

INTRODUÇÃO A PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO DE PROJETOS

JULHO 2014

Angela Kotzias Ribeiro

Mestre em Administração
Especialista em Administração Pública

Lycia Neumann

Mestre em Administração Pública



Programação

Módulo I	INTRODUÇÃO
Módulo II	CENÁRIO
O novo cenário da administração pública	<ul style="list-style-type: none">• Mudanças nas demandas e exigências às Organizações• A nova Administração Pública• Excelência em Gestão pública – critérios• Prefeituras – papel ,responsabilidades
Gestão pública e Planejamento	<ul style="list-style-type: none">• Conceitos sobre Planejamento• Os marcos legais do planejamento público• Políticas públicas , programas e projetos
Módulo III	PLANOS
Planos – planejamento,execução,monitoramento e avaliação	<ul style="list-style-type: none">• Planificação estratégica : a lógica do planejamento, suas fontes e metodologias;• Conceito de problema: diagnóstico, seleção e priorização de problemas;• Avaliação de cenários como suporte à estratégia;• Fases de programas/projetos• Planos operacionais e marcos críticos de acompanhamento;• Os desafios da implementação e avaliação de planos e seus fatores de sucesso
Módulo IV	MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO
O olhar avaliativo	<ul style="list-style-type: none">• Conceitos de monitoramento e avaliação• Avaliação de resultados• Dados e informação - parâmetros,registros• Indicadores - Caracterização de um bom indicador• Informação para decisão• A lógica e os valores do Avaliador• A prática da avaliação
Encerramento	AVALIAÇÃO FINAL

MODULO II



Mudança na sociedade



Mudança no contexto das Organizações



Exigência por resultados



MEGATENDENCIAS:

Demografia

Individualização

Saude, beleza e juventude

Estilo de vida digital

Just in time

Diversidade cultural

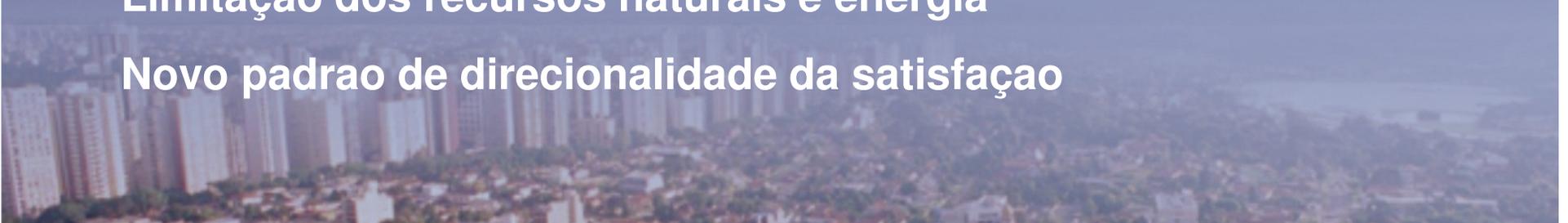
Fusões

Mudanças no mundo do trabalho

Crescimento das cidades

Limitação dos recursos naturais e energia

Novo padrao de direcionalidade da satisfação



A emergência de um novo contexto

- Nacionalismo e desenvolvimento autóctone



- **Globalização, integração e interdependência**

- Desenvolvimento econômico (industrialização e crescimento) versus desenvolvimento social (distribuição)



- **Integração do desenvolvimento econômico (estabilidade e crescimento), com o desenvolvimento social (qualidade de vida) e desenvolvimento sustentável**

- Estado como grande motriz do desenvolvimento, atuando como produtor direto de bens privados



- **Estado concertador, ativador e direcionador estratégico das capacidades do mercado e da sociedade**

