

**Eixo-temático4: Avaliação e Gestão Educacional**

**AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA EDUCAÇÃO  
BÁSICA: PARTICIPAÇÃO E GESTÃO DEMOCRÁTICA  
NA ESCOLA PÚBLICA**

**Maria Lúcia Montemor – UFSCar (mlmontemor48@gmail.com)**

**Maria Cecília Luiz – UFSCar (mceluiz@gmail.com)**

**Ariel Cristina Gatti Vergna – UFSCar (ariolvergna@gmail.com)**

**Rafaela Marchetti – UFSCar (marchettirafaela@gmail.com)**

**Resumo:**

O conhecimento de metodologias avaliativas da instituição escolar, ou da autoavaliação institucional, pode estimular a equipe gestora a trabalhar de forma mais coletiva, valorizando a participação de todos e retratar a escola tal como ela é, sob o ponto de vista de sua comunidade. A Escola Municipal “*Professora Aparecida Homsi Salles Cunha*”, em São José do Rio Preto (SP) criou, recriou e efetivou no período de 1999 a 2010 um modelo de autoavaliação institucional próprio por meio de questionários transformados em relatórios avaliativos. Nesta pesquisa utilizou-se o recorte de 2006 a 2009, devido às mudanças significativas que ocorreram, e que propiciaram alterações pontuais na cultura organizacional da escola. Buscou-se situar um marco de referência teórico-conceitual a respeito da avaliação e autoavaliação institucional na educação e na escola; definir-se os procedimentos metodológicos, em que se apresenta a escola pesquisada e relatar o seu processo de construção da autoavaliação, evidenciando-a por meio de análise de documentos, relatórios avaliativos institucionais e outros (Projeto Político Pedagógico - PPP, Plano Escolar - PE etc.). Parra tanto se evidenciou duas grandes categorias de análise: *dimensões sociais e políticas; e Gestão escolar e cultura organizacional*. Além disso, analisou-se como a escola estava antes e depois de constituir, anualmente, o relatório avaliativo, se constatou as alterações em sua cultura organizacional, com vistas na gestão democrática e a metodologia utilizada foram as respostas dos questionários do segmento pais/familiares, e os relatórios avaliativos construídos coletivamente no recorte de quatro anos (2006 - 2009). Concluiu-se que as autoavaliações elaboradas, aplicadas e avaliadas de forma coletiva pela instituição tornaram-se instrumentos facilitadores para agilizar diagnósticos e solucionar problemas, levando em conta a participação, propiciando a gestão democrática.

**Palavras-chave:** autoavaliação institucional, Educação Básica, gestão democrática

## Introdução

O propósito deste texto é relatar uma pesquisa que objetivou analisar a autoavaliação institucional organizada anualmente por uma escola municipal de Educação Básica, do interior do Estado de São Paulo, atentando-se aos anos de 2006 a 2009, especificamente. Busca-se compreender como, nesse período, as quatro autoavaliações elaboradas, aplicadas e analisadas de forma coletiva pela instituição tornaram-se instrumentos facilitadores para a agilidade de diagnósticos e a solução de problemas, levando-se em conta uma participação com vistas à gestão democrática. Por meio de documentos denominados pela Unidade Escolar em foco como *relatórios avaliativos*, constataram-se algumas mudanças neste espaço durante os quatro anos observados. Ressalta-se que a autoavaliação foi criada e efetivada na e pela instituição no período de 1999 a 2010, mas que as pesquisas que fundamentam este estudo delimitaram-se aos anos de 2006 a 2009, graças às mudanças significativas, as quais propiciaram alterações pontuais na cultura organizacional da escola e que, desta forma, foram notadas pelas pesquisadoras neste período.

