



Empoderando vidas.
Fortalecendo nações.

GUIA METODOLÓGICO PARA MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO PARTICIPATIVA DE AÇÕES MUNICIPAIS





*Empoderando vidas.
Fortalecendo nações.*

GUIA METODOLÓGICO PARA **MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO PARTICIPATIVA** DE AÇÕES MUNICIPAIS



© 2012. Todos dos direitos reservados à Confederação Nacional de Municípios – CNM e ao Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – Pnud/Brasil.

Qualquer parte desta publicação poderá ser reproduzida, desde que citada a fonte e sem fins comerciais.

Presidente da CNM:

Paulo Ziulkoski

Coordenador-Residente do Sistema ONU no Brasil e Representante-Residente do PNUD no Brasil:

Jorge Chediek

Coordenação CNM:

Elena Pacita Lois Garrido
Jeconias Rosendo da Silva Júnior
Moacir Luiz Rangel

Representante-Residente Assistente para Programa e Coordenadora da Unidade de Políticas Sociais e Cidadania:

Maristela Marques Baioni

Coordenadora da Unidade de Planejamento Estratégico e Desenvolvimento de Capacidades:

Maria Celina Arraes

Coordenação de Projeto CapaCidades:

Denise Bocorny Messias
Ieva Lazareviciute
João Pedro Kaempf

Assistente de Projeto:

Andrea Brito Theorga

Auxiliar de Projeto:

Rafhael Vaz dos Santos

Autores:

Márcia Paterno Joppert
Rogério Renato Silva

Revisão:

Keila Mariana de A. Oliveira

Design gráfico:

Themaz Comunicação Ltda.

Ficha Catalográfica

JOPPERT, Márcia Paterno e SILVA, Rogério Renato.
Guia Metodológico para Monitoramento e Avaliação Participativa de Ações Municipais / Confederação Nacional de Municípios – CNM e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD/Brasil – Brasília: CNM/Pnud, 2012

ISBN 978-85-99129-46-3
[76 p.]

1. Monitoramento e avaliação. 2. Gestão municipal 3. Desenvolvimento de capacidades. 4. Desenvolvimento humano local. 5. Políticas públicas integradas. I. Título: Guia Metodológico para Monitoramento e Avaliação Participativa de Ações Municipais.

Apresentação

Esta publicação é fruto do trabalho conjunto de construção metodológica entre a CNM e o PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento), implementada e construída com os quatro municípios piloto do projeto CapaCidades escolhidos por processo seletivo público

O sucesso de qualquer iniciativa depende de quatro pontos fundamentais: um plano bem construído participativamente, o público beneficiário, sua implementação e controle. Para tanto, faz-se necessário um acompanhamento de todos os processos (de início, meio e fim) para que aquele plano, programa ou projeto, não seja apenas “mais um” e ainda desconhecido ou, na pior das hipóteses, desacreditado, sem bons resultados para as municipalidades.

O que apresentamos neste documento é o resultado da experiência do Projeto CapaCidades na formação em Monitoramento & Avaliação (M&A) participativo para ações municipais, de maneira a articular conceitos teóricos e práticos adaptados às suas diferentes realidades, geografias e prioridades.

Num primeiro momento, é abordada as nuances do desenvolvimento na perspectiva da gestão integrada, corroborando a importância do acompanhamento contínuo e sistemático das atividades de planos, programas ou projetos. Em seguida, tratamos da conceituação do M&A e pontuamos as relações com ações prioritárias estabelecidas pelos municípios para só então, nos concentrarmos em criar elementos de produção do Plano Participativo de Monitoramento & Avaliação.

Políticas de desenvolvimento humano demandam esforços de todos: da gestão pública, da sociedade civil e do setor privado. Este é o espírito da promoção dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) e da utilização do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) como ferramentas essenciais para o desenvolvimento humano local. O PNUD acredita que estas referências consagradas pela comunidade mundial são instrumentos importantes de Monitoramento e Avaliação de políticas públicas.

A CNM através de suas áreas técnicas, tem oferecido novas alternativas para o desenvolvimento das municipalidades e, agora, inova mais uma vez, com a inclusão da perspectiva do desenvolvimento humano local, mostrando que sustentabilidade se constrói no dia-a-dia dos municípios, respeitando suas práxis e regionalidades, sem ignorar suas dificuldades.

Queremos desejar uma boa leitura e aproveitamento das sugestões e soluções que aqui estão descritas.

Embaixador Jorge Chediek,
Representante Residente do PNUD
e Coordenador Residente
do Sistema ONU no Brasil

Paulo Ziulkoski
Presidente da CNM

Sumário

Agradecimentos.....	9
Para quem este guia foi escrito?.....	10
Uma sugestão para incrementar a aprendizagem	12
1. Gestão Integrada e Desenvolvimento	14
2. Monitoramento e Avaliação: alguns conceitos.....	16
3. Construindo um Plano Participativo de Monitoramento e Avaliação.....	37
4. Considerações finais	58
Anexo I	60
Anexo II.....	64

Agradecimentos

O material que você tem em mãos é uma das produções concebidas no âmbito do *Projeto Fortalecimento de Capacidades para o Desenvolvimento Humano Local* (FCDHL),¹ parceria entre o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud)² e a Confederação Nacional de Municípios (CNM)³.

Em sua primeira fase de confecção, este material serviu de apoio didático à estratégia de formação em monitoramento e avaliação utilizada pelo Projeto. Ao longo de todo o ano de 2011, mais de 50 pessoas tomaram parte de um conjunto de oficinas com o propósito de fortalecer a cultura e as práticas de monitoramento e avaliação nos Municípios participantes do projeto-piloto: Abaetetuba/PA; Marliéria/ MG, Jaguarão/RS e Barbalha/CE.

Em razão dessas múltiplas participações, englobando técnicos do Pnud e da CNM, consultores que apoiaram as diversas fases do Projeto e, sobretudo, das dezenas de gestores, técnicos e lideranças municipais que interagiram com este material, reconhecendo suas potências e limitações, e apontado caminhos que o enriquecessem, queremos agradecer intensamente a todos vocês, sem os quais este material não teria qualidade, tampouco, sentido.

Márcia Joppert e Rogério Silva

Os autores

¹ Mais informações disponíveis em: <<http://cdhl.cnm.org.br/>>.

² Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/home/>>.

³ Disponível em: <<http://www.cnm.org.br/>>.

Márcia Paterno Joppert – Diretora Geral da Agência Brasileira de Avaliação, mestre em administração pública pelo Instituto Universitário de Lisboa em 2010 e engenheira civil pela Escola Politécnica da USP em 1988. Contato: marciapaterno@agenciadeavaliacao.org.br

Rogério Renato Silva – Diretor de Pesquisa e Desenvolvimento da Move Avaliação e Estratégia em Desenvolvimento Social, doutor em Saúde Pública pela Universidade de São Paulo e psicanalista pelo Centro de Estudos Psicanalíticos. Contato: rogerio@movesocial.com.br.

Para quem este guia foi escrito?

Este material foi produzido com a intenção de alcançar gestores, técnicos e lideranças municipais envolvidos com a gestão de programas ou com projetos voltados ao desenvolvimento humano local municipal.⁴ Estejam os gestores e técnicos em diferentes setores da administração pública, tais como assistência social, saúde, educação, agropecuária, turismo, habitação, administração, finanças, entre outros, este guia procura articular conceitos teóricos, ferramentas de gestão e técnicas de trabalho da forma mais clara e útil possível, visando a estabelecer ou fortalecer as práticas de avaliação e monitoramento.

Da mesma forma, sejam as lideranças locais pertencentes ao setor empresarial, sejam do campo das organizações não governamentais, ou dos poderes Legislativo e Judiciário, este material procura apresentar casos e trazer sugestões que favoreçam o amplo envolvimento da sociedade civil na vida dos Municípios, em particular o envolvimento dos cidadãos no monitoramento e na avaliação das políticas, dos programas e dos projetos comprometidos a produzir as transformações sociais prioritárias para o Brasil, como as representadas nos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio,⁵ a saber: a) erradicar a fome e a miséria; b) garantir educação básica de qualidade para todos; c) garantir igualdade entre os sexos e valorização da mulher; d) reduzir ao mínimo a mortalidade infantil; e) melhorar a saúde das gestantes; f) combater a Aids, a malária e outras doenças; g) garantir qualidade de vida e

⁴ Desenvolvimento Humano Local: Um processo de expansão das reais liberdades das pessoas e seu empoderamento como agentes ativos de desenvolvimento equitativo e de longo prazo no local onde vivem, atuando, ao mesmo tempo, como beneficiárias e agentes, tanto em nível individual como coletivo. É o desenvolvimento das pessoas, alcançado pelas pessoas para as pessoas, no local onde vivem.

⁵ Saiba mais sobre os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio em: <<http://www.objetivosdomilenio.org.br/>>. E acompanhe as metas em seu Município pelo site: <<http://www.portalodm.com.br/>>.

respeito ao meio ambiente; e h) agregando todos os cidadãos nos trabalhos em prol do desenvolvimento.

Em função da diversidade de atores compreendida nas ações de desenvolvimento humano local, premissa com a qual atuam o Pnud e a CNM, procuramos fazer deste guia um material de fácil manuseio, entendimento e uso, evitando os textos mais densos ou complexos e buscando trabalhar com boas histórias capazes de inserir o leitor em sua própria realidade e engajá-lo em um processo de aprendizagem sensível e eficaz.

Nesse sentido, o guia que você tem em mãos pode ser um importante material de apoio para o fortalecimento da cultura e para o aprimoramento das práticas de monitoramento e avaliação em seu Município, em especial o “passo a passo” apresentado no capítulo 3, seguindo os princípios de gestão integrada e levando em conta os objetivos de desenvolvimento humano. Como auxiliar de um processo de aprendizagem, o guia ganhará mais força à medida que for estudado e discutido entre os diferentes atores envolvidos na realização de um projeto. Mais ainda, o guia terá tanto mais força quanto mais for utilizado como inspirador de ações concretas de monitoramento e avaliação. Sem a experiência do fazer, a aprendizagem que aqui nos propomos a apoiar pode ficar bastante enfraquecida.

Uma sugestão para incrementar a aprendizagem

Ainda que este guia seja um material passível de leitura e uso individual, as experiências mostram que sua relevância pode ser bastante ampliada quando tomado como material base para uma estratégia de Formação em Serviço. Ou seja, se há um grupo de pessoas interessadas em avaliar determinado projeto, programa ou política, este guia poderá auxiliar o grupo a estudar e praticar junto, ampliando coletivamente sua capacidade de realizar monitoramento e avaliação.

Orientações fundamentais

- Reúna um grupo interessado em aprender sobre monitoramento e avaliação.
- Escolham juntos um mesmo objeto (projeto, programa ou política) para avaliar. É fundamental que o grupo sinta-se interessado e motivado pelo objeto escolhido.
- Distribuam o guia para os participantes, para que cada pessoa faça sua leitura, registre suas dúvidas e descobertas.
- Tenham uma primeira sessão do grupo em torno da tarefa de trocar as impressões sobre o guia, explorando as dúvidas, relendo os trechos, analisando as histórias e procurando apontar as principais aprendizagens do grupo, bem como os principais desafios para se realizar monitoramento e avaliação.
- Nas sessões seguintes de trabalho do grupo, passem a trabalhar as sugestões metodológicas apresentadas nos capítulos 2 e

3 deste guia para construir o plano de monitoramento ou plano de avaliação.

- Definam um número específico e limitado de reuniões, distribuam as tarefas entre os participantes e reservem sempre um tempo para avaliar o processo de trabalho no grupo, a cada sessão.
- Não parem por aí: mergulhem na produção de conhecimento e coloquem as ações de monitoramento e avaliação em prática. Mesmo tímida no início, as ações vão sendo aperfeiçoadas à medida que o grupo amadurece e aprende.
- Não deixem de comunicar os resultados do trabalho. Isso os ajuda a ganhar força!

1. Gestão Integrada e Desenvolvimento

O Município é o local para onde convergem as políticas da União, dos Estados e do próprio Município; é nele que os diversos atores da sociedade realizam suas missões e operam suas relações, conformando um ambiente de extrema complexidade. Um dos fatores valorizados pelo conceito de desenvolvimento humano local é justamente a integração entre as políticas e seus atores, apontando a necessidade de interconexão das ações para responder aos dilemas complexos da realidade.

Ao buscar a convergência de tantos fatores e atores, o conceito de Gestão Integrada ganha relevância, mas também evoca muitos desafios. Tentamos explicitar a seguir certas dimensões que merecem atenção central.

Governança – essa dimensão está associada ao nível de engajamento de toda a sociedade nos processos de formulação, implementação e avaliação das políticas locais. Enquanto o poder público tem o dever de garantir a boa aplicação dos recursos e promover direitos, a sociedade civil complementa este papel, advogando por causas específicas. Por sua vez, o setor privado deve cumprir o seu papel de provedor de bens e serviços. Ao papel de formulação e implementação de políticas, desempenhado principalmente pelo setor público, soma-se o de regulador e articulador das diversas organizações presentes no território.