- Estatismo dirigista



- **Democracia**

- Planejamento tecnocrático e centralizado



- **Planejamento participativo e integrado**

Burocracia ortodoxa

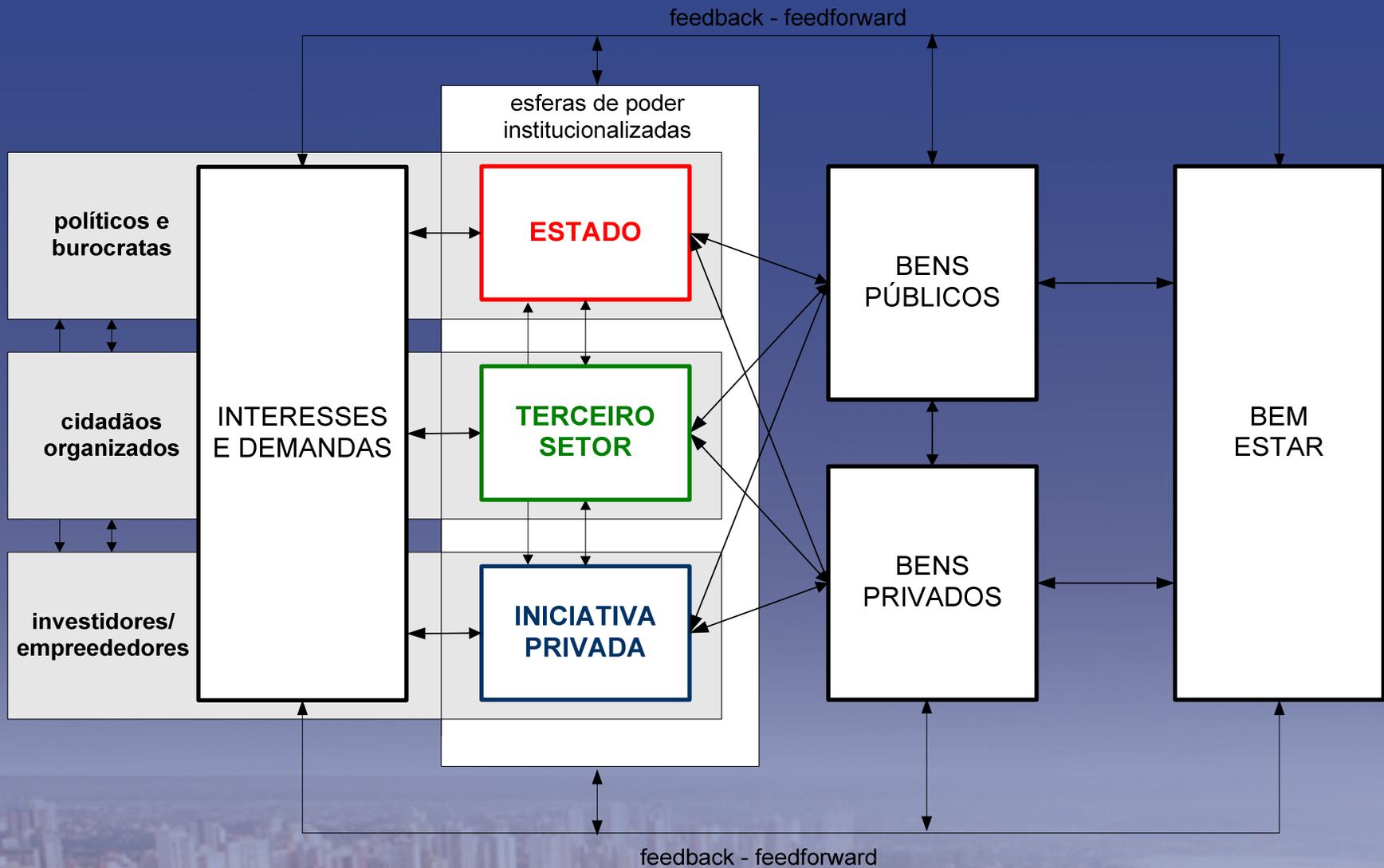


Nova Gestão Pública



Governança social Democrática

Um Estado em Rede e uma nova Governança Social



Novos temas

Orientação para o cidadão-usuário

Gestão baseada em resultados

Flexibilização e simplificação

Novas formas de prestação de serviços públicos

Novo padrão de gestão de pessoas, novas competências, liderança ,equipes

Descentralização e desconcentração, proximidade ação-decisão, redes de governança

Fortalecimento do núcleo estratégico de governo por meio da profissionalização da alta burocracia e do desenvolvimento de novas formas na gestão de políticas públicas ,

Mudanças na relações governo-sociedade



UM NOVO MODELO DE GOVERNANÇA PARA RESULTADOS

GOVERNANÇA
PARA
RESULTADOS

QUE CRIA
VALOR
PÚBLICO

SUSTENTÁVEL

REALIZAÇÃO DE ESFORÇOS

PARA ALCANCE DE RESULTADOS

ALINHANDO A
ORGANIZAÇÃO



INTEGRANDO
ORGANIZAÇÕES

Novas competências em gestão

Tipo-ideal de Gestão para Resultados:

- Metas determinadas
- Metas desdobradas nos diversos níveis da organização
- Flexibilidade gerencial
- Mensuração de desempenho e avaliação de resultados
- Decisão baseada em informação
- Comunicação



MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

Ferramentas e mecanismos de suporte às Organizações na Gestão para Resultados

Ferramentas :

- **Planos - metas de esforço e resultados pactuados**
- **Instrumentos de planejamento e avaliação**
- **Programas de capacitação**
- **Ouvidorias e sistemas de resposta organizados**
- **Sistemas de informação**
- **Governo eletrônico**
- **Prêmios e índices de excelência em gestão**
- **Pesquisas de clima**
- **Grupos- tarefa**
- **outros**

As organizações públicas e seus desafios

Prefeitura : missão, papel, responsabilidades



As dimensões integradas



O IMPACTO DOS PROGRAMAS MUNICIPAIS

PROGRAMAS URBANOS, AMBIENTAIS, DE DESENVOLVIMENTO

- DESENVOLVIMENTO
- ORDENAMENTO URBANO
- INFRA-ESTRUTURA E SERVIÇOS
- QUALIDADE DE VIDA URBANA

- AUTONOMIA
- DESENVOLVIMENTO HUMANO
- DIMINUIÇÃO DA DESIGUALDADE



PROGRAMAS SOCIAIS

 Pirâmide de renda



A ORGANIZAÇÃO PREFEITURA

- **é parte do setor de Administração Pública**
- **e está voltada para a prestação de grande diversidade de serviços:**
 - **Serviços para administrar o condomínio cidade**
 - **Serviços de planejamento e implementação de políticas públicas para o desenvolvimento sustentável presente e futuro**



MODULO III



PLANEJAMENTO E SUA IMPORTÂNCIA

Realidades Complexas

Cenários Mutáveis

Recursos finitos e insuficientes frente a demandas

Interesses diversos frente aos temas de políticas públicas

Exigência por Resultados e evidências



PLANEJAMENTO

- Ou planejamos ou somos escravos da circunstância. Negar o planejamento é negar a possibilidade de escolher o futuro, é aceitá-lo seja ele qual for.” (MATUS, 1996:14)
- “ Planejamento é um cálculo e preside a ação para criar o futuro com imaginação, a partir das possibilidades que sejamos capazes de descobrir. Constituí-se numa aposta estratégica, baseada no pensamento estratégico“ (Carlos Matus)
- “Planejamento passa a ser visto como um processo de decisão política que depende de informações precisas, transparência, ética, aceitação de visões diferentes e vontade de negociar e buscar soluções conjuntamente que sejam aceitáveis para toda a sociedade e para as partes envolvidas (OLIVEIRA, 2007, p. 282);
- O Planejamento é uma apresentação sistemática de um conjunto de decisões devidamente concatenadas, registrando os propósitos de uma organização e condicionando os meios precisos para consegui-los. (Dicionário de administração Geraldo Duarte -2002)

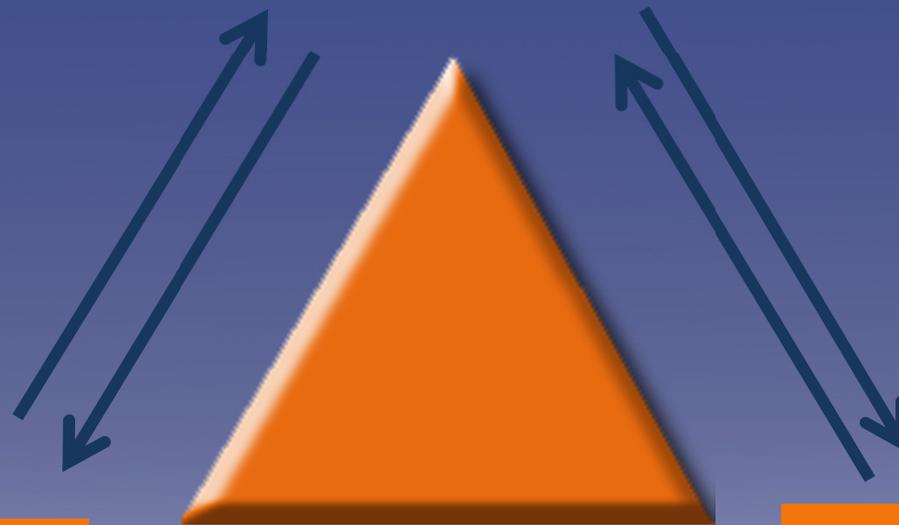
PLANEJAMENTO

Triângulo de governo sobre o planejamento

Para quê?