Importante e ético é afirmar que uma das pesquisadoras esteve na direção desta Unidade Escolar entre os anos de 1999 a 2010, instante em que as autoavaliações foram aplicadas. Entretanto, após o afastamento da pesquisadora deste cargo, em 2010, propôs-se uma reflexão sobre o que foi realizado no espaço escolar e de todo o processo de autoavaliação ocorrido nele. Como o período de aplicação das autoavaliações foi longo, buscou-se pensar a escola num recorte que facilitasse a sua análise e projetasse as alterações reais deste processo. Este estudo envolveu reflexões sobre a gestão democrática, a avaliação institucional e a participação, autonomia e cultura organizacional deste espaço, pois se entende que a instituição escolar é uma arena delimitada em um espaço-tempo cultural e histórico que se apresenta como elo entre acontecimentos macro e micros sociais e políticos, e em seu contexto acontecem interações, atividades humanas, que a circunscreve numa unidade de cultura específica. Procurou-se também averiguar o conceito de *autoavaliação institucional* para a escola em questão; refletir sobre esta perspectiva de “olhar para si” e como este processo incidiu sobre a cultura organizacional e, ainda, identificar como estes relatórios

autoavaliativos possibilitaram práticas democráticas em uma escola pública de Educação Básica.

Para a execução deste texto, situou-se um marco de referência teórico-conceitual a respeito da avaliação e autoavaliação institucional na educação e na escola. Definiram-se os procedimentos metodológicos para a realização desta análise, e evidenciaram-se as categorias de análises, com a formação de duas dimensões: *sociais e políticas (relações no Sistema Educacional e na escola)* e *Gestão escolar e cultura organizacional*. O foco era analisar como a escola estava antes e depois de constituir, anualmente, e evidenciar as alterações em sua cultura organizacional, com vistas na gestão democrática. Assim, a metodologia utilizada neste processo foram as respostas dos questionários do segmento pais/familiares, e os relatórios avaliativos construídos coletivamente, com o recorte de quatro anos (2006 a 2009).

Torna-se relevante compreender a avaliação institucional das seguintes formas: como um mecanismo autoavaliativo criado coletivamente; um instrumento para repensar a instituição, uma maneira de se fomentar o Projeto Político Pedagógico desta Unidade Escolar e consequentemente possibilitar a gênese da identidade da comunidade; permitir o retrato desta escola sob outro ponto de vista de familiares e/ou responsáveis, no que se refere à comunidade; e, por fim, uma ferramenta coletiva que libera sugestões e mudanças rápidas para os acontecimentos cotidianos da escola, com vistas à construção da sua autonomia.

### **O Conceito de Autoavaliação Institucional: As Bases Teóricas**

Neste primeiro momento, estabelece-se uma referência teórico-conceitual a respeito da avaliação e autoavaliação institucional na educação e na escola. Parte-se do pressuposto de que as identidades e as práticas dos sujeitos se forjam em uma cultura política de hábitos, costumes, procedimentos e valores que se mesclam entre velhos e novos paradigmas que regem suas práticas sociais. Assim, os valores do sujeito sofrem alterações por meio das relações e interações deste com o Estado e sociedade. Desta forma, a cultura política em que se situa o sujeito é importante para seu processo de emancipação social e política, bem como para compreendermos seus movimentos emancipatórios quando ocorrentes. Neste sentido, a avaliação “*é uma medida e uma referência de valor para um, ou dois, ou os três âmbitos*”. (CASALI, 2007, p. 13).

A partir destes pressupostos, especialmente o da avaliação como referência de valor em diversos âmbitos, entende-se que é importante compreender e avaliar a construção, a aplicação e os resultados deste processo numa escola pública, sendo que esta análise enriquecerá a compreensão do tipo de educação pública que tem sido ofertado nas escolas, tão como compreender a opção política que fazem os envolvidos em cada espaço escolar.

No campo da educação e de suas tecnologias, a avaliação tem sido entendida como um mecanismo de regulação de ações e políticas, que pode permitir uma notável redução de fracassos de um programa de interesse educacional. Para Viedma (1996), avaliação deve cotejar o observado com o esperado. Isso significa compreender o observado como padrão e o esperado como meta a ser alcançada. A avaliação por ser processual consiste em monitorar o quanto se atingiu para chegar a ações esperadas. Ela ajuda a identificar o que está interferindo ou impedindo o desenvolvimento dessas ações, para se tomar novas decisões e se necessário um corpo sistemático de diferentes procedimentos.

Existem diferentes formas e/ou tipos de avaliação que podem ser analisados dependendo do ângulo que se vê, como por exemplo: o momento em que se avalia; o papel ou função da avaliação; a procedência dos avaliadores etc. (BALLART, 1992; AGUILAR; ANDER-EGG, 1994; VIEDMA, 1996; WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004).