Intersetorialidade – o território reflete as ações de diversos setores, que devem ser geridas também de forma integrada. E vários desses setores podem ser considerados transversais em um determinado território, como o

turismo, que envolve ações de infraestrutura, capacitação profissional, educação, saneamento, serviços de transporte, hospedagem e alimentação, meio ambiente, saneamento, segurança e até saúde.

Gestão de redes – esta terceira dimensão demonstra como os desafios locais são cada vez mais globais. Ao buscar soluções para as questões municipais, é fundamental considerar dinâmicas estaduais, nacionais, regionais e até internacionais. Conceber a sociedade como essa constelação multicêntrica exige uma gestão em redes que conecta diferentes atores, vinculados entre si a partir de objetivos comuns e de uma dinâmica gerencial compatível. Mais do que um instrumento gerencial, trata-se da construção de relações de confiança, baseadas na reciprocidade, que amplia a disseminação da informação e a otimização dos recursos dentro de competências legítimas.

Gestão por resultados – esta última dimensão enfatiza a necessidade de alinhar os objetivos a serem alcançados (visão) com a realidade da implementação de políticas. A integração, nesse caso, significa conectar os diferentes insumos e processos de modo a alcançar os produtos esperados. Um conjunto de estratégias deve ser definido para alcançar máxima eficácia (conseguir cumprir metas), eficiência (usar recursos da melhor forma possível) e efetividade (alcançar as transformações desejadas).

As práticas de monitoramento e avaliação tornam-se aqui fundamentais, apoiando os processos de coordenação setoriais, entre atores, bem como garantindo os atributos de desempenho quanto à eficácia, à eficiência e à efetividade da gestão integrada.

2. Monitoramento e Avaliação: alguns conceitos

As organizações nas quais trabalhamos têm muitos papéis e obrigações a cumprir. No caso das instituições governamentais, cabe a elas a importante tarefa de definir políticas e prioridades para determinado território, fazer cumprir os direitos e os deveres, priorizar as ações, garantindo o princípio da equidade, usar os recursos públicos com responsabilidade e transparência, entre várias outras coisas que tornam o ato de governar um desafio cada vez maior.

No caso das empresas, é preciso fazer produtos e prestar serviços que atendam às demandas do mercado e remunerem adequadamente seus sócios e acionistas, assim como é preciso cumprir as leis e atuar de forma cada vez mais responsável junto à sociedade.

Para as organizações da sociedade civil, que têm se tornado parceiras importantes dos governos nos últimos anos, os papéis são muitos. Seja na cooperação ou no combate, na prestação de um serviço ou na luta por uma causa ou um direito social fundamental, espera-se que essas organizações participem ativamente do desenvolvimento da sociedade.

Em cada um desses casos, há várias maneiras de cumprir essas missões. Ainda que, para alguns, as atividades de gestão possam ser resumidas a decisões autoritárias –nenhum compromisso público e descompromisso técnico –, para outros, a gestão é uma prática séria e responsável, que precisa sinalizar com transparência seus objetivos, os recursos que utiliza e, sobretudo, os resultados alcançados.

Como temos aprendido no vigoroso processo democrático brasileiro, os modelos mais responsáveis de gestão partem do princípio de que

cada sujeito tem o direito de saber e influenciar as decisões que possam ter impacto em sua vida. Cada cidadão pode participar com voz e voto e, dessa maneira interferir na gestão da escola de seus filhos, do centro de saúde de seu bairro, na economia de sua cidade, nas prioridades do orçamento municipal, e assim por diante.

Por isso afirmamos que a participação ativa e o exercício firme da democracia tornam-se mais robustos e eficazes quando a sociedade dispõe de espaço político e de mecanismos para acompanhar as ações públicas, para monitorá-las e avaliá-las.

Que resultados foram alcançados? O recurso público arrecadado nos impostos foi bem utilizado? A população está tendo seus direitos garantidos? Por que as crianças estão sem professores na escola? Porque o agendamento de uma consulta no ambulatório leva tanto tempo? Se você tem vontade de responder a perguntas assim sobre seu Município, se você já se viu pensando sobre isso ou debatendo em sua empresa, setor ou organização este tipo de pergunta, seja bem-vindo às práticas de monitoramento e avaliação. Elas são um convite ao diálogo entre os diferentes atores componentes do ambiente democrático. Monitorar e avaliar são maneiras de aprender coletivamente e, em última instância, de favorecer o desenvolvimento de cada cidadão e da sociedade como um todo.

O que é monitorar?

É bem provável que cada um de nós já tenha vivido situações onde foi necessário usar conceitos de monitoramento. Quem já não enfrentou uma febre, por exemplo? Nesses casos, sabemos que quando o termômetro acusa uma temperatura superior a 37°C, a pessoa está com febre. Nesses momentos, antes de apelar para os antitérmicos, pode ser que tomemos a decisão de medir a temperatura a cada meia hora, para saber se a febre está diminuindo, se permanece igual, ou se está aumentando.

Considerando que a febre indica um problema, seja uma intoxicação ou uma infecção, seu aumento pode nos ajudar a decidir ir até o centro de saúde mais próximo, por exemplo. Se a febre é estável e não muito elevada, talvez optemos por um banho morno e por esperar mais algum tempo. Caso ela esteja menor, bastará esperar até que desapareça, sem grandes alarmes. Monitorar é realizar uma observação criteriosa (medir a temperatura de tempos em tempos) de algo que está ocorrendo e comparar os resultados com aquilo que entendemos como limite ou expectativa.

Tomando outros exemplos, quando um motorista olha para o ponteiro de combustível de seu carro, ele pode decidir viajar um pouco mais ou parar no próximo posto. Já no caso de uma papelaria, se o proprietário observa que as vendas esperadas para o mês ainda estão muito baixas, os estoques não baixaram e o faturamento é menor do que o esperado, ele pode decidir realizar uma ação para mudar isso, com propagandas no rádio, distribuição de panfletos na porta das escolas ou mesmo uma promoção de preços ou sorteio de brindes para os consumidores. Na lavoura, depois de semear o milho, monitoramos as chuvas para saber se será necessário entrar ou não com irrigação ou alguma outra medida que garanta uma boa colheita. Monitorar é acompanhar algo para saber se seu desenvolvimento ou crescimento está se dando conforme esperado. Trata-se de uma ação de cuidado.

O que se monitora?

Várias coisas podem ser alvo de monitoramento, como percebemos nos exemplos anteriores. No caso de projetos, programas e políticas públicas, o que costuma ser objeto de monitoramento é o conjunto de metas estabelecidas em um plano de ação ou outro instrumento de planejamento. O monitoramento é a prática que permite a um gestor ou a um grupo interessado perceber se aquilo que foi planejado está sendo realizado, está alcançando os resultados esperados e está contribuindo para as transformações desejadas.

Quando ressaltamos os planos de ação e as metas como objetos de monitoramento, destacamos também a sua importância como um conjunto de compromissos entre diferentes atores que participam da vida de um Município e que tiveram participação ou interferência neste planejamento. O compromisso pressupõe objetivos de trabalho e, sobretudo, resultados a serem alcançados para que a escolaridade, o recolhimento dos resíduos sólidos, o pré-natal, a produção agrícola ou o turismo sustentável possam melhorar e, assim, resultar em mudanças na vida de cada cidadão.

Como as mudanças exigem tempo e, em geral, se dão em etapas bem definidas, com investimentos contínuos e avanços passo a passo, as práticas de monitoramento são fundamentais para que os compromissos sejam alcançados, para que as etapas sejam realizadas e os investimentos sejam garantidos. Nesse sentido, quanto mais qualidade há nas práticas de monitoramento, maiores são as chances de sucesso no Município.

Certa vez, uma organização não governamental conseguiu importantes recursos financeiros de uma empresa da área de mineração para melhorar a qualidade das escolas de um pequeno Município do interior do Espírito Santo. As ações foram planejadas com entusiasmo e consistiam na formação de 50 educadoras da Rede Municipal de Ensino para trabalhar a leitura e a escrita das crianças de forma mais efetiva. Parte do projeto incluía atividades de formação a distância com os professores, que receberiam títulos de especialista em educação por uma universidade capixaba. Três meses depois de a formação ter começado, os coordenadores do Projeto perceberam que 30% das educadoras estavam ausentes da formação e que o clima entre os participantes era de completo desânimo. Ao perceber esses

problemas, em razão de monitorar a frequência aos módulos da formação e as fichas de opinião preenchidas pelas professoras, o projeto descobriu algumas falhas e conseguiu se reorganizar. Alguns diretores não apoiavam a formação e não liberavam as professoras para as atividades. Havia ainda problemas de acesso à Internet na cidade, e muitas professoras não conseguiam realizar os exercícios, frustrando suas expectativas. As diretoras participaram, então, de cuidadosas conversas com a secretária de educação, compreendendo a importância da formação e passando a apoiar as educadoras. Algumas delas também ganharam o direito de fazer o curso. Quanto ao acesso à Internet, houve uma nova doação de recursos por parte do financiador e um novo serviço de acesso à internet via rádio foi implantado em convênio com uma empresa de telefonia local. O cronograma foi reajustado e o curso foi reiniciado a todo vapor. Três anos depois, o Município foi premiado pelo MEC em razão do salto de qualidade na educação das crianças, medido pela Prova Brasil.

Para que se monitora?

Com o risco de ser repetitivos, queremos reafirmar que as ações de monitoramento são aquelas realizadas ao longo de uma iniciativa (projeto, programa, plano ou política),⁶ a fim de que, com as suas informações, decisões possam ser tomadas sobre o futuro da iniciativa, corrigindo rumos, fortalecendo boas práticas, reconhecendo avanços etc. Quanto mais observamos

⁶ Ao longo do texto procuramos utilizar a palavra iniciativa como conceito intercambiável por Projeto, Programa, Plano ou Política. Esta escolha tende a favorecer a leitura, ainda que as definições de cada um desses conceitos mereçam discussão específica, por não se tratar de sinônimos.

e acompanhamos as ações com qualidade, produzindo informações precisas e detalhadas sobre elas, com intenções de produzir superações e melhorias, mais somos capazes de tomar decisões para aprimorar seu desenvolvimento.

Monitoramos porque isso nos traz possibilidades incríveis de aprender com a experiência, de descobrir como as coisas funcionam, o que dá certo e o que não dá certo, o que vai bem e mal, o que tem sucesso e aquilo que falha. Monitoramos para favorecer, corrigir e evitar erros, desvios e desperdício. Monitorar serve ainda para dar transparência aos processos, permitindo, por exemplo, que outros cidadãos e outros atores interessados saibam o que está acontecendo em uma determinada iniciativa.

Um exemplo marcante da falta de monitoramento advém dos Planos Diretores Municipais. Com a publicação do Estatuto das Cidades, orientação político-jurídica fundamental para os Municípios brasileiros, muitos investiram na elaboração de seus Planos Diretores, inclusive de forma participativa. Em diversos casos. No entanto, em razão de a implantação dos Planos Diretores não estar acompanhada de boas estratégias de monitoramento, muitos planos acabam engavetados, frustrando expectativas e impedindo que os Municípios possam avançar em temas cruciais para seu desenvolvimento, como zoneamento urbano, regularização fundiária e proteção ambiental.

Como se monitora?

Existem diversas maneiras de se fazer monitoramento e, nesse sentido, muitas ferramentas a se utilizar. A escolha dos melhores instrumentos dependerá muito da realidade particular de cada grupo. Contudo, é importan-

te saber que qualquer processo de monitoramento começa com o desejo de conhecer e melhorar, enxergar acertos e erros, com abertura para corrigir as coisas e dar transparência ao que é público. Sem desejo, disposição e abertura, principalmente por parte dos gestores responsáveis pelos projetos, não haverá ferramenta capaz de sustentar um bom processo de monitoramento.

Em linhas gerais, alguns passos podem ser dados para que um processo de monitoramento seja realizado. E é claro que, ao falar de monitoramento, estamos supondo que um Plano de Trabalho, um Plano de Ação ou um Plano de Atividades foi construído de forma cuidadosa, apontando objetivos e resultados esperados, estratégias e operações, seguindo determinado modelo de planejamento. O quadro a seguir ilustra estes passos fundamentais, para que, depois, um exemplo, baseado em um Projeto de Eletrificação Rural, possa ajudar a enxergar um processo de monitoramento sendo construído.