Propósitos

O quê?



Governabilidade

CAPACIDADE DE
EXECUÇÃO/
COMPETÊNCIA p/ GERAR
AÇÕES

Com que sustentação?

Como? Em que medida?

Fonte: Carlos Matus, adaptado por H.Giacomini

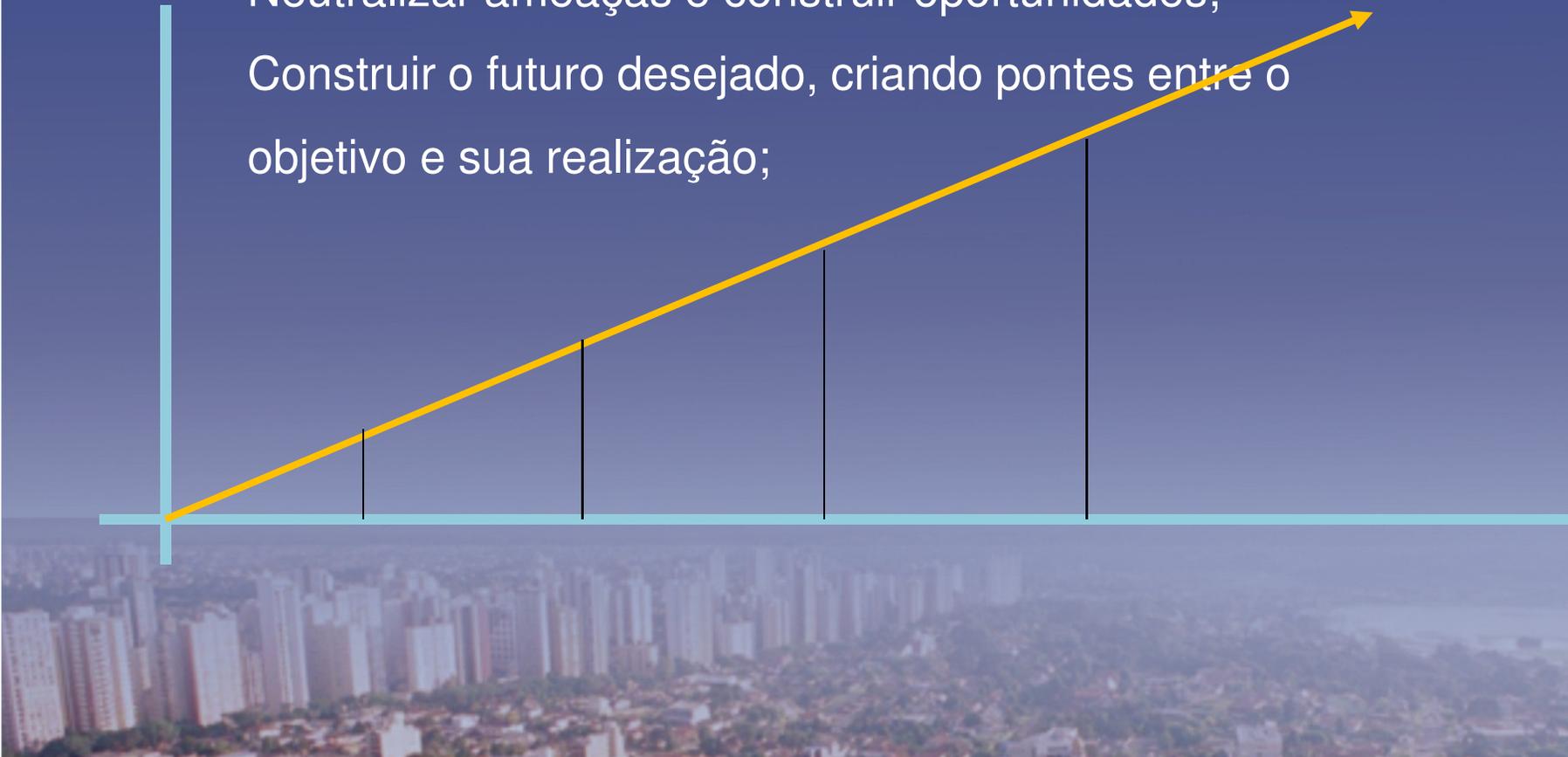
PLANIFICAÇÃO ESTRATÉGICA - O propósito

Estabelecer o propósito

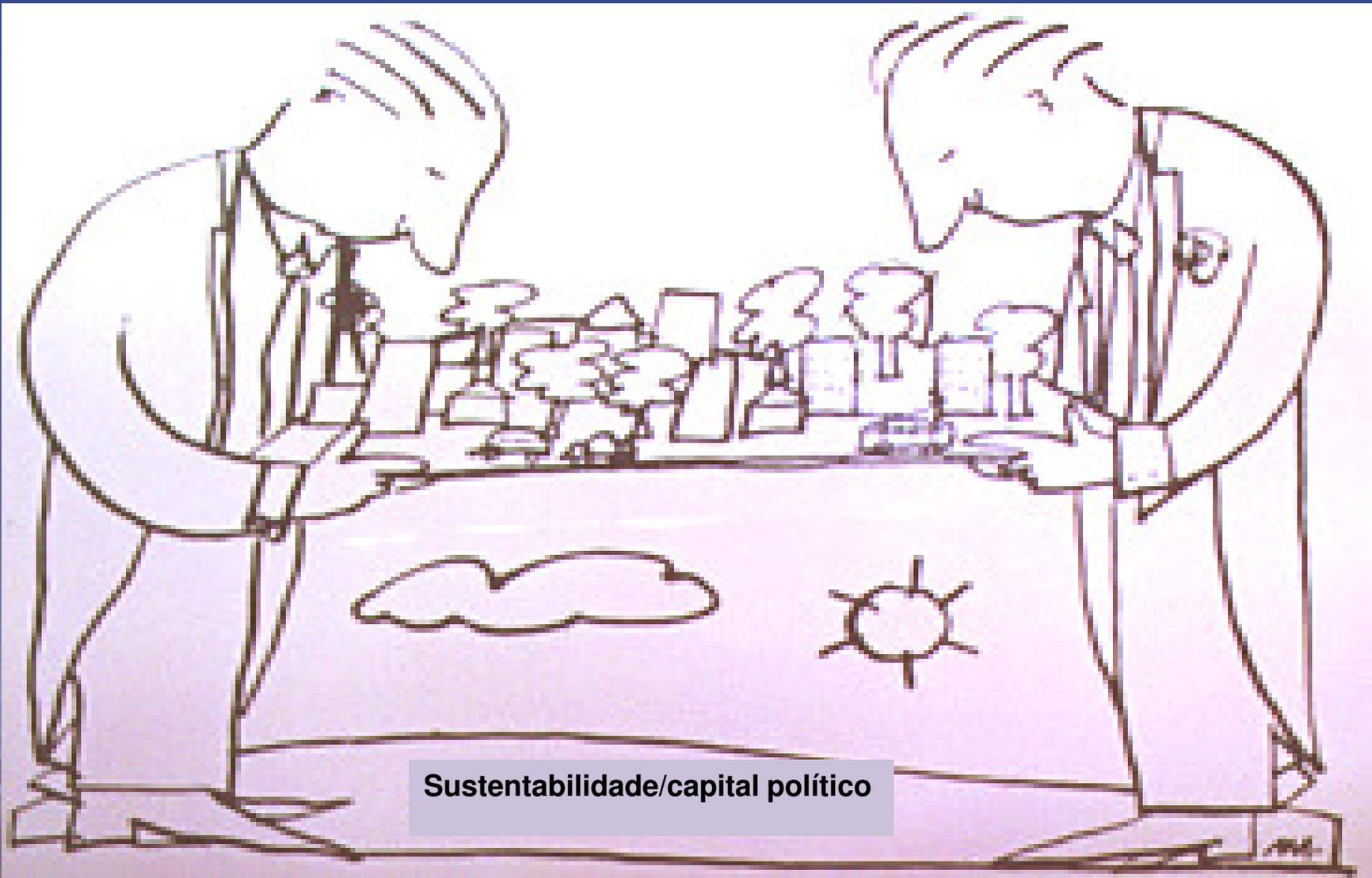
Articular recursos para melhores resultados;