Segundo Mendes e Sordi (2013), são três etapas na avaliação em programas ou na política: *avaliação “antes”*, em que se decidem quais serão as tomadas de decisões para empreender ou aprovar sua realização; *avaliação “durante”* a execução, em que as informações sobre o andamento do programa ou política devem ser ponderados, juntamente com seus resultados; e *avaliação “depois”*, em que realiza-se uma avaliação de impacto ou avaliação pós-decisão, *“visa avaliar quanto e como mudou a situação inicial, ou quanto se alcançou a situação objetiva, segundo o referencial traçado”* (MENDES E SORDI, 2013, p.99).

Já para Minayo (2008), a avaliação de políticas sociais, por exemplo, deve ser conceituada devido ao emitir um juízo de valor sobre determinada intervenção. Deve estar incluída no planejamento das ações e ter a função de auxiliar a gestão, pois não

pretende punir as pessoas atingidas ou envolvidas nela, mas aperfeiçoar seu desempenho.

Esclarece-se aqui, que a avaliação pode ser realizada por agentes externos, internos e pela combinação entre esses. Uma avaliação externa, geralmente, é elaborada por avaliadores que não são vinculados à instituição que está em avaliação, eles são contratados como especialistas para avaliar em parte ou a totalidade das atividades. A avaliação interna, geralmente, realiza-se com a participação de pessoas que pertencem à instituição, porém não são responsáveis diretas pela execução das ações na escola. A avaliação mista é composta pelos dois modelos anteriores por meio de uma equipe externa e interna de avaliadores.

Destaca-se que a autoavaliação é realizada por pessoas envolvidas na execução das ações da escola, e são encarregadas das atividades avaliativas a fim de determinar se estão cumprindo as metas propostas. As vantagens da autoavaliação se ancoram na familiaridade com o objeto a ser avaliado. Alerta-se que existem vantagens e desvantagens em relação a cada uma dessas opções (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004; AGUILAR; ANDER-EGG, 1994).

É importante refletir sobre a avaliação institucional, não apenas como um instrumento aplicado para detectar problemas ou insucesso educacionais, mas da possibilidade de por meio dela, existir participação da sociedade. A questão para se discutir seria: qual tem sido a participação da comunidade, e como esta tem realmente influenciado os rumos da educação? Verifica-se uma contradição, em que, de um lado existem as pressões do capital, com os rankings e a cobrança da produtividade na escola; e do outro, uma perspectiva de participação da sociedade, e desta influenciar as decisões da escola, com vistas a melhorias educacionais efetivas.

Assim, pensar sobre a autoavaliação institucional na escola, seu significado e perspectivas, frente à burocracia e democracia, também, é um exercício que possibilita o processo de democratização na escola e que pode interferir na qualidade educacional, considerando que cada escola possui uma cultura organizacional e uma identidade própria. Longe de chegar a conclusões estanques, mobilizadoras, a discussão fica em aberto, pois o pensamento político brasileiro além de sua peculiaridade de formação histórica deve ser entendido também em sua dimensão geográfica (país de dimensão continental) e com dinâmica social própria advinda de uma diversidade de povos.

Verifica-se, que há uma forte necessidade de se concretizar no cotidiano escolar os princípios democráticos garantidos e amparados pelas políticas públicas educacionais brasileiras. Para que isso ocorra, é imprescindível que os agentes escolares unam-se com o intuito de refletir sobre os limites e os avanços das legislações, de concretizar o princípio de gestão democrática e de lutar por transformações legais e práticas que visem a democratização da educação e, com ela, possibilite melhorias na qualidade do ensino, uma vez que ao decidir coletivamente sobre as ações da escola o sujeito torna-se capaz de pensar e atuar no mundo a partir de suas concepções, tendo a habilidade de modificar o que está dificultando o progresso da educação pública e de construir seu processo de emancipação social.

#### **A autoavaliação institucional em uma escola do interior de São Paulo**

Este texto foi embasado pela pesquisa que se constituiu em analisar o processo de autoavaliação institucional organizada anualmente, por uma escola municipal da Educação Básica, em São José do Rio Preto (SP), no período de 2006 a 2009. Para se chegar aos objetivos propostos utilizou-se como metodologia à análise de documentos, que pode ser usada como método de pesquisa central, em que os documentos são estabelecidos como alvo principal do estudo (BELL, 1993).