QUADRO 1: PASSOS METODOLÓGICOS E PERGUNTAS ORIENTADORAS

Passos metodológicos	Perguntas orientadoras
Definir o objeto de monitoramento	<i>O que vai ser monitorado?</i>
Definir o propósito do monitoramento	<i>Com que finalidade se irá monitorar?</i>
Definir que perguntas se quer responder	<i>Que aspectos da iniciativa precisamos conhecer melhor e investigar?</i>
Definir como coletar informações	<i>Como vamos obter e coletar essas informações?</i>
Definir como analisar as informações	<i>Como analisar as informações coletadas?</i>
Definir para quem e como comunicar	<i>Para quem e como vamos comunicar os resultados das análises?</i>
Definir maneiras de usar as informações	<i>Que decisões serão tomadas com base no que foi descoberto?</i>

Um Projeto de Eletrificação Rural

Os membros do Conselho de Desenvolvimento Local que acompanham os projetos que influenciam a qualidade de vida de um Município brasileiro chegaram às seguintes definições sobre como monitorar um Projeto de Eletrificação Rural.

Etapas Metodológicas	Plano de Monitoramento
O que vai ser monitorado?	Um projeto de eletrificação rural que estamos implantando na zona rural do Município em 2011 e que será executado por uma empresa terceirizada.
Com que finalidade se irá monitorar?	Para saber se as metas planejadas estão sendo cumpridas, identificar obstáculos e corrigir problemas, a fim de garantir os resultados prometidos pelo projeto.
Que aspectos do projeto precisamos conhecer melhor e investigar?	a) o cronograma financeiro, para saber em que medida os recursos estão sendo gastos de acordo com ele; b) o cronograma físico de instalação de postes e de ligações domiciliares, para acompanhar o processo de cabeamento e de ligações domiciliares; c) verificação da instalação de postes; d) os prazos previstos e se as etapas do Projeto serão concluídas nas datas previstas; e) a opinião da população da área rural sobre a qualidade do que está sendo feito.
Como será possível coletar as informações?	a) relatórios da secretaria de finanças de Município; b) relatórios de atividades da empresa terceirizada; c) relatórios da concessionária de energia elétrica; d) entrevistas com moradores da região beneficiada; e) relatórios das visitas ao local de instalação.

Etapas Metodológicas	Plano de Monitoramento
Como analisar as informações coletadas?	Por meio de comparações entre o planejado e o observado, procurando explicar o porquê dos alcances e dos não alcances e sugerindo caminhos para recuperar os desvios e os atrasos.
Para quem e como comunicar os resultados?	Para os responsáveis pelo Projeto, com informações mais técnicas, e para a população beneficiada, por meio de audiências públicas na Câmara Municipal, a cada 60 dias, para apresentação das informações atualizadas sobre alcances e não alcances e que medidas estão sendo tomadas a respeito.
Que decisões serão tomadas com base no monitoramento?	A partir das audiências, responsáveis pelo Projeto e executores pactuam ajustes e os realizam, enviando relatórios periódicos para a Câmara Municipal.

No exemplo anterior, reparemos que a equipe responsável pelo monitoramento decidiu tanto solicitar os cronogramas financeiro e físico do projeto, quanto ir a campo para verificar a instalação dos postes e para conversar com a comunidade e saber em que medida as ligações de energia elétrica estão sendo feitas e que qualidade tem tido o serviço de abastecimento de energia.

Como afirmado anteriormente, o projeto original de eletrificação rural estabelecia metas de instalação e ligação, metas de fornecimento de energia e alguns padrões de qualidade para o abastecimento, entre outras coisas. São essas metas que serão tomadas pela equipe de monitoramento como compromisso a ser verificado, constatado, demonstrado publicamente e, se for o caso, utilizado para corrigir o projeto.

Agora que já apresentamos as definições gerais sobre monitoramento, vamos falar um pouco sobre avaliação. A ideia é diferenciar os dois conceitos e, dessa maneira, permitir que sua complementaridade seja reconhecida e trabalhada na prática.

O que é avaliação?

Vamos agora abordar outras possibilidades de conhecer e acompanhar nossas iniciativas, avançando do conceito de monitoramento para o de avaliação. Neste guia, queremos tratar monitoramento e avaliação como práticas complementares e interdependentes no ciclo de gestão de um projeto, programa ou política. Práticas capazes de ampliar a relevância das iniciativas, contribuindo para que as transformações sociais desejadas sejam alcançadas.

Enquanto um projeto está sendo formulado, procuramos estar atentos aos seus propósitos (objetivos), a seus resultados esperados, às suas estratégias e programação (a forma como as coisas serão feitas e quando). Prestar atenção nesses elementos nos ajuda a conceber ações nas quais temos confiança, e que tenham o potencial de provocar as transformações desejadas.

Se no desenvolvimento das iniciativas cabe ao monitoramento seguir atenta e detalhadamente as metas estabelecidas e a maneira como a programação é executada, espera-se que as práticas de avaliação sejam capazes de analisar as mesmas iniciativas de maneira mais profunda e sistêmica, auxiliando um determinado grupo a produzir julgamentos criteriosos e a fazer escolhas que podem influenciar não apenas a iniciativa em questão, mas muitos outros aspectos.

A figura a seguir pretende mostrar as principais etapas do que costumamos chamar “ciclo de vida” de uma iniciativa, podendo ser aplicada a diferentes objetos. Uma primeira etapa, denominada diagnóstico, destina-se a conhecer a realidade sobre a qual se deseja incidir, intervir ou trabalhar. Como você já sabe, o diagnóstico pode ser feito de diversas maneiras, seja

tendo como base indicadores publicados por órgãos de pesquisa e estatística, tais como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) ou o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), seja por meio da construção comunitária de mapas que localizem os principais problemas e os possíveis recursos para solucioná-los.

Os estudos diagnósticos costumam ser bases importantes para a elaboração de planejamentos estratégicos e, em particular, para o preparo de Planos de Ação. Os Planos são os dispositivos que definem, de maneira mais tangível e detalhada, o conjunto de ações que serão realizadas a fim de produzir as mudanças desejadas e necessárias. Os planos exprimem compromissos e responsabilidades de diferentes atores e sinalizam à população o quê, quando, quem e com que recursos as ações serão realizadas.

Com o Plano elaborado e as ações sendo implementadas e executadas, passamos a realizar monitoramento, ou seja, a acompanhar a realização daquilo que está prometido. Já em momentos pontuais da implementação, ou ao final da iniciativa, é quando se costuma realizar avaliações. Elas são investigações mais profundas sobre o que foi feito e, sobretudo, sobre os seus resultados.

A ideia de ciclo quer nos ajudar a pensar as iniciativas em seus diferentes momentos, reconhecendo as ênfases que são esperadas em cada um deles.

FIGURA 1: MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO NO CICLO DE UMA INICIATIVA



Sabemos que esta diferenciação entre monitoramento e avaliação não é óbvia, tampouco consensual entre muitos dos especialistas, instituições e escolas de planejamento e avaliação. De toda forma, queremos valorizar um atributo como forma de diferenciar. Enquanto o monitoramento opera de maneira permanente ao longo de uma iniciativa e tem como foco o alcance das metas preestabelecidas e o desenvolvimento da programação (etapas, cronogramas, desembolsos etc.), a avaliação irá operar de forma mais pontual, em momentos específicos, procurando investigar questões previstas e imprevistas, dentro e fora da iniciativa, com a intenção de alcançar uma análise mais ampla e sistêmica dos vários elementos que influenciam o desenvolvimento de um projeto, programa ou política.

Essa amplitude que associamos ao conceito de avaliação é responsável pelo desenvolvimento de diversos modelos e abordagens avaliativas, que darão à avaliação orientações bastante diferentes: do enólogo ao patologista, dos consumidores aos promotores, dos professores aos membros de uma banca de concurso público, do psicólogo ao responsável pelos recursos humanos de uma empresa, dos consultores de determinada organização multilateral aos membros do Poder Legislativo, todos terão maneiras particulares de definir e realizar avaliações, demonstrando a força dessa prática e a dificuldade de traduzir avaliação em poucas palavras.

Considerando as iniciativas municipais voltadas a influenciar o desenvolvimento humano, compreendemos que avaliar implica o ato de medir, descrever e julgar o valor de determinada iniciativa, com vistas a produzir aprendizagens a seu respeito e decidir sobre seu futuro. Colocando de maneira mais detalhada, avaliar implica o uso de critérios consistentes e explícitos para medir, descrever e julgar o valor de uma iniciativa, ou seja, sua relevância, efetividade,⁷ eficiência⁸ e sustentabilidade, com vistas a produzir

⁷ Alcançar as mudanças ou transformações desejadas e almeçadas por uma iniciativa.

⁸ Obter o melhor desempenho ao menor custo possível para uma iniciativa.

aprendizagens para os interessados diretos e para a sociedade em geral, bem como apoiar decisões a respeito da continuidade, interrupção, fortalecimento ou substituição da iniciativa.

Quando evocamos a ideia de julgamento de valor, queremos abrir possibilidades de que os resultados de uma iniciativa possam ser mensurados segundo dimensões sociais, econômicas, ambientais, institucionais, políticas e subjetivas, ou seja, dimensões que influenciam e são influenciadas pelas iniciativas e que compõem o que se define como desenvolvimento humano local. O julgamento e as aprendizagens produzidas a partir desses critérios poderão favorecer o potencial das iniciativas de influir positivamente no desenvolvimento humano em um território.

Vejamos o caso a seguir como ilustrativo de um processo de avaliação.

Na Secretaria de Assistência Social de um dado Município, a questão dos abrigos sempre foi tema polêmico. Pouco investimento, muita crítica, pressões da vara da infância e das ONGs⁹ e a necessidade de garantir os direitos de vinte duas crianças menores de sete anos, ali abrigadas. Depois de muita negociação entre a prefeitura e o CMDCA,¹⁰ um Programa de Fortalecimento dos Abrigos (Abraça) foi criado. Como estratégias centrais, o Programa previa: a) novos investimentos em obras de melhoria da estrutura dos abrigos já existentes por meio dos convênios com a prefeitura; b) mais recursos para pagamento de pessoal; c) ações de formação de cuidadores em parceria com a Universidade Local; d) profissionalização dos

⁹ Organização Não Governamental.

¹⁰ Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente.

gestores; e e) incentivo a atividades colaborativas com os outros atores locais diretamente relacionados à garantia de direitos das crianças. Dois anos depois da implantação do Abraça, o CMD-CA e a Vara da Infância exigiram que uma avaliação criteriosa fosse realizada para responder a algumas perguntas: Em que medida as ações realizadas para reduzir o tempo de permanência das crianças nos abrigos têm sido eficazes? Que mudanças são percebidas na forma de trabalhar dos cuidadores e educadores, depois das atividades de formação? Que mudanças foram produzidas na gestão dos abrigos depois do Abraça? Em que medida as práticas socioeducativas desenvolvidas nos abrigos têm apoiado a plena inserção das crianças na sociedade? Que novas alianças ou práticas colaborativas nasceram e se sustentam entre os abrigos e os demais atores do Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente? Depois de dois meses de entrevistas, leituras e conversas, os resultados apareceram, e o Programa Abraça foi estendido por mais dois anos, com ênfase na formação dos cuidadores e na realização de campanhas que esclarecessem a população sobre os processos de adoção e o papel dos abrigos no Município.

O que se avalia em uma iniciativa?

Muitas coisas podem ser avaliadas em uma iniciativa (projeto, programa, plano ou política). Essa escolha de foco dependerá principalmente do interesse dos atores que se relacionam à iniciativa avaliada. Por isso, é fundamental que estejamos preparados para saber definir quem são esses atores. Em linhas gerais, são aquelas pessoas e organizações que possuem relações

diretas com o projeto, programa ou política em questão, que podem ser positiva ou negativamente afetados por eles, que os financiam ou os apoiam tecnicamente e que são capazes de influenciar sua sustentabilidade.

No caso apresentado anteriormente, eram atores interessados no Programa Abraça: os membros do CMDCA local, os gestores e os profissionais dos abrigos, a Secretaria de Assistência Social, a universidade e a imprensa local e as próprias crianças em situação de abrigo, bem como suas famílias. Vejamos que neste grupo há atores com diferentes capacidades de influenciar o Programa, ou atores passíveis de serem influenciados por ele. Entre esses atores, há pessoas a serem ouvidas em um processo de avaliação, bem como pessoas que tomariam decisões a partir de seus resultados. Para cada projeto, programa ou política, é necessário que os atores interessados sejam identificados para que o processo de avaliação possa ser realizado. Mais adiante retomaremos essa questão.

Retornando a “O que avaliar?”, podemos afirmar que, a partir da identificação dos atores envolvidos, toda boa avaliação começa com boas perguntas. As perguntas são pontos de partida, guias de processo e chaves capazes de abrir cuidadosamente as portas e as janelas para o ato de investigação e conhecimento representado por uma avaliação. As perguntas mostram o desejo de descoberta, os pontos que precisam ser esclarecidos e as supostas verdades que precisam ser questionadas.

Como no exemplo anterior, as perguntas são específicas para o Programa Abraça e servirão para responder aos públicos nele interessados. Toda vez que importamos perguntas de um projeto para outro, corremos o risco de avaliar o que não interessa a ninguém. Da mesma forma, se as perguntas são construídas com pouca reflexão e com pouca participação, podem também resultar em uma avaliação sem sentido.

Há métodos consagrados para fazer avaliação?

