAS, tais indicadores estão estruturados hierarquicamente sob a forma de uma "árvore", cujos "ramos" e "folhas" dizem respeito a aspectos ou dimensões relevantes para o monitoramento e a avaliação do programa. Para cada indicador, foi elaborada uma Ficha de Caracterização, com as respectivas definições operacionais e fórmulas de cálculo.

O passo seguinte, visando a implantação da metodologia proposta, deverá ser o desenvolvimento, em projeto específico, de um sistema informatizado que permita a alimentação do banco de dados já modelado para a avaliação do desempenho do PETI. Este pode ser adaptado a outros serviços, programas e projetos do setor, dotando a SEAS e as secretarias de assistência social ou instituições congêneres nos Estados e no Distrito Federal de estrutura organizada para fins de monitoramento e avaliação.

6. Equipe do Projeto

A equipe técnica envolvida no projeto pela Secretaria de Estado da Assistência Social – SEAS foi composta pelos seguintes profissionais:

- Diretora do Departamento de Desenvolvimento da Política de Assistência Social: Maria Albanita Roberta de Lima
- Coordenadora da Coordenadoria de Descentralização: Marlete Salles Oliveira
- Diretor do Departamento de Informação e Avaliação: Alex Gonçalves dos Santos
- Diretor do Departamento de Capacitação: Heldo Mulatinho

Por parte do Consórcio Booz Allen – Logos, com um total estimado de 20.400 horas, participaram os seguintes consultores:

- Sócio Responsável pela BAH: Luiz Vieira
- Sócio Responsável pela Logos: Jair Roxo
- Gerente de Projeto: Miguel Luiz M. Noronha
- Gerente em Brasília, DF: José Roberto Soares
- Coordenadora Técnica: Clarisse Dall'Acqua
- Coordenador de Planejamento: Tancredo Vasconcellos

ANEXO

Matriz de Melhores Práticas – Critérios para Pontuação

A) Foi adotado um critério de atribuição de pesos para os extratos de avaliação (Conceitos e Dimensões) e de notas para o extrato de pontuação (níveis):

- **Conceitos:** Para os cinco conceitos básicos foram atribuídos diferentes pesos, de acordo com a sua importância dentro da matriz como um todo:
 1. Conceito 1 - Diagnóstico da Situação Social => Peso 2;
 2. Conceito 2 - Indicadores Prioritários e Estratégicos de Ação => Peso 2;
 3. Conceito 3 - Captação de Recursos Financeiros = Peso 0,5;
 4. Conceito 4 - Suporte e Gestão da Agenda Social => Peso 1;
 5. Conceito 5 - Desempenho da Agenda Social => Peso !.
- **Dimensões:** Os conceitos eram compostos por diferentes dimensões e neste sentido também foram atribuídos pesos diferentes para cada uma das dimensões de acordo com a importância dentro de seus respectivos conceitos.

Conceito 1:

Dimensão 1: Fontes de Dados => Peso 1

Dimensão 2: Integração c/ Entidades Especializ. em Análise de Dados => Peso 2

Conceito 2:

Seleção de Indicadores => Peso 1

Segmentos Priorizados no Âmbito da Assistência Social => Peso 2

Integração com outras Políticas Sociais => Peso 3

Conceito 3:

Aporte de Recursos Financeiros Estaduais – Ações pré-existentes => Peso 1

Aporte de Recursos Financeiros Estaduais – Novas Ações => Peso 1

Recursos Financeiros per capita – Ações pré-existentes => Peso 1

Recursos Financeiros per capita – Novas Ações => Peso 1

Fontes Alternativas de Rec. Financeiros – Ações pré-existentes e Novas => Peso 1

Conceito 4:

Elementos selecionados da Agenda Social => Peso 1

Gestão da Agenda Social => Peso 1

Conceito 5:

Desempenho frente às Metas – Ações pré-existentes => Peso 1

Desempenho frente às Metas – Novas Ações => Peso 2

- **Níveis:** Cada dimensão possuía 4 ou 5 classes de pontuação, que foram traduzidas em notas de acordo com os seguintes passos:
 1. Foi estabelecido um valor mínimo para a classe (nível) mais baixa de cada dimensão, conforme o grau de dificuldade inerente a cada uma. Para todas as dimensões foi estabelecido o valor igual a “0” (zero).
 2. Foi estabelecido um valor máximo para a classe (nível) mais alta de cada dimensão conforme o cumprimento de expectativa em relação ao ideal. Para todas as dimensões foi estabelecido o valor igual a “10” (dez) com exceção das duas dimensões pertencentes ao conceito 5, cujo valor estabelecido foi igual a “6” (seis).
 3. Para a obtenção das notas das classes (níveis) existentes entre a menor e a maior, foi adotado uma amplitude linear e igual, agregável ao valor da classe imediatamente inferior, para todas as dimensões (com exceção das duas dimensões pertencentes ao conceito 5, cuja amplitude foi determinada empiricamente, de acordo com o patamar de dificuldade de cada classe). Esta amplitude foi obtida a partir da fórmula:

$$\text{Amplitude Linear} = (\text{VIClasseAlta} - \text{VIClasseBaixa}) / (\text{NroClasse} - 1)$$