Foram selecionados como documentos: *os questionários de diferentes segmentos* – com foco para o segmento de pais e/ou responsáveis - e *os relatórios avaliativos*, que eram as sínteses de dados discutidos anualmente na escola. A escolha de perceber, preferencialmente, o segmento pais e/ou responsáveis se deu em função de repensar a instituição, por meio da visão desses atores, seus espaços, tempos e práticas. Outro ponto foi clarear a contribuição deste segmento ao retratar a escola sob o ponto de da comunidade.

A análise dos documentos propositou aferir se a autoavaliação institucional elaborada, aplicada e avaliada de forma coletiva pela instituição, tornou-se, ou não, um instrumento facilitador de diagnóstico e de busca de soluções de problemas. Enfim, buscou-se analisar, durante o período selecionado (quatro anos), como a escola estava antes e depois de constituir o relatório avaliativo anual, bem como evidenciar as alterações em sua cultura organizacional, com vistas na gestão democrática.

Teve-se como hipótese que a autoavaliação institucional provocava modificações na cultura organizacional e possibilitava uma prática democrática na escola. Por isso, o foco foi compreender de que forma ocorreu este processo da autoavaliação institucional na escola pesquisada (principalmente a questão da participação), e por meio de quais modificações ocorridas durante estes quatro anos, pode-se evidenciar a perspectiva da gestão democrática.

Ainda, o propósito desta pesquisa foi de refletir sobre a importância desse instrumento autoavaliativo construído coletivamente e do seu significado no âmbito das relações escolares, mais especificamente, na perspectiva das relações micro e macro. Para atingi-la formalizaram-se alguns objetivos específicos, como: perceber a função da autoavaliação na gestão democrática e na cultura organizacional; refletir sobre o sistema político brasileiro e identificar como as políticas públicas interferem nas práticas democráticas nas escolas públicas municipais.

É importante esclarecer que a autoavaliação foi criada e instituída nesta escola de 1999 a 2010, mas para esta pesquisa delimitou-se os anos de 2006 a 2009, devido às mudanças significativas que ocorreram neste período, as quais propiciaram alterações pontuais na cultura organizacional da escola. O entendimento do princípio de gestão democrática nos espaços micro (instituição escolar) e macro (Sistema Educacional) nos permitiu fazer uma reflexão sobre a perspectiva da participação na construção de um instrumento de autoavaliação na escola. Neste momento, resgatam-se alguns aspectos que justificam a importância da participação e da deliberação para uma Educação Básica de qualidade.

### **Considerações acerca da autoavaliação institucional**

A autoavaliação institucional é um campo que merece maior atenção de gestores e/ou pesquisadores, pois dada sua relevância, este descuido pode fazer-nos perder propostas inovadoras, se levarmos em conta que pensar subsídios teórico-metodológicos que auxiliem a analisar a avaliação significa propiciar aprendizagem de gestores com leituras ético-epistemológica a respeito de políticas e de seus formatos avaliativos, favorecendo novas formas de participação nas instituições públicas. Igualmente, parece-nos essencial fornecer a todos os profissionais da educação leituras a respeito da avaliação institucional com o intuito de fazê-los perceber que existem efeitos –

especialmente, depois das reformas regulatórias da década de 1990 – que trazem consequências significativas à organização e gestão da escola pública, que podem ser positivos ou trágicos, e que são decorrentes da avaliação. Assim, o conhecimento de metodologias de avaliação, ou da autoavaliação institucional pode estimular a equipe gestora a trabalhar de forma mais coletiva, valorizando a participação de todos.

O reconhecimento de que a avaliação é um instrumento de contra-regulação significa tomar decisões assertivas acerca de processos educativos, não se preocupando apenas com resultados estatísticos. No que se refere, principalmente, aos processos de análise qualitativa dos índices produzidos pelos exames externos, estes devem ter por objetivo promover à qualidade de ensino, inclusive, se for necessário corrigindo os rumos das políticas propostas.

Ao analisarmos a autoavaliação institucional da unidade escolar, organizada em relatórios avaliativos, entendemos que almejarmos como ideal avaliativo de todas as instituições significa tê-la como discurso, isto é, como uma desconversa para fugirmos da realidade, pois cada unidade escolar possui vida própria, no sentido de que sua territorialidade, sua clientela e sua dinâmica não são as mesmas, ninguém é igual a ninguém embora tenhamos semelhanças, nenhuma instituição é igual, embora estejam sob o mesmo sistema, sob as mesmas legislações e até mesmo territórios próximos e clientelas semelhantes, mas as interações que se fazem nestes contextos se diferenciam em função da peculiaridade humana de ser único e reagir de maneira diferente a tudo o que nos circunda.