Toda vez que fazemos avaliação, estamos em busca de estabelecer relações entre as coisas, sobretudo relações de causa e efeito. Aí residem boas oportunidades, mas também algumas armadilhas para olhar para o mundo das iniciativas que estão sob nosso olhar neste guia. Usemos algumas imagens e teorias para pensar sobre isso.

Quando estamos segurando um copo cheio d'água e o levando a alguém que tem sede, evitamos virar este copo ou mesmo soltar as mãos dele. Sabemos que, quando soltamos um copo, ele cai no chão e que, quando tombamos o copo, a água é derramada. E sabemos isso tanto porque nossa própria experiência nos confirma esta regra, quanto porque conhecemos a Lei da Gravidade. Uma lei universal que opera em nosso cotidiano, sobre a qual não temos influência. Entre a causa (tombar o copo) e o efeito (derramar a água), sabemos que opera uma lei natural que implica uma relação causal.

Quando estamos no campo das políticas públicas ou das relações humanas, é muito provável que não sejamos capazes de reconhecer todo o conjunto de regras que regem os acordos, as promessas, as expectativas e os segredos, e assim por diante. Portanto, causas (ações) e efeitos desejados (resultados) nem sempre estão diretamente relacionados, muitas vezes possuem mecanismos complexos de entendimento e algumas vezes podem até operar de forma contraditória, com efeitos contrários ao esperado sendo produzidos por uma ação.

Um exemplo de relações contraditórias encontra-se em uma escola que participou de determinado Programa de Melhoria da Gestão. Em função de como os professores tomaram os conteúdos que estudaram e assumiram os resultados que deveriam alcançar, passaram a adotar mecanismos bastante rígidos para melhorar as notas dos alunos nas avaliações estaduais e nacionais. Sentindo-se ameaçados e pressionados pelos professores, os alunos começam a estudar menos, a colar nas provas mensais, a faltar nas aulas e nos plantões

de reforço escolar e a entrar em atrito com os professores, o que prejudica ainda mais a aprendizagem e apresenta influência negativa no desempenho dos alunos nas avaliações estaduais e nacionais.

No campo social, ainda que muitas vezes queiramos estabelecer relações causais entre as coisas, os caminhos costumam ser bastante desafiadores e diferentes daqueles utilizados nas ciências naturais. Para cada lei física universal que os físicos descobrem e nos apresentam, como a Lei da Gravidade, somos capazes de descobrir centenas de “leis não físicas”, particulares a cada contexto organizacional ou comunitário.

Ainda assim, é comum nos depararmos com modelos de avaliação cuja linguagem mais se aproxima dos chamados “métodos experimentais”, oriundos das pesquisas no campo das ciências naturais. Tais métodos consistem basicamente na comparação entre grupos semelhantes que recebem (experimentam) e não recebem (não experimentam) a intervenção, a fim de se isolar a causa e relacioná-la aos efeitos. É como se um Município X recebesse um Projeto de Transferência de Renda, e uma avaliação de resultados o comparasse a um Município Y, que não recebe o mesmo Projeto de Transferência de Renda. Os métodos experimentais utilizam então técnicas quantitativas bastante avançadas para comparar os resultados. Vejamos outro exemplo: na Figura 2, a seguir, uma população de pessoas que sofre constantemente de fortes dores de cabeça é convidada para participar do teste de um novo medicamento. Além das dores de cabeça, essas pessoas são selecionadas por possuírem determinadas características semelhantes, tais como faixa etária, etnia, padrões de alimentação, hábitos esportivos e ocupação profissional. Divididas em dois grupos de igual tamanho, em um deles os participantes recebem de-

terminada dose do Remédio A, um analgésico. Enquanto isso, o grupo 2 não recebe o Remédio A. Imaginemos então que no grupo 1 os usuários relatem redução das dores de cabeça em um percentual maior do que os usuários do grupo 2, que não utilizou o medicamento.

FIGURA 2: EXEMPLO DE ANÁLISE UTILIZANDO MODELO EXPERIMENTAL



Imaginemos, então, que alguns testes matemáticos mostrem que os resultados do grupo 1 são realmente maiores que os do grupo 2, atestando que o Remédio A tem efeitos benéficos para o grupo 1, em comparação ao grupo 2, que não usou Remédio. Aqui teríamos boas chances de dizer que o uso do Remédio A contribui fortemente para a melhoria das dores de cabeça. Grosso modo, assim podemos exemplificar a lógica dos estudos experimentais, ainda que vários tipos de combinações diferentes dessa aqui ilustrada sejam possíveis.

Mesmo que estudos dessa natureza sejam feitos em algumas situações sociais, sabemos que muitas vezes é inviável realizar tais comparações. Isolar populações, equivaler grupos, realizar testes estatísticos complexos, definir grupos para testar uma nova política, quando todos precisam ter acesso a um direito básico, são muitas vezes tarefas política e financeiramente inviáveis. Por isso, costumamos utilizar outras maneiras para identificar a causalidade nas ações sociais, para comparar pontos de partida e de chegada

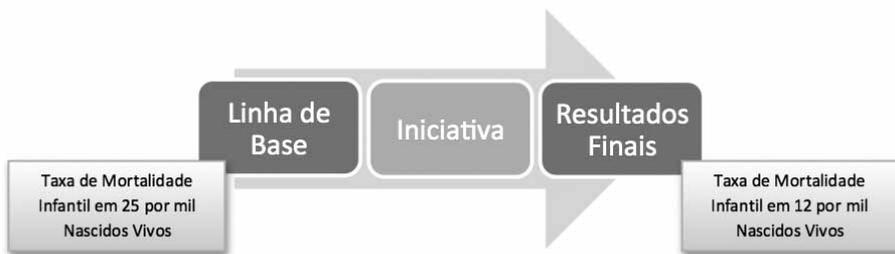
e para reunir elementos que ajudem a produzir aprendizagem e decisão. Vejamos uma dessas possibilidades.

Muitas vezes, quando queremos comparar um ponto de partida com um ponto de chegada, ou seja, quando queremos saber se determinada iniciativa mudou a realidade, depois de realizada, podemos usar os chamados estudos comparativos. Para sua realização, esses estudos podem se beneficiar muito de critérios que possam ser comparados ao longo do tempo, havendo um **antes** e um **depois** ou, como definem alguns autores, um *ex-ante* e um *ex-post*.

Para estabelecer a base de comparação, usamos os chamados estudos de Linha de Base. Esses estudos consistem no uso de critérios claros para definir como é a realidade que receberá a iniciativa. Se trabalhamos com um Programa de Incentivo ao Emprego Formal em um dado Município, pode ser importante que o estudo de linha de base nos aponte que ao início do Programa havia um número de pessoas na informalidade. Algum tempo depois, este é um número que servirá de base (por isso Linha de Base) comparativa para a afirmação de que o Programa contribuiu para diminuir ou não o número de trabalhadores na informalidade.

Os estudos de linha de base irão produzir retratos precisos das condições iniciais de um conjunto de indicadores que a iniciativa deseja transformar. Servirão para traçar que os interessados possuam uma base de referência (ponto de partida) a partir da qual as mudanças poderão ser medidas. São estudos que poderão permitir que a potência de uma iniciativa seja conhecida. Se muitas vezes se escuta dizer algo como, “reduzimos em 80% o número de crianças em condição de trabalho infantil”, os estudos de linha de base querem trazer dados consistentes para respaldar ou questionar esse tipo de afirmação.

FIGURA 3: ESTUDOS DE LINHA DE BASE E SUA UTILIDADE NA AVALIAÇÃO DE RESULTADOS



Na figura anterior, reparemos que a Taxa de Mortalidade Infantil é tomada como um dos indicadores do estudo de linha de base. Depois do Projeto realizado, passado o tempo em que se esperava observar mudanças, percebe-se que o indicador cai pela metade, indo de 25 para 12, demonstrando boa variação. Mas será que esse resultado se deu apenas em consequência das ações realizadas? Será que outra população não beneficiada apresenta a mesma redução?

Tocamos aqui em uma questão importante. As relações de causalidade entre uma ação e um resultado poderão sempre ser questionadas, e isso é um fato comum ao campo da avaliação. No caso em questão, pode-se utilizar alternativas metodológicas para construir explicações que nos levem a afirmar que a iniciativa contribuiu de maneira decisiva para a redução da mortalidade infantil. A relação entre a iniciativa (a ação) e o resultado (a queda na mortalidade) poderia ser investigada qualitativamente, por meio de entrevistas com a comunidade e com os profissionais de saúde. Seria fundamental, nesse caso, compreender se alguma outra ação poderia ter melhorado o indicador. Vejamos na história a seguir, um caso em que este fenômeno aparece.

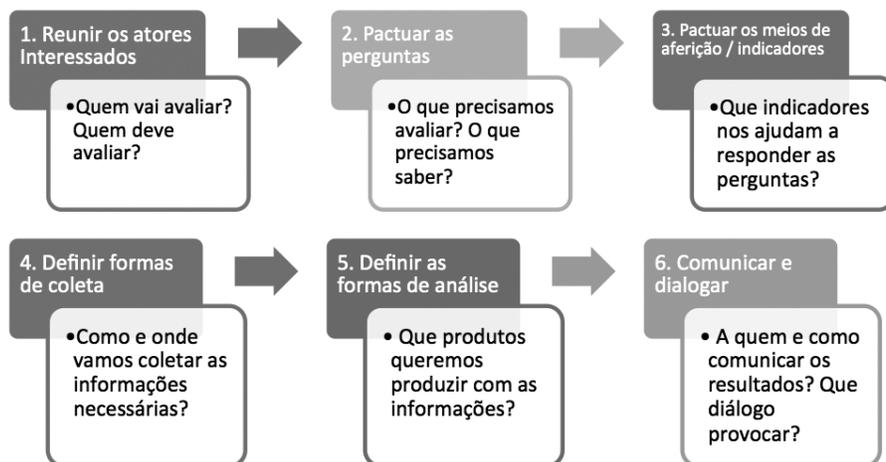
Uma cidade estava bastante preocupada com a sua Taxa de Mortalidade Infantil. Nas regiões periféricas, que apresentavam níveis de mortalidade equivalentes a 35 por Mil nascidos vivos, a população estava revoltada com a morte de crianças, já histórica na região. Depois de muita pressão sobre a prefeitura e a Secretaria de Estado da Saúde, as equipes do Programa Saúde da Família foram ampliadas e um novo sistema de referência e contrarreferência foi inaugurado para garantir que houvesse mais qualidade no atendimento pré-natal e mais leitos obstétricos para o nascimento das crianças. Dois anos depois, o número de óbitos havia caído em 40% e a prefeitura comemorava o número apontado pelo sistema de informação da Secretaria Municipal de Saúde. Uma avaliação realizada pela Secretaria do Estado, no entanto, produziu descobertas surpreendentes para todos. Ao mesmo tempo em que os serviços de saúde municipais haviam melhorado, a partir da ampliação do número médio de consultas por gestante e garantindo seu acesso ao parto normal e humanizado, vinha da Secretaria Estadual de Educação uma outra grande contribuição para a diminuição da mortalidade. O Programa de Educação de Jovens e Adultos (EJA) tinha alcançado enorme sucesso nos bairros mais periféricos da cidade e garantido a ampliação da escolarização da população, bem como sua participação em diversas atividades de geração de renda, fomentando cooperativas de mães e gestantes trabalhadoras, em parceria com as associações de moradores. Com acesso à escola e à Renda, as futuras mães melhoravam o cuidado consigo mesmas e com o futuro bebê, o que garantia um pré-natal mais adequado e, sobretudo, um primeiro ano de vida mais saudável para as crianças.

3. Construindo um Plano Participativo de Monitoramento e Avaliação

Neste capítulo, queremos articular alguns dos principais conceitos ilustrados no capítulo anterior, com a premissa da participação. Tomamos essa premissa pelo reconhecimento de que não se influencia positivamente o desenvolvimento humano de uma comunidade de maneira autocrática e centralizada. A participação é um valor democrático que embasa práticas consistentes de transformação da sociedade e, nesse sentido, embasa também os processos de monitoramento e avaliação.

Antes, contudo, de ingressar de maneira mais direta no manejo da participação, tomemos o esquema a seguir como ilustrativo das sete etapas metodológicas, às quais queremos dar ênfase neste capítulo. Depois de apresentá-lo na figura a seguir, queremos percorrer cada uma de suas etapas com a premissa de que cada uma delas será fruto de construção coletiva.

FIGURA 4: ETAPAS DE PROCESSOS PARTICIPATIVOS DE AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO



Etapa 1 – Reunir os atores interessados

A depender de como se deu o processo de planejamento de determinado projeto, programa ou política, pode estar evidente quais são seus principais atores interessados. Como abordado nos conceitos de planejamento participativo e estratégico, a participação de diferentes atores dos governos, das empresas e das organizações da sociedade civil é uma etapa fundamental para construir estratégias que favoreçam o desenvolvimento humano em um território.