Neutralizar ameaças e construir oportunidades;

Construir o futuro desejado, criando pontes entre o objetivo e sua realização;



GOVERNABILIDADE

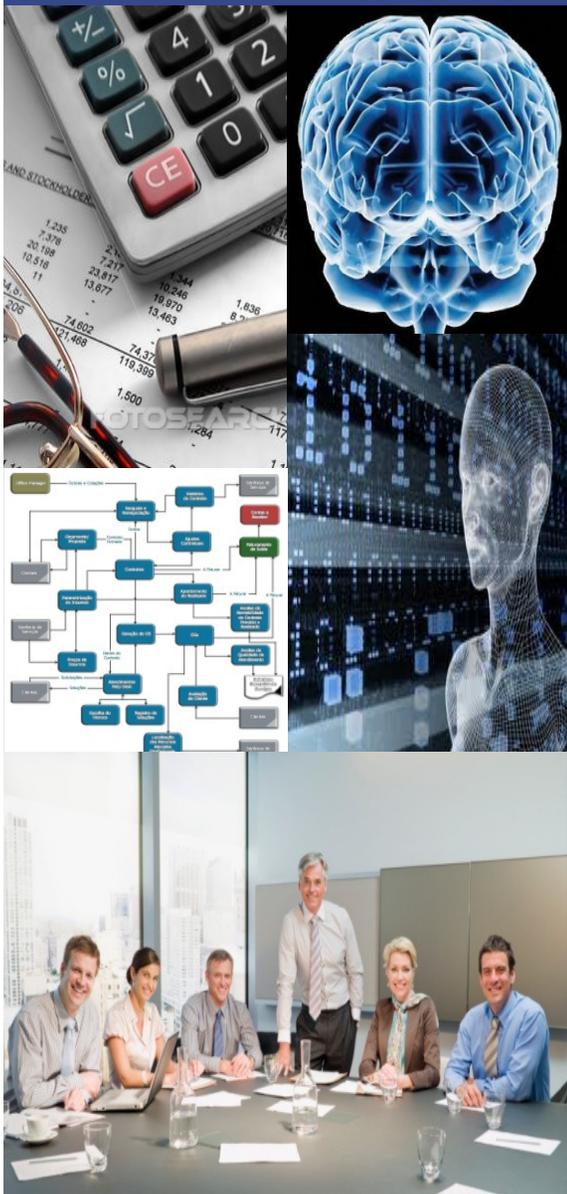


CAPACIDADE DE EXECUÇÃO

insumos

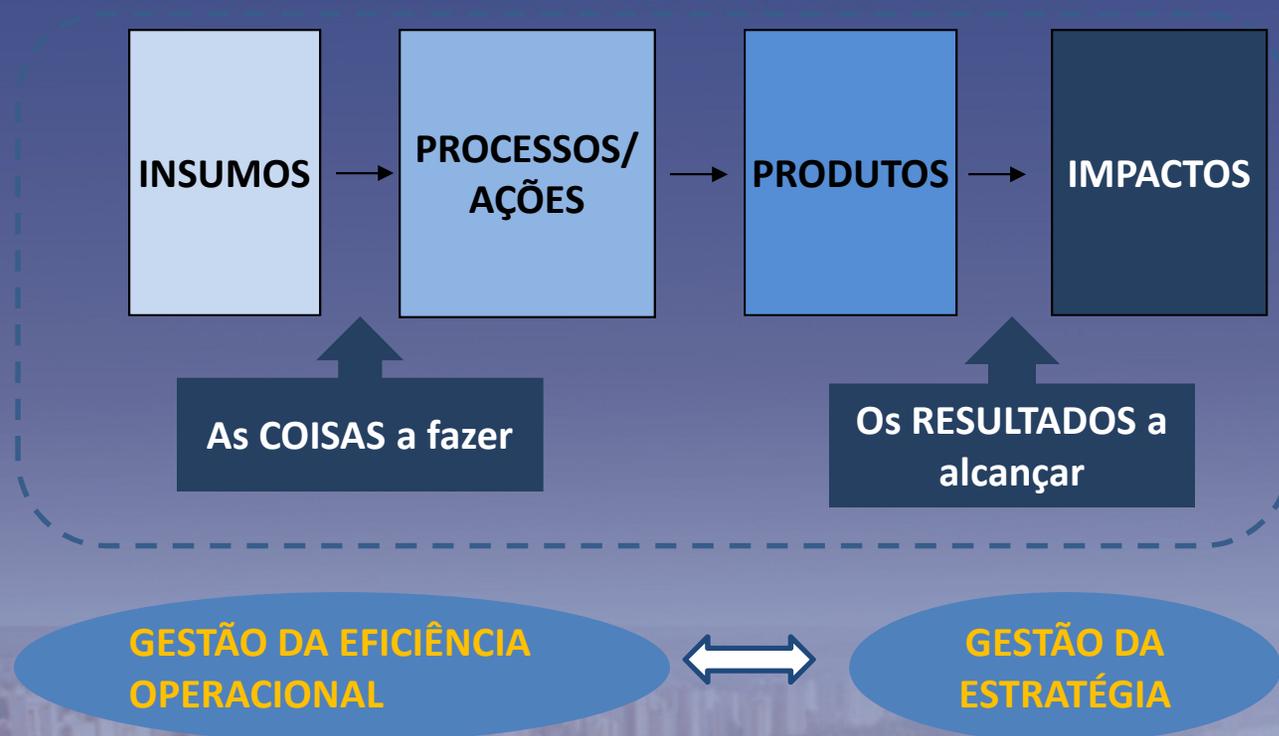
capacidade de execução/processamento

entregas



A ORGANIZAÇÃO COMO UMA CADEIA DE VALOR

desempenho = esforço + resultados



Implica em visão e ação mais integradoras de todo o ciclo de gestão

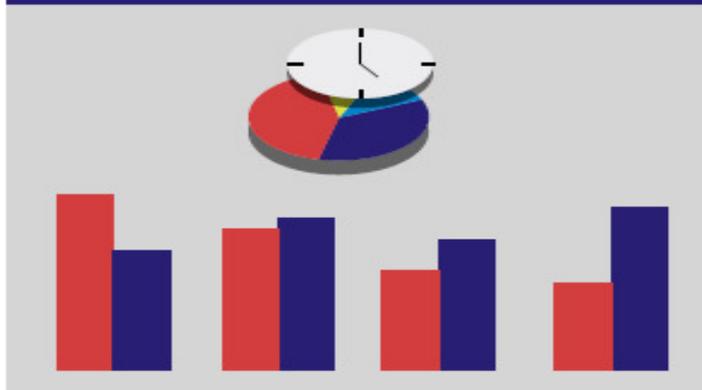
A LÓGICA DO PLANEJAMENTO