Considerando essas contradições, inerentes a vida humana em sociedade, é preciso pensar um modelo de autoavaliação institucional que assuma uma perspectiva mais realista em relação à realidade de cada escola em sentido amplo, pois o ser humano constrói ideias de processualidades diferenciadas. Nesse sentido, dois conceitos importantes são apontados por Elmore (1996), no processo de implantação de políticas avaliativas: reciprocidade e negociação. Para o autor, a autoridade formal vai do topo para a base, mas a autoridade informal nasce da experiência, da proximidade das tarefas essenciais de uma organização, isto é, vai em direção oposta. As negociações são elementos decisivos para os resultados das políticas, e acabam não sendo definitivas devido à falta de precisão ou de medidas objetivas. Acertos não podem ser estabelecidos

somente por leis ou regulamentos, pois a flexibilidade permite que se desenvolva um processo local de negociação (ELMORE, 1996).

O aspecto processual que acompanha as dinâmicas autoavaliativas na perspectiva da escola é muito mais rico e mais próximo das necessidades, dos objetivos e sonhos, portanto, da realidade escolar e do que ela se propõe, uma vez que este processo de construir e reconstruir os relatórios avaliativos enquanto produto final destas autoavaliações há necessidade de interferência, de participação, de reflexão crítica com elevado grau de potencial emancipador.

A ideia de cultura organizacional advém de que a escola é uma organização, uma instituição que faz parte de uma cultura, isto é, possui uma cultura própria que é construída na relação com o sistema, com a sociedade e entre os segmentos que a compõe. Nesse sentido, embora haja muitas críticas com relação à sua qualidade de ensino, principalmente, os resultados de avaliação do sistema público de ensino, pouco se sabe ou precariamente se conhece de fato cada instituição, pois antes de se avaliar a qualidade de ensino, a gestão escolar, ou outros aspectos que lhe são relevantes, é necessário *a priori* compreender as formas de organização e funcionamento da unidade de ensino (como dito cada escola é única) e os determinantes históricos de sua constituição (porque as relações entre humanos não se dão da mesma forma e nem destes com a sociedade e sistema no qual está inserido).

A dinâmica implantada pela autoavaliação institucional e seus registros finais em relatórios avaliativos construída, organizada e recriada anualmente nesta unidade escolar, ao longo dos anos, e especialmente nos anos delimitados nesta pesquisa (2006 a 2009) – propiciou duas mudanças cruciais: diminuiu o distanciamento no que diz respeito às decisões dos participantes diretos (pais, professores e funcionários); e aumentou muito a compreensão da realidade escolar, de suas necessidades, potencialidades e objetivos. Por exemplo, se analisou os aspectos físicos da escola, no período de 2006 a 2009, a partir do que se evidenciou na autoavaliação institucional, com vistas a perceber como aconteciam as práticas democráticas dentro da escola.

É interessante evidenciar que a escola analisada, até 2005 atendia apenas turmas de Educação Infantil e Ensino Fundamental, assim, seus móveis e utensílios estavam direcionados para tal demanda, quando em 2006 recebeu turmas de Ensino Fundamental adaptou-se na forma que pode para este atendimento. Essa mudança visível de reformas

para atender o físico da escola, também, foi perceptível ao segmento dos pais e/ou responsáveis. Elogiaram as melhorias relativas à manutenção do prédio e de seus móveis e utensílios.