Em complemento, são também estes os grupos de atores a serem envolvidos nos processos de monitoramento e avaliação. Como apresentamos no capítulo anterior, os atores interessados são as pessoas e as organizações que possuem relações diretas com o projeto, programa ou política em questão, que podem ser positiva ou negativamente afetados por eles, que os financiam ou os apoiam tecnicamente e que são capazes de influenciar sua sustentabilidade.

Nesse sentido, seu envolvimento nas etapas de planejamento, monitoramento e avaliação de uma iniciativa é visto como crucial para o sucesso das ações. É com eles que se deve pactuar os processos e é com eles que se deve discutir os sucessos e os fracassos, os ajustes ou as mudanças de caminho. Qualquer iniciativa que escolha um caminho de centralização e de desatenção para com os atores interessados corre grandes riscos de perder o sentido e o apoio da comunidade.

Em determinado Município da região Norte do Brasil, surgiu a oportunidade de um bom investimento com foco na infância. O investidor propôs a criação de um Fórum de Desenvolvimento Comunitário, inicialmente coordenado pela secretaria de assistência social local. Percebendo a oportunidade, a secretaria estendeu o convite ao presidente do CMDCA, a três ONGs que trabalhavam com apoio à infância no Município, além de dois técnicos da secretaria de saúde, e à coordenadora dos serviços de educação infantil, da secretaria de educação. A associação comercial foi também convidada para a reunião, em razão de que ela coordenava ações de doação de roupas e brinquedos dos lojistas para os abrigos e as escolas. Com esses atores reunidos, o investidor apoiou um processo de planejamento que ajudou na identificação de prioridades para a infância e na construção de estratégias que pudessem superar os principais problemas. O grupo optou por reformar as três creches municipais, por realizar um cuidadoso processo de formação das educadoras das creches e pela implantação de um sistema de informação que ajudasse os diferentes atores a trocarem informações sobre o atendimento das crianças e suas famílias. Depois de implantadas, as três ações foram monitoradas men-

salmente nas reuniões do Fórum e obtiveram grande sucesso no Município. A cobertura das creches foi ampliada, a qualidade da educação infantil melhorou e os técnicos do SUS,¹¹ do SUAS¹² e das creches passaram a colaborar e a acompanhar os casos mais dramáticos, ampliando em muito sua resolutividade.

Para concluir, é fundamental o reconhecimento de que um grupo será capaz de sustentar bons processos de planejamento, monitoramento e avaliação, à medida que estiver mobilizado, motivado e nutrido por suas lideranças e que, em momentos de mudanças, o bastão seja passado de forma responsável. Nesse sentido, é importante que uma ou duas pessoas responsabilizem-se pela mobilização e manutenção do grupo. Com atitudes de incentivo, organização dos encontros, apoio, acolhimento, integração, registro e manejo de diferenças e conflitos, a coordenação do grupo é função essencial para o desenvolvimento deste trabalho.

Etapa 2 – Formular perguntas

Como afirmamos anteriormente, as perguntas são o ponto de partida dos processos de monitoramento e avaliação. Elas definem e comunicam aquilo que é necessário saber, dão direção ao trabalho e permitem que diferentes atores partilhem os mesmos focos de observação, ainda que com interesses diversos. As perguntas podem estar voltadas a diferentes focos e podem estar tanto mais relacionadas àquilo que se planejou (os objetivos, as estratégias e as metas), quanto a outros conteúdos que emergiram ao longo do desenvolvimento do trabalho.

11 Sistema Único de Saúde.

12 Sistema Único da Assistência Social.

Se o processo de planejamento foi consistente o suficiente para apontar objetivos (resultados esperados), estratégias (maneiras de alcançar os resultados esperados) e metas para cada uma delas (resultados intermediários para cada etapa), é possível que as perguntas de avaliação já estejam evidentes e precisem ser apenas reconhecidas e respaldadas pelos interessados. Tomemos um exemplo:

Um programa governamental voltado a jovens gestantes, entre 15 e 19 anos, tinha o objetivo de garantir que estas meninas não abandonassem a escola em razão da gravidez. O projeto fora elaborado quando as secretarias de saúde e educação reconheceram que uma menina que não engravidava entre 15 e 19 anos tinha 10 vezes mais chance de concluir o ensino médio, em comparação a uma adolescente gestante. Depois de montar estratégias que compreendiam atenção domiciliar, reforço escolar, apoio ao enxoval, grupos terapêuticos e ofertas de incremento de renda para sua família, diferentes perguntas guiavam os processos de monitoramento e avaliação, conforme mostra o quadro a seguir.

QUADRO 2: EXEMPLOS DE PERGUNTAS E INDICADORES DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

Perguntas de Monitoramento	Indicadores de Monitoramento
As visitas domiciliares têm sido capazes de implicar a família no cuidado com as jovens gestantes?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cobertura das visitas ao conjunto de jovens gestantes 2. Compromisso das famílias com o programa
As ações de reforço escolar têm ajudado as jovens a não perderem rendimento na escola?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de jovens participando das atividades de reforço 2. Desempenho das jovens nas disciplinas escolares
Pergunta de Avaliação	Indicadores de Resultado
Em que medida o Programa contribuiu para que as jovens gestantes concluíssem o ensino médio?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Porcentual de jovens gestantes que aderiram ao programa 2. Porcentual de jovens gestantes (mães jovens) que concluíram o ensino médio 3. Percepção das jovens sobre seu futuro educacional 4. Percepção das jovens sobre seu futuro profissional

Haverá outros casos, no entanto, nos quais as perguntas de avaliação poderão não estar evidentes na etapa de planejamento, ou ainda, que novas perguntas precisem ser realizadas do ponto de vista dos atores interessados. São nessas situações que os objetivos do projeto, do programa ou da política devem ser considerados, mas que outras perguntas poderão surgir. Uma dica para apoiar um grupo a construir perguntas é sugerir que as pessoas trabalhem individualmente e, depois, coletivamente, a seguinte sentença: *o que realmente eu quero saber sobre esta iniciativa?*

Etapa 3 – Construir e eleger indicadores

Assim como os ponteiros de um relógio indicam as horas ou as marcas de um termômetro indicam a temperatura, também em monitoramento e avaliação utilizamos ponteiros ou marcas, com a função de indicar as coisas. A essas marcas costumamos denominar indicadores. Indicadores são informações que demonstram o estado de determinada situação, como a Taxa de Mortalidade Infantil tomada como um indicador da condição de saúde de uma população de um Município. Se o resultado é alto, como 25 por mil nascidos vivos, supomos que há graves problemas no sistema de saúde, porque não é normal ou esperado, atualmente, que 25 crianças morram até o primeiro ano de vida, a cada mil nascimentos, de acordo com parâmetros médios observados nos diferentes países.

Os indicadores podem ser capazes de nos ajudar a perceber se algo vai bem ou vai mal, se é muito ou pouco, se é forte ou fraco, se é grande ou pequeno, sendo formas auxiliares para medir as coisas. Muitas vezes, pensamos apenas nos indicadores como conceitos quantitativos, tais como o grau de alfabetização, a evasão escolar, a mortalidade proporcional, o número de casos de HIV positivo, o IDH,¹³ a taxa de desemprego, a taxa de homicídios, entre tantos outros. Mas podemos também trabalhar com indicadores qualitativos, já que variáveis qualitativas nos ajudarão a compreender uma situação, tais como: vínculo com o projeto, autoestima dos participantes, habilidades de gestão etc.

Nesta relação entre indicadores quantitativos e qualitativos, devemos estar atentos ao fato de que tendemos a tratar com mais desenvoltura os indicadores quantitativos, sobretudo porque muitos deles já fazem parte de nossa cultura. Ouvimos falar do crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) quase todos os dias nos jornais; do Saldo da Balança Comercial; do IDH;

das dezenas de dados publicados por órgãos estatísticos como o IBGE¹⁴ e o Ipea,¹⁵ e assim por diante.

Já os indicadores qualitativos tendem a fazer mais sentido quando construídos para situações particulares, ou muitas vezes quando explicitados de maneira mais detalhada, o que é desnecessário para boa parte dos indicadores quantitativos. Voltaremos a isso mais adiante.

Qual a diferença entre indicador e índice? Em uma análise superficial, índice e indicador possuem um mesmo significado. Mas, na verdade, um índice é um valor agregado, ou seja, um valor obtido por meio de uma operação matemática que agrega diferentes valores neste cálculo. Por exemplo, para se calcular o IDH, levam-se em conta os seguintes indicadores: expectativa de vida ao nascer (que indica a provável longevidade de um sujeito), os anos médios de estudo e anos esperados de escolaridade e o Produto Nacional Bruto (PNB) por pessoa. Esses três indicadores são tratados em uma equação e produzem um novo número, um índice composto, que em uma escala de 0 (mínimo) a 1 (máximo) representará a classificação da população correspondente. Um índice como o IDH fornece uma medida sobre o desenvolvimento e permite a comparação entre países, Estados, Municípios ou regiões, bem como consigo mesmos, ao longo do tempo. Assim, nem todo indicador é um índice, mas todo índice pode ser um indicador.

14 Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

15 Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas.

Como se seleciona ou se constrói um indicador?

Para definir um indicador, é preciso ir fundo em algo que está na base de todo bom processo de monitoramento e avaliação: formular boas perguntas e ir atrás do que realmente é necessário para respondê-las. Quando fazemos perguntas que queremos responder, passamos imediatamente a pensar em como iremos respondê-las, e é nesse momento que podemos pensar em indicadores. Se quisermos saber, por exemplo, “em que medida a ampliação da coleta e tratamento de resíduo sólido no Município contribuiu para a melhoria das condições de vida da população?”, nos ocorre questionar: mas o que demonstrará (indicará) que as condições de vida mudaram?

No caso em questão, podemos esperar uma variação positiva do Coeficiente de Mortalidade Infantil. Podemos também esperar uma redução na mortalidade proporcional por doenças infectocontagiosas. Isso dentro de um ou dois anos, a partir da mudança da coleta e do tratamento dos resíduos sólidos. Contudo, podemos também construir um indicador qualitativo, tal como o pertencimento dos moradores ao bairro, supondo que, depois da coleta e do fim do lixo espalhado pelas ruas e do mau cheiro, os moradores passarão a ter outro comportamento em relação ao lixo produzido, a circular com mais alegria no bairro onde moram e a não mais se envergonhar de viver em um lugar ridicularizado pela população do Município.

Nos processos de monitoramento, os indicadores em geral estão mais relacionados às metas que foram compromissadas ou a alguns aspectos da programação do projeto, programa ou política que se quer investigar. Já nos processos de avaliação, os indicadores nascerão das perguntas de avaliação construídas e pactuadas pelos atores interessados. Nesse sentido, os indicadores são tão passíveis de pactuação quanto as próprias perguntas, pois eles serão complementos fundamentais às perguntas de avaliação. Vejamos alguns exemplos nos quadros a seguir.

QUADRO 3: EXEMPLO DE PERGUNTAS E INDICADORES DE MONITORAMENTO

Perguntas de Monitoramento	Indicadores de Monitoramento
Em que medida as metas financeiras estão sendo cumpridas conforme o cronograma estabelecido ao início do Programa?	<ol style="list-style-type: none">1. Porcentual do investimento realizado em relação ao previsto2. Cumprimento dos prazos de envio dos relatórios de prestação de contas3. Cumprimento dos prazos de desembolso por parte da fonte pagadora
As educadoras têm frequentado as atividades de supervisão oferecidas nos centros de educação infantil?	<ol style="list-style-type: none">1. Frequência das professoras nos encontros de supervisão2. Qualidade da relação estabelecida entre as supervisoras e as educadoras
Qual qualidade tem a presença da comunidade nas reuniões mensais das associações rurais?	<ol style="list-style-type: none">1. Número de participantes por reunião2. Presença das principais lideranças das regiões foco3. Capacidade da comunidade de influenciar a agenda das reuniões4. Influência da comunidade nas decisões tomadas nas reuniões
Em que medida os centros de saúde têm sido reformados com qualidade e em conformidade com o cronograma pactuado no Programa?	<ol style="list-style-type: none">1. Número de centros de saúde com obras em andamento2. Cumprimento do cronograma específico para cada centro social em reforma3. Qualidade das obras sendo realizadas nos centros sociais

No quadro anterior, as práticas de monitoramento de diferentes projetos ou programas tomam diferentes direções, com aspectos quantitativos e qualitativos sendo apontados nos indicadores. O quadro nos dá noção de quão importantes podem ser as práticas de monitoramento para dar transparência aos processos e para corrigir eventuais falhas capazes de comprometer tudo aquilo que está comprometido. Não haverá gestão por resultado que não se ancore em um forte processo de monitoramento.