Onde:

VIClasseAlta = Valor da Classe mais Alta da dimensão

VIClasseBaixa = Valor da Classe mais Baixa da dimensão

NroClasse = Número de Classes da dimensão

Assim para uma dimensão onde o valor da classe mais alta fosse igual a 10 (dez), o valor da classe mais baixa fosse igual a 0 (zero) e o número de classes igual a 5, o valor da Amplitude Linear seria: $(10 - 0) / 5 - 1 = 10 / 4 = 2,5$

Desta forma os valores das classes / níveis desta dimensão seriam:

Nível 1: 0 (zero) => estabelecido no passo 1;

Nível 2: $0 + 2,5 = 2,5$ (dois virgula cinco);

Nível 3: $2,5 + 2,5 = 5$ (cinco);

Nível 4: $5 + 2,5 = 7,5$ (sete virgula cinco);

Nível 5: 10 (dez) => estabelecido no passo 2 $\Leftrightarrow 7,5 + 2,5 = 10$ (dez).

B) Estabelecidos os Pesos e as notas pertinentes aos três extratos da Matriz, a nota de cada conceito e a nota final foram obtidas através a extração de médias ponderadas, pelas fórmulas que seguem:

Conceito:

$$C_n = \sum (D_n \times P_{dn}) / \sum(P_{dn})$$

Onde:

C_n = Nota do Conceito "n"

D_n = Nota da Dimensão "n"

P_{dn} = Peso da Dimensão "n"

Nota Final:

$$\text{Matriz} = \sum (C_n \times P_{cn}) / \sum(P_{cn})$$

Onde:

Matriz = Nota Final da Matriz

C_n = Nota do Conceito "n"

P_{cn} = Peso do Conceito "n"

C) Exemplo prático:

Se alguém:

No conceito 1, estivesse no nível 3 (nota 5) para a dimensão 1 (peso 1) e no nível 4 (nota 7,5) para a dimensão 2 (peso 2), a nota do conceito seria:

$$((5 \times 1) + (7,5 \times 2)) / (1 + 2) = (5 + 15) / 3 = 20 / 3 = 6,67$$

No Conceito 2, estivesse no nível 3 (nota 6,67) para a dimensão 1 (peso 1), no nível 4 (nota 10) para a dimensão 2 (peso 2) e no nível 2 (nota 3,33) para a dimensão 3, a nota do conceito seria:

$$((6,67 \times 1) + (10 \times 2) + (3,33 \times 3)) / (1 + 2 + 3) = (6,67 + 20 + 9,99) / 6 = 36,66 / 6 = 6,11$$

No Conceito 3, estivesse no nível 3 (nota 5) para a dimensão 1 (peso 1), no nível 4 (nota 7,5) para a dimensão 2 (peso 1), no nível 1 (nota 0) para a dimensão 3 (peso 1), no nível 5 (nota 10) para a dimensão 4 (peso 1) e no nível 2 (nota 2,5) para a dimensão 5, a nota do conceito seria:

$$((5 \times 1) + (7,5 \times 1) + (0 \times 1) + (10 \times 1) + (2,5 \times 1)) / (1 + 1 + 1 + 1 + 1) = (5 + 7,5 + 0 + 10 + 2,5) / 5 = 25 / 5 = 5$$

No Conceito 4, estivesse no nível 3 (nota 5) para a dimensão 1 (peso 1) e no nível 5 (nota 10) para a dimensão 2 (peso 1) a nota do conceito seria:

$$((5 \times 1) + (10 \times 1)) / (1 + 1) = (5 + 10) / 2 = 15 / 2 = 7,5$$

No Conceito 5, estivesse no nível 4 (nota 6) para a dimensão 1 (peso 1) e no nível 4 (nota 6) para a dimensão 2 (peso 2), a nota do conceito seria:

$$((6 \times 1) + (6 \times 2)) / (1 + 2) = (6 + 12) / 3 = 18 / 3 = 6$$

Com estas notas para os conceitos a nota final seria:

$$\begin{aligned} &= ((6,67 \times 2) + (6,11 \times 2) + (5 \times 0,5) + (7,5 \times 1) + (6 \times 1)) / (2 + 2 + 0,0 + 1 + 1) \\ &= (13,34 + 12,22 + 2,5 + 7,5 + 6) / 6,5 \\ &= 6,39 \end{aligned}$$

Foi adotado um critério de atribuição de pesos para os extratos de avaliação (Conceitos e Dimensões) e de notas para o extrato de pontuação (níveis):

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)