Os relatórios avaliativos nos quatro anos selecionados foram estruturados de forma muito parecida e com poucas mudanças na elaboração de seus questionários. Por isso, conseguimos identificar casos específicos, como por exemplo, o da reclamação da limpeza dos banheiros, que começou a aparecer nos relatórios avaliativos em 2006 e 2007. Principalmente, no ano de 2007, este item aparece, várias vezes, como reclamação feita pelo segmento dos familiares, em que se aponta que melhorias deveriam ser realizadas nesta área. Mas, percebe-se que nos anos de 2008 e 2009 este ponto negativo não aparece mais, dando-nos a entender que o problema foi resolvido, isto é, que a partir de dois anos de apontamento quanto a limpeza dos banheiros a escola se organizou para sanar esta questão. O problema da limpeza dos banheiros foi solucionado por meio de trocas de vasos sanitários e a entrada de mais um funcionário de limpeza para que pudesse ser mais organizada sua manutenção, além de orientações quanto ao seu uso adequado que foram realizadas nas sequências de atividades do projeto pedagógico. Essas mudanças se estabeleceram em função da interferência do relatório avaliativo e reforçadas em documentos oficiados pela direção com a anuência do Conselho Escolar, ainda alguns pais fizeram intervenções junto à Secretaria Municipal de Educação, em que reclamavam quanto ao não atendimento e questionavam se haviam feito leitura dos relatórios avaliativos da escola enviados ao órgão em questão.

Durante todo esse período aconteceram modificações profundas na escola, tanto administrativas quanto pedagógicas, melhorando muito a qualidade do trabalho e, conseqüentemente, aprofundando e ampliando a qualidade pedagógica oferecida aos alunos. Observamos este progresso na participação apresentada pelo segmento pais. Pontua-se, ainda, que a autoavaliação institucional e os relatórios avaliativos foram preponderantes para a equipe gestora organizar a escola, imprescindível aos docentes para a retomada do processo ensino aprendizagem, instrumento eficaz na valorização dos funcionários e muito importante para acrescentar o sentimento de pertença no segmento pais de maneira a melhorar sua participação nos rumos da escola pesquisada.

Conclui-se que o assunto não se esgota aqui e que essa dinâmica de autoavaliação institucional e relatórios avaliativos não se constituem no único modelo,

todavia, esse modelo se apresentou eficiente naquele tempo e espaço e pode ser utilizado com alterações técnicas em qualquer outra escola, mas que estas conservem seu espírito, o que lhe dá vida: o trabalho árduo e efetivo para que a participação de todos ocorra de fato. Nesse aspecto, é que a autoavaliação institucional se insere na dimensão política e compactua e dinamiza a gestão democrática.

## REFERÊNCIAS

AGUILAR, M. J.; ANDER-EGG, E. **Avaliação de serviços e programas sociais**. 2ª ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

BALLART, X. **¿Cómo evaluar programas y servicios públicos?** Aproximación sistemática y estudios de caso. Madrid, Espanha: Ministério para las Administraciones Públicas - Secretaria General Técnica 1992, (Colección: Estudios). Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=HEAfcvVGjZoC&oi=fnd&pg=PA54&dq=BALLART#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 3 jan. 2011

BELL, J. **Como realizar um projecto de investigação**. 3ª edição. Lisboa: Gradiva, 1993.

CASALI, Alípio. Fundamentos para uma avaliação educativa. In: CAPPELLETTI, Isabel F.. **Avaliação da aprendizagem**: discussão de caminhos. São Paulo: Editora Articulação Universidade/Escola, 2007.

ELMORE, R. F. Diseño retrospectivo: la investigación de la implementación y las decisiones políticas. In: AGUILAR VILLANUEVA, L. F. **La implementación de las políticas: estudio introductorio y edición**. 2. ed. México: Miguel Angel Porrua, 1996.

MENDES, Geisa do S. C. V; SORDI, Mara R. L. de. Metodologia de avaliação de implementação de programas e políticas públicas. *EccoS – Rev. Cient.*, São Paulo, n. 30, p. 93-111, jan./abr. 2013.

MINAYO, M. C. Conceito de avaliação por triangulação de métodos – Introdução. In: MINAYO, M. C. et AL. (Org.). **Avaliação por triangulação de métodos**: abordagem de programas sociais. 2. reimp. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2008.

SOEIRO, L. & AVELINE, S.. **Avaliação Educacional**. Porto Alegre: Editora Sulina, 1982.

VIEDMA, C. A. Introducción a la evaluación. In: VIEDMA, C. A.; LARA, A. J. **Evaluación de programas sociales**. Madrid, Espanha: Diaz de Santos, 1996.

WORTEN, B. R.; SANDERS, J. R.; FITZPATRICK, J. I. **Avaliação de programas**: concepções e práticas. Tradução D. d. Azevedo. São Paulo: Gente, 2004.