QUADRO 4: EXEMPLO DE PERGUNTAS E INDICADORES DE AVALIAÇÃO

Perguntas de avaliação	Indicadores de resultado
Em que medida o Programa contribuiu para erradicar a miséria na zona rural do Município?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de famílias em situação de miséria 2. Renda familiar nas comunidades rurais 3. Número de famílias que comercializam sua produção 4. Porcentual da população não alfabetizada
Em que medida os resultados alcançados no Programa de Melhoria da Gestão Pública são sustentáveis a partir do encerramento do Programa?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nível de compromisso dos gestores com gestão por resultados 2. Capacidade de os gestores implementarem práticas consistentes de gestão por resultados 3. Adesão dos servidores às novas práticas de gestão 4. Satisfação dos servidores com a nova política de carreira e remuneração implementada pela prefeitura 5. Número de servidores que ingressaram em cursos de graduação e pós-graduação 6. Grau de disseminação dos conhecimentos adquiridos 7. Qualidade das Câmaras de Ouvidoria tripartite implantadas no Município
Que transformações o Programa de Aceleração de Aprendizagem provocou nos adolescentes e nos jovens alcançados por ele?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Taxa municipal de conclusão do ensino médio 2. Índice de ingresso em curso superior entre os participantes 3. Relação de adolescentes e jovens com a aprendizagem 4. Qualidade da participação das famílias na educação

Como vimos, os indicadores são ferramentas auxiliares para responder às perguntas de avaliação, podendo atuar como sentinelas de aspectos que precisam ser percebidos e tratados. Como podemos ver nos quadros anteriores, uma pergunta de avaliação pode ser ampla demais, complexa demais.

Da mesma forma, a realidade é cheia de detalhes e nuances, de aspectos que podem ser mais ou menos conhecidos. A ideia é que os indicadores funcionem como recortes daquilo que mais interessa, recortes de aspectos sensíveis o suficiente para nos mostrar que algo não vai bem no conjunto da intervenção.

É nesse sentido que se tornou uma recomendação clássica dizer que os indicadores precisam ser específicos, mensuráveis, atingíveis (alcançáveis), relevantes e rastreáveis. Ou seja, precisos na sua definição daquilo que medem, passíveis de mensuração para que produzam conhecimento, possíveis de serem alcançados para que as mudanças sejam percebidas, sensíveis para atestar as transformações desejadas e passíveis de comparação ao longo do tempo.

Etapa 4 – Definir formas de colher informação

Uma vez que as perguntas e os indicadores já foram pactuados, os processos de monitoramento e de avaliação entram na fase chamada coleta de dados e informações. É nessa etapa que aquilo que se deseja saber poderá ser conhecido na realidade, é a fase de pesquisa no campo, de escuta, de leitura.

A fase de coleta possui dois componentes: a) as fontes de informação; e b) as técnicas de coleta de informações. As fontes de informação são o que ou quem pode revelar aquilo que é preciso saber, podendo ser pessoas, relatórios ou objetos inanimados (um prédio abandonado, por exemplo). As técnicas de coleta de informações são as maneiras mais adequadas para que as fontes de informação revelem aquilo que se deseja saber. Vejamos, no quadro a seguir, um resumo das principais fontes de informação e formas de coleta de dados a elas associadas.

QUADRO 5: EXEMPLOS DE FONTES E FORMAS DE COLETA DE DADOS

Fontes de Informação	Formas de coleta de informações
Público-alvo ou beneficiário do projeto (<i>moradores, educadoras, crianças, técnicos da prefeitura, empresários, jovens gestantes, jovens em liberdade assistida, trabalhadores rurais</i>)	1. Entrevistas individuais presenciais; 2. Entrevistas individuais por telefone; 3. Entrevistas coletivas (grupos focais, reuniões); 4. Questionários autoaplicáveis, por <i>e-mail</i> , por correio, pela Internet; 5. fóruns e mídias sociais.
Fontes secundárias de informação (relatórios de gestão, sistema de informação de determinada secretaria, indicadores consolidados por instituições públicas (MEC, ¹⁶ Datasus ¹⁷ etc.), ou órgãos de pesquisa e estatística (Ipea, IBGE etc.)	1. Pesquisa e leitura de bases de dados ou relatórios [pode incluir diálogo com técnicos e especialistas nas bases de dados].
Canteiros de obra, instalações construídas ou reformadas	1. visita no local para verificação; 2. registro fotográfico ou filmagem.
Rotina dos serviços (salas de espera de centros de saúde, salas de aula em escolas, reuniões pedagógicas etc.)	2. Observação e registro de atividades.

Para cada fonte de informação, haverá uma técnica mais ou menos adequada para colher informações. Para populações não alfabetizadas (crianças e adultos), não se deve, por exemplo, utilizar questionários autoaplicáveis. Para coleta de dados em salas de espera ou na rua, quando as pessoas estão circulando, não se deve utilizar roteiros extensos. Em situações de grupos que estão em conflito, é inadequado usar entrevistas em grupo, como os grupos focais ou as reuniões.

Outra lembrança importante é que cada atividade de coleta preci-

¹⁶ Ministério da Educação.

¹⁷ Sistema de informações do SUS.

sará de um roteiro específico, seja um questionário mais estruturado, seja um roteiro com perguntas-guia. O preparo desses instrumentos e o preparo dos profissionais entrevistadores, observadores ou visitantes, é determinante para a qualidade do processo. Para ajudar nas escolhas que cada grupo precisará fazer, resumimos no quadro a seguir alguns critérios de decisão.

QUADRO 6: PRINCIPAIS TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

	Análise de relatórios	Questionários autoaplicáveis	Entrevistas individuais e coletivas	Observações no local (in loco)
Custos	Baixo	Médio	Elevado	Elevado (pode ser baixo, se houver parceiros)
Capacitação técnica necessária	Média	Média	Elevada	Elevada
Tempo necessário	Médio	Médio	Médio (a depender da amostra)	Médio (a depender da amostra)
Índice de retorno das respostas	Alto	Baixo	Elevado	Elevado
Complexidade da análise	Média	Média	Elevada	Baixa

Um fator que pode baixar os custos e ampliar a qualidade técnica dos processos de monitoramento e avaliação é o envolvimento de faculdades ou universidades locais como parceiras do projeto, programa ou política, ainda que sejam como parceiros avaliadores. A contratação de empresas ou consultores que realizam avaliação também pode elevar bastante os custos, mas deve ser avaliada caso a caso. A seguir, listamos alguns critérios que podem

ser utilizados para a contratação de empresas e consultores. Não tratamos aqui do conjunto de exigências associadas aos processos de licitação, mas apenas de algumas variáveis complementares. São elas:

- Comprovada capacidade técnica de realizar avaliações, o que pode ser verificado em um portfólio da empresa e em seu *site*, com eventual diálogo com clientes anteriormente atendidos.
- Idoneidade política e fiscal, que pode ser verificada tanto com clientes anteriormente atendidos, quanto com as informações fiscais.
- Capacidade técnica dos profissionais avaliadores, o que pode ser verificado pela análise de currículos e em diálogos com clientes atendidos.
- Seriedade e capacidade de escuta dos profissionais avaliadores, que podem ser observadas em reuniões prévias à contratação.
- Contratação de empresas ou consultores cuja residência seja próxima ao local do projeto, pois isso baixa radicalmente os investimentos em viagens.

Etapa 5 – Analisar as informações

O processo de análise de informações diz respeito a transformar as informações coletadas em conclusões ou juízos que tragam respostas diretas, consistentes e cuidadosas para as perguntas de avaliação. Gráficos, tabelas, fotografias, vídeos e textos de diferentes orientações (mais descritivos ou mais analíticos, mais jornalísticos ou mais literários) poderão ser definidos como os produtos da análise. Sejam quais forem os produtos da análise, é fundamental que se leve em conta quatro questões.

- a) As análises das informações e dos dados respondem às perguntas de avaliação?
- b) Elas estão bem organizadas, com clareza e objetividade?
- c) Elas estão consistentes e trazem segurança para os interessados?
- d) Elas são cuidadosas com as pessoas e as organizações envolvidas?

Uma dica importante é reservar tempo para a atividade de análise de informações e dados. O tempo necessário é sempre maior do que o estimado e, a depender da orientação do estudo, sobretudo da presença de muitas questões qualitativas, é comum que a fase de análise tome muito tempo. Como os processos de monitoramento e avaliação precisam trazer respostas nos momentos combinados e adequados, é preciso tomar muito cuidado para que, a partir da coleta de dados, o processo não se perca, distanciando-se das necessidades dos atores interessados.

Mais uma vez, sugerimos que, se você vai trabalhar com muitos números, gráficos e tabelas, tenha ajuda de um técnico em matemática ou estatística e de alguém que lide bem com *softwares* (planilhas eletrônicas ou programas específicos de gestão de dados). Se você vai lidar com muitas informações qualitativas, procure ajuda de alguém que já trabalhou com isso, com um pesquisador ou mesmo alguém que tenha feito mestrado usando técnicas qualitativas de análise. Os processos de monitoramento e avaliação podem se beneficiar muito de sua capacidade de agregar diferentes talentos.

Etapa 6 – Comunicar resultados

A comunicação de resultados é uma atividade bastante relacionada à fase de análise. À medida que a análise precisa saber que produtos irá produzir para poder ser realizada e à medida que esses produtos estão voltados a produzir conhecimento, diálogo e apoio à tomada de decisão pelos atores

interessados, é fundamental que os produtos e as estratégias de comunicação sejam pensados em razão dos atores interessados, de suas demandas, expectativas, interesses geopolíticos e sejam trabalhadas concomitantemente com as atividades de análise.

A seguir, listamos algumas perguntas que poderão ajudar a planejar os processos de comunicação de resultados, para depois exibir um quadro em que procuramos tratar dos conteúdos tradicionalmente esperados para os relatórios de monitoramento e avaliação.

- a) Que atores serão comunicados dos resultados da avaliação?
- b) Que tipos de produtos e linguagens são mais adequados a cada um desses atores? (relatórios extensos, relatórios executivos, apresentações em *slides*, entrevistas em meios de comunicação, informações pela Internet, vídeos, histórias em quadrinhos, peças teatrais, cordel ou fotografias)
- c) De tudo aquilo que o monitoramento e/ou avaliação revelaram, o que deve constar em cada produto ou peça de comunicação?
- d) Como cuidar para que não sejamos acusados de esconder, maquiagem ou falsear informações?

QUADRO 7: ORIENTAÇÕES PARA A COMUNICAÇÃO DE RESULTADOS

Componentes e padrões para os principais produtos dos processos de monitoramento e avaliação		
Relatório de monitoramento	Relatórios com a extensão máxima de 10 páginas	1 página de apresentação e propósitos do monitoramento, 1 página descrevendo a metodologia, 6 páginas descrevendo os resultados encontrados (evidenciando os indicadores qualitativos e quantitativos) e 2 páginas trazendo recomendações e considerações finais.
Relatório final de avaliação	Relatórios com a extensão máxima de 30 páginas	1 página de apresentação da avaliação, 2 páginas de contextualização do projeto, programa ou política, 3 páginas de descrição metodológica, 10 a 15 páginas de resultados e análises, 3 a 5 páginas de recomendações e considerações finais, 2 páginas de referências bibliográficas + anexar apenas documentos fundamentais que ajudem a atestar os resultados.
Relatório executivo de avaliação	Relatórios com a extensão máxima de 3 páginas	2 parágrafos de introdução, 2 parágrafos de metodologia, 10 parágrafos com resultados e não mais do que 3 ou 4 gráficos fundamentais, 6 parágrafos com recomendações e considerações finais.
Apresentação em slides do processo de avaliação	Apresentações com o número máximo de 25 slides	1 <i>slide</i> com apresentação do projeto, programa ou política, 1 <i>slide</i> com objetivos do monitoramento ou avaliação, 1 <i>slide</i> com resumo da metodologia, 15 a 20 <i>slides</i> com resultados, 2 a 3 <i>slides</i> com recomendações.

Outras mídias ou recursos locais	Um pequeno filme de 5 a 10 minutos, produzido caseiramente	Ator envolvido falando sobre o projeto, o programa ou a política; outro ator fala sobre os objetivos do monitoramento e da avaliação; outro ator descreve a metodologia; projetam-se os resultados e, no final, uma fala sobre recomendações.
	Um cordel ou uma peça de teatro	Que descreva o Projeto, diga sobre a importância de monitorar e avaliar e o que se aprendeu com isso.

Também nesta etapa pode ser interessante lançar mão de um profissional de comunicação pública que domine as diferentes técnicas.

Na página a seguir, demonstramos como um pequeno Município brasileiro organizou sua matriz de monitoramento do projeto e a utilizava nas reuniões mensais do comitê de gestão participativa.

Matriz de Monitoramento para as Ações Prioritárias

Encaminhamentos realizados na reunião mensal

Eixo	Ação	Responsável	Apoiador	Status Cronológico
Eixo 1 - Ação 1	Melhorar os processos de aquisição e manutenção de máquinas, implementos agrícolas e patrulha rural	Sr. José Jorge, Secretário de Agricultura	Sr. Júlio Braz, técnico da EMATER	Não iniciado
Eixo 1 - Ação 4	Revisar e atualizar alvarás sanitários para os estabelecimentos do município	Dra. Sônia Lima, coordenadora da Vigilância Sanitária	Sra. Maria Brandão, assessora da Secretaria de Agricultura	Em andamento
Eixo 2 - Ação 2	Mobilizar e sensibilizar o corpo docente e discente sobre a importância do turismo para o município	Sra. Ilda Júlia, Supervisora pedagógica das escolas	Sr. Clésio Lima, educador da Associação Mata Virgem	Não Iniciado
Eixo 2 - Ação 3	Atualizar os mapas turísticos básicos, criar novos mapas e implementar sinalização turística	Sr. Fábio Silva, Secretário de Turismo	Sra. Mirna Luz, presidente da Associação dos Proprietários de Pousadas	Em andamento

rias do Segundo Semestre de 2011 - Município X

al do Comitê Participativo de Gestão do Projeto

	Status Financeiro	Status Físico	Principais resultados esperados	Encaminhamentos
	Orçamento definido, mas ainda não liberado pela Secretaria de Finanças	Insatisfatório	(1) Melhoria de acesso às comunidades rurais (2) Aumento da produção das famílias beneficiadas; (3) Maior facilidade de escoamento (3) Ampliação da renda das famílias beneficiadas	Sr. José e Sr. Lúlio irão procurar Secretaria de Finanças, apurar pendências e definir prazo de liberação dos recursos. As comunidades serão avisadas do atraso e novo cronograma será divulgado dentro de 01 semana
	Não implica novo orçamento; parte do plano de trabalho da Secretaria de Saúde	Satisfatório	(1) Melhoria da qualidade dos produtos (2) Melhoria da percepção do turista; (3) Aumento de vendas pelos estabelecimentos	Será preparado instrumento de pesquisa de satisfação do turista, a ser respondido nos restaurantes da cidade. Os dados serão analisados nesta reunião, dentro de 02 meses (para elaborar questionário, buscar apoio da analista de informação da Secretaria de Saúde)
	Já aprovado pela Secretaria de Educação	Insatisfatório	(1) Inclusão do tema turismo como tema pedagógico das escolas; (2) Inserção da comunidade escolar nas atividades turísticas locais	O cronograma foi repactuado nesta reunião (ver anexo). Reunião entre Sra. Ilda e Clésio na semana que vem irá definir a estratégia de formação. No próximo mês, nesta reunião, apresentarão os avanços
	Já aprovado pela Prefeitura, com 25% dos recursos já liberados	Satisfatório	(1) Ordenar o desenvolvimento turístico; (2) Ter dados mais precisos para planejar 2013 - 2016; (3) Facilitar o deslocamento dos turistas pelas atrações do município	Os novos mapas serão apresentados na próxima reunião, bem como o cronograma de instalação da sinalização. Os sinais precisam estar instalados até antes da temporada de turismo (impreterivelmente)

4. Considerações finais

A gestão de iniciativas que visam ao desenvolvimento humano local é um dos principais desafios de nossa civilização ao longo das próximas décadas. A União, os Estados e os Municípios, as organizações multilaterais, as empresas, as organizações da sociedade civil, os movimentos e cada cidadão são cada vez mais sabedores de quantos recursos estão disponíveis para superar os históricos padrões de desigualdade e para ajudar na construção de padrões de desenvolvimento cada vez mais inclusivos, responsáveis e sustentáveis.

Na longa caminhada que temos pela frente, somos também sabedores do quanto os processos de gestão plurais, transparentes e responsáveis poderão favorecer os resultados das iniciativas, com o compromisso de erradicar a pobreza, de garantir os direitos fundamentais de todos os seres humanos e de utilizar os recursos naturais de maneira sustentável. Dispositivos de gestão, tais como o planejamento, o monitoramento e a avaliação, terão mais sentido à medida que estiverem a serviço desses propósitos, que cultivarem seu sentido social para os interessados e evitarem estruturas paralisantes, cerceadoras e burocráticas.

Como procuramos trabalhar ao longo deste texto, produzir processos de formulação, monitoramento e avaliação participativos pode operar mudanças significativas na direção do pluralismo, da transparência e da responsabilidade pelas quais advogamos, cientes que somos na potência dos processos micropolíticos, em cada organização, em cada instituição, território e grupo, como ativadores da implicação atenta e ativa dos sujeitos nos processos sociais ao seu redor.

Sustentar a participação é exercer e dar vazão aos valores democráticos que fundamentam nossos contratos sociais. Dessa maneira, trazer e inscrever a democracia em cada iniciativa com as quais nos comprometemos

mos, como gestores, técnicos, consultores, usuários ou investidores, é dar à democracia campo para seu florescimento e fortalecimento. Cidadãos que governam, cidadãos que influenciam, cidadãos que se reconhecem, observam e formulam, na qualidade de agentes de um processo democrático forte em seus princípios e sentido, mas sensível, responsivo e inclusivo na sua capacidade de perceber as várias formas de diferenças para fazer a vida social e a cidade, a partir delas.

Talvez estejam aí as grandes oportunidades com que nos brindam os processos de monitoramento e avaliação. Pelo quanto nos pedem de pluralismo ao identificar atores e com eles pactuar critérios que iremos investigar, debater, aprender e decidir sobre aquilo que afeta a vida social e particular de cada cidadão. Pelo quanto nos pedem de sensibilidade, ao julgar um objeto não apenas pela sua eficiência econômica, mas por sua potência política, seu sentido ético e sua relevância socioambiental para determinada população ou para um país inteiro. Pela coragem que nos exigem ao confrontar os grupos com a necessidade de fazer escolhas, de apontar falhas, de fortalecer práticas, de influenciar as políticas e de corrigir rumos.

Se há entre os leitores aqueles um tanto amedrontados com a quantidade de técnica cabível nos processos de monitoramento e avaliação, nosso convite é para que a técnica seja estudada em seus sentidos políticos, e que as práticas de monitoramento e avaliação possam ser experimentadas na qualidade de uma aliança indissociável entre técnica e política, entre técnica e ética.

Será a qualidade das relações entre os atores, bem como suas intenções, o que poderá criar os espaços necessários para monitorar e avaliar. Daí em diante, é manter o diálogo e cuidar do processo para que o ato de avaliar não se distancie dos atores e sequestre para si o poder de anunciar verdades, sua grande e principal armadilha.

Caberá a cada grupo fazer suas construções e suas escolhas, enquanto forja nos espaços criativos que for capaz de produzir, tanto a potência investigativa quanto a capacidade cuidadora que precisarão caminhar juntas para fazer das práticas de monitoramento e avaliação tributárias da democracia forte.

Anexo I - Bibliografia para aprofundamento, organizações e sites de referência

[CNS/CONEP] Conselho Nacional de Saúde. Comissão Nacional de Ética em Pesquisa. *Normas para pesquisa envolvendo seres humanos*: Resolução CNS 196/1996 e outras. (Série Cadernos Técnicos). Brasília: Ministério da Saúde, 2000.

BARREIRA, M. *Avaliação Participativa de Programas Sociais*. 2ª Ed. São Paulo – Lisboa: Veras Editora – CPIHTS, 2002.

BRANDÃO, DB. et al. (2005) Da Construção de Capacidade Avaliatória em Iniciativas Sociais: algumas reflexões. In: *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, n. 48, v. 13, p. 361–374. Rio de Janeiro: Fundação Cesgranrio.

CANO, I. *Introdução à Avaliação de Programas Sociais*. 1ª Ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2002.

CHIANCA, T. K. et al. *Desenvolvendo a cultura de avaliação em organizações da sociedade civil*. (Coleção Gestão e Sustentabilidade). São Paulo: I. Fonte/Editora Global, 2001.

DEMO, P. *Avaliação Qualitativa*. 2ª edição. São Paulo: Cortez Editora, 1988.

_____. *Mitologias da Avaliação*. 2ª edição. São Paulo: Ed. Autores Associados, 2002.

GUBA, E. & LINCOLN, Y. Uma abordagem naturalística para avaliação. O amadurecimento da avaliação. In: SANDERS, J. (Org). *Introdução à avaliação de programas sociais*. São Paulo: Instituto Fonte, 2003, p. 94-109.

NOVIB. *Indicadores, ONGs e Cidadania: contribuições políticas e metodológicas*. 1ª ed. Curitiba: Adittepp, 2003.

OTERO, MR. (Org). *Contexto e prática da avaliação de iniciativas sociais no Brasil: temas atuais*. São Paulo: Editora Peirópolis/Instituto Fonte, 2012.

REIS, LC. “Avaliação de projetos como instrumento de gestão”. In: *Apoio à gestão*. Rio de Janeiro: site da Rits, 1999.

SAUL, A. *Avaliação Emancipatória: desafio à teoria e à prática de avaliação e reformulação de currículo*. 5ª ed. São Paulo: Cortez; 2000.

SCRIVEN M. Metodologia da avaliação. In: SANDERS, J. (Org). *Introdução à avaliação de programas sociais*. São Paulo: Fonte, 2003, p. 8-33.

SILVA, RR. *Avaliação de Políticas Públicas: leituras possíveis*. Transcrição revisada de exposição na Seção Especial do III ENAPEGS. São Paulo: Instituto Fonte, 2009.

_____. *Avaliação Participativa: leituras e questionamentos*. Transcrição revisada de exposição no debate homônimo. São Paulo: Instituto Fonte, 2009.

_____. & BRANDÃO, DB. Nas Rodas da Avaliação Educadora. In: CAMPOS, Rosana Onocko; FURTADO, Juarez P. (Orgs). *Novas tendências e questões emergentes: os desafios da avaliação de programas e serviços em saúde*. Campinas: Unicamp, 2011.

_____. Os quatro elementos da avaliação. *Olho Mágico*, abr./jun., 2003, v. 10, n. 2, p. 59-66.

THIOLLENT M. *Metodologia da pesquisa-ação*. 8ª ed. São Paulo: Cortez, 1998.

WORTHEN, BR; et al. *Avaliação de Programas Sociais*. 1ª Ed. São Paulo: Instituto Fonte; Ed. Gente, 2004.

Sites:

Associação Americana de Avaliação: <<http://www.eval.org>>. (*Em inglês*)

Confederação Nacional de Municípios: <<http://www.cnm.org.br>>.

Departamento de Informática do SUS (Datasus): <<http://www2.datasus.gov.br/DATASUS/index.php>>.

Índice de Desempenho do Sistema Único de Saúde (Idsus): <http://portal.saude.gov.br/portal/saude/area.cfm?id_area=1080>.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE): <<http://www.ibge.gov.br>>.

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea): <<http://www.ipea.gov.br>>.

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep): <<http://portal.inep.gov.br/>>.

Objetivos de Desenvolvimento do Milênio: <<http://www.objetivosdomilenio.org.br/>>.

Indicadores e metas com base municipal: <<http://www.portalodm.com.br/>>.

Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (SAGI/MDS): <<http://aplicacoes.mds.gov.br/sagi/FerramentasSAGI/index.php?group=1>>.

Portal MyMandE: <<http://www.mymande.org/>>. *(Em inglês, com tradução pelo Google)*

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – Escritório Brasil: <<http://www.pnud.org.br/home/>>.

Projeto Desenvolvimento de Capacidades para o Desenvolvimento Humano Local: <<http://cdhl.cnm.org.br/>>.

Red de Monitoreo de Monitoreo e Evaluación de América Latina y el Caribe: <<http://redlacme.org>>.

Red de Seguimiento, Evaluación y Sistematización de América Latina y El Caribe: <<http://www.relacweb.org>>.

Rede Brasileira de Monitoramento e Avaliação: <<http://redebrasileirademea.ning.com>>.

Anexo II – Orientações para atividades de formação

Este anexo tem por objetivo orientar atividades de formação relacionadas a fortalecer a capacidade de monitoramento e avaliação de iniciativas no âmbito do desenvolvimento humano, realizadas em Municípios. Tais orientações estão ancoradas na experiência do Projeto CapaCidades – Fortalecimento de Capacidades para o Desenvolvimento Humano Local, inspirador desta publicação

A ideia de um processo de formação deve ser a de construir conceitos a partir da realidade de cada local, respeitando culturas e linguagens, desejos e necessidades, com base em casos práticos que ajudem a entender e a fixar a metodologia. A seguir, no formato de perguntas e respostas, procuramos apresentar parte da experiência vivida junto aos Municípios do CapaCidades.

Quais princípios guiaram as atividades de formação?

- Por menos que haja prática, cada participante possui conhecimentos e experiências relacionados a monitoramento e avaliação adquiridos ao longo de suas histórias pessoais e profissionais, de onde deve partir qualquer processo construído no sentido de fortalecer ou desenvolver capacidades.
- Qualquer processo deve respeitar a realidade, a linguagem e a cultura local.
- Garantir o uso sustentável dos conhecimentos adquiridos, de forma a evitar que o conhecimento fique encerrado na sala de aula ou com as pessoas que passaram pelo processo de formação.

Grupos de Estudo, encontros para leitura, exercícios coletivos são técnicas auxiliares de ampliação dos sentidos da formação para mais e mais atores.

- Procurar mobilizar e comprometer os participantes, desde o início do processo, com a formação, principalmente por meio de metodologias ativas de aprendizagem, incluindo diálogos, estudos de caso, exercícios práticos, tarefas coletivas, evitando processos estáticos e ancorados na pura transmissão de conhecimento.
- Possuir mecanismos de avaliação da aprendizagem que permitam preencher eventuais lacunas e aprimorar o processo em oportunidades futuras.

Que estratégia de formação foram utilizadas?

Em razão da baixa disponibilidade de oferta deste tipo de conteúdo de formação no Brasil, bem como do grande volume de Municípios em todo o território nacional, optamos pela oferta de cursos de média duração, semipresenciais.

Realizamos três oficinas presenciais, de dois dias cada, e um acompanhamento remoto do grupo pela Internet e pelo telefone, totalizando 120 horas de formação para cada participante. O intervalo entre as oficinas presenciais procurou não superar 45 dias, tentando reduzir o risco de desmobilização.

Que produtos eram esperados para a formação?

O produto da formação, além do aprendizado do grupo e da possibilidade de multiplicação dos conhecimentos construídos, é concretizado em um Plano de Monitoramento e um Plano de Avaliação. No capítulo 3 desta publicação você poderá conhecer melhor os detalhes desses planos.

Como os grupos que fizeram a formação escolheram seus objetos de trabalho?

Foi fundamental eleger um objeto concreto que apoiasse o processo de aprendizagem, associando teoria e prática. Tal objeto correspondia a um problema crítico ou uma ação estratégica que precisava ou estivesse sendo realizada no Município.

Possíveis objetos foram, e são: planos organizacionais estratégicos, planos setoriais, planejamentos de programas ou projetos, consórcios municipais, planos diretores, programas municipais, políticas públicas federais e estaduais em execução no Município, entre outros.

Esses objetos foram escolhidos em função de alguns critérios: i) explicitação de objetivos gerais e específicos de curto, médio e longo prazos; ii) definição de ações e atividades para alcançar os objetivos definidos; iii) as metas relacionadas às ações e às atividades; iv) os recursos necessários (financeiros, humanos, tecnológicos); v) a programação, ou seja, a distribuição dos recursos no tempo; vi) os responsáveis e os possíveis parceiros.

Como as turmas eram compostas?

- Incluindo diversos segmentos: setor público, setor privado e sociedade civil.
- Incluindo membros dos diferentes conselhos participativos municipais (saúde, educação, segurança, assistência social, agricultura etc.).
- Considerando a presença de lideranças locais como possíveis multiplicadores da formação ou do conhecimento como fator de sustentabilidade.
- Aferindo o possível interesse dos candidatos em aprender o conteúdo e/ou trabalhar futuramente como conselheiros ou avalia-

dores de iniciativas locais.

- Contemplando diversidade de gênero, raça, local de moradia (urbano e rural), condições socioeconômicas e faixa etária.
- Checando a anuência das instituições para participação de seus técnicos e gestores.

Como optamos por parte da formação a distância, desejava-se que os candidatos tivessem alguma familiaridade com o uso de computadores e da Internet, além de acesso a esses recursos.

Com relação ao número de alunos por turma, procuramos trabalhar com, no máximo, 15 participantes. Como alguns grupos terminaram com um número 30% menor de participantes, cabe iniciar as turmas com um grupo pouco maior que o recomendável.

Que infraestrutura foi necessária?

A infraestrutura necessária foi bastante simples: uma sala com cadeiras móveis, uma lousa, quadro branco ou quadro negro para registros, computador e projetor multimídia (ainda que não seja determinante), papéis e pincéis atômicos.

O agendamento das oficinas funcionou?

A experiência mostrou não ser simples agendar e manter as datas. É recomendável que a agenda das oficinas seja pactuada com os participantes desde o anúncio da formação e que haja flexibilidade para ajustes no calendário. É sempre fundamental que alguém assuma o papel de convite e confirmação de presença para cada oficina, o que favorece a participação.

Qual foi o caminho do processo de formação nos Municípios?

Primeira oficina

a) Objetivos:

Acessar traços da cultura de avaliação dos participantes; consolidar o objeto de trabalho; alinhar conceitos de M&A; sensibilizar os participantes sobre a importância de reconhecer os interessados; construir perguntas de avaliação.

b) Desenvolvimento da oficina:

Acessar traços da cultura de avaliação dos participantes é fundamental para identificar quais os preconceitos e os conceitos que pautam a presença dos participantes na formação. A sugestão é realizar uma dinâmica de grupo com as seguintes perguntas norteadoras: i) Que experiências de avaliação eu vivi até aqui? ii) De que maneira elas me marcaram? iii) O que aprendi com elas?

A discussão plenária desta dinâmica leva à construção de uma “carta de princípios” para a avaliação do objeto selecionado, explicitando “que avaliação o grupo deseja” e “que avaliação o grupo não deseja”. Vejamos o exemplo a seguir:

CARTA DE PRINCÍPIOS DE BARBALHA/CE

Que avaliação queremos?	Que avaliação não queremos?
<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento dos êxitos • Sensação do dever cumprido • Superação • Considerar diferentes olhares • Aprendizado • Fortalecimento • Que faz descobrir talentos • Identificar riscos • Descobrir coragem a partir dos medos 	<ul style="list-style-type: none"> • Frustração , derrota pelo insucesso, trauma • Avaliação que expõe e compara • Interferências externas distorcendo resultados • Dificuldade em avaliar o outro e ser sincero • Avaliações de cima para baixo • Que não considerem os limites das circunstâncias, injustas • Pressão, constrangimento • Carregadas de preconceito e ideologia • Só aspectos quantitativos • Unilateral

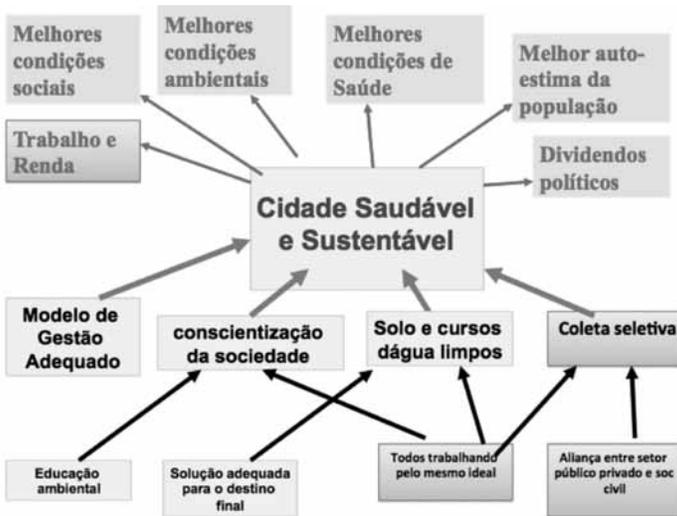
A consolidação do objeto é uma etapa importante do processo de formação, pois será a base de todo o exercício prático de monitoramento e avaliação. Uma boa compreensão do problema ou situação a ser transformado, bem como uma análise de causas e efeitos, pode elucidar bastante o objeto e dar objetividade ao trabalho daí para frente.

Uma situação interessante foi vivenciada no Município de Abaetetuba/PA, em que o grupo não tinha clareza sobre a prioridade a selecionar. Estava em dúvida sobre trabalhar a ação “Elaboração do Plano Municipal de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos” ou um projeto de “Coleta Seletiva” no Município. Foi então que fizemos um exercício que ajudou o grupo a escolher o caminho a seguir.

O ENTENDIMENTO DO PROBLEMA: CAUSAS E EFEITOS



O ENTENDIMENTO DOS OBJETIVOS A PERSEGUIR E SEUS EFEITOS



A partir daí, ficou mais fácil construir os elementos de planejamento necessários para trabalhar os aspectos de monitoramento e avaliação.

Uma vez consolidado o objeto, parte-se para o exercício coletivo de identificação dos atores interessados no seu monitoramento e avaliação (que podem ou não ser coincidentes com os atores interessados na realização do objeto), os quais, idealmente, devem ser envolvidos no processo de construção de perguntas, indicadores e métodos de coleta, bem como comunicados sobre os resultados de M&A.

O passo seguinte é um alinhamento conceitual. Uma contribuição dos instrutores do processo de formação tendo em vista construir uma linguagem comum e preencher lacunas conceituais.

Daí em diante, mergulha-se na construção conjunta das perguntas avaliativas, ou seja, as que dão base ao processo de monitoramento e da avaliação. Elas irão apontar a direção que esses processos irão seguir, sendo capazes de demonstrar o propósito que os sustentam. Elas precisam ser reconhecidas como fonte, como mãe desses processos e, para tanto, devem: ter sentido e relevância para os interessados; estar relacionadas a aspectos críticos do objeto; ter caráter de investigação; ser capazes de gerar aprendizagens; ser viáveis (informações e recursos); ser claras (objetivas) e capazes de guiar o processo de monitoramento e avaliação.

c) Resultados da primeira oficina:

a carta de princípios; o objeto consolidado e pronto para ser trabalhado em relação ao M&A; um alinhamento conceitual sobre M&A; o mapeamento dos atores; as perguntas de avaliação.

Segunda oficina

a) Objetivos:

usar indicadores para responder perguntas de monitoramento e de

avaliação; construir diferenciação entre monitoramento e avaliação; definir o processo de coleta e análise das informações de monitoramento (instrumentos, frequência, processamento das informações).

b) Desenvolvimento da oficina:

a partir de uma contribuição conceitual que aporta definição de indicadores, seus diversos tipos e sua relação com as perguntas, realiza-se a construção conjunta de indicadores para cada pergunta de monitoramento e de avaliação definida. Define-se aqui quais dimensões serão monitoradas (cronológica, física, orçamentário-financeira).

O exercício de identificação de indicadores leva à diferenciação entre monitoramento e avaliação, constantemente apontada. Uma contribuição conceitual indica os passos e as condições necessárias para se realizar o monitoramento.

Em grupo, constrói-se o plano de monitoramento, a partir dos indicadores e das dimensões selecionados, definindo, agora, para cada dimensão, quem irá monitorar – o responsável (um técnico, um setor, um grupo gestor etc.); com qual periodicidade (diária, semanal, quinzenal, mensal, semestral etc.) e como e para quem serão comunicados os resultados, visando a influenciar a tomada de decisão.

c) Resultados da oficina:

indicadores de monitoramento e avaliação; Plano de Monitoramento.

Terceira oficina

a) Objetivos:

definição do processo de coleta e análise das informações de avaliação (instrumentos, frequência, processamento das informações); construção do plano de avaliação; exercício de análise de resultados.

b) Desenvolvimento da oficina:

em grupo, constrói-se o plano de avaliação, que, de maneira similar ao plano de monitoramento, parte dos indicadores selecionados, define responsáveis (um técnico, um setor, um grupo gestor etc.), métodos e como e para quem serão comunicados os resultados, visando a influenciar julgamentos sobre o que está sendo avaliado. Em seguida, realiza-se um exercício de análise de resultados.

c) Resultados da oficina:

plano de avaliação; prática sobre análise de resultados.

Quarta oficina

a) Objetivos:

discutir estratégias de comunicação; construir um plano de comunicação; avaliar as quatro oficinas.

b) Desenvolvimento da oficina:

Esta quarta e última oficina pretende, por meio de contribuições conceituais, conscientizar os participantes sobre a importância da comunicação para o uso e a apropriação dos resultados de atividades de M&A.

Reflexões sobre o que comunicar, para quem e como são realizadas em conjunto com os participantes, buscando construir um plano de comunicação para dar visibilidade/comunicar as avaliações, de acordo com o público beneficiário, conforme modelo abaixo:

Atores	Objetivos	O que comunicar	Quando comunicar	Ferramentas (como?)
Quem são os públicos de interesse	Qual é o objetivo de comunicação para cada público (Para que comunicar)	Que informações precisam?	Com que frequência, em que momento?	Quais meios, formatos e linguagem influem no acesso, confiabilidade etc. (Cada objetivo e público exigirá um tipo de ferramenta diferente)
Interno				
1.				
2.				
3.				
Externo				
1.				
2.				
3.				

Mais do que uma discussão sobre o aprendizado adquirido no conjunto de 4 (quatro) oficinas, é importante discutir com os participantes as chances de ter efetivamente implementado este modelo em suas iniciativas, chegando inclusive a discutir possíveis estratégias para novos arranjos institucionais e/ou o fortalecimento das parcerias já existentes. Para isso, resgata-se a carta de princípios com os atributos de “que avaliação queremos”. Por fim, uma avaliação final sobre o que se aprendeu e o quanto este aprendizado pode ser considerado uma evolução em relação ao nível inicial dos participantes.

c) Resultados da oficina:
plano de comunicação; avaliação da oficina.



*Empoderando vidas.
Fortalecendo nações.*