Com insumos é possível realizar um conjunto de ações (normalmente agrupadas sob a forma de processos), que permitem a “entrega” de produtos, visando o alcance de determinados resultados e impactos.

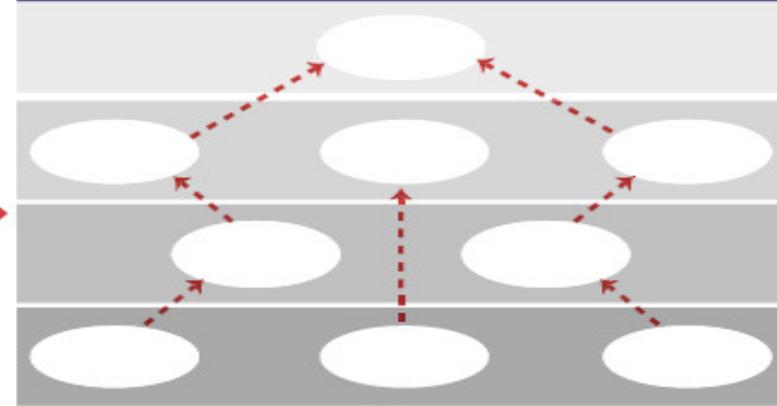
- **Insumos:** pessoas, recursos materiais, tempo, informações, equipamentos (inputs)
- **Ações:** conjunto de atividades, que podem ser agrupadas em processos de trabalho.
- **Produtos:** tudo o que o programa ou o projeto entrega para o beneficiário (palpável, concreto, mensurável, que se “entrega” para alguém (indivíduos, sociedade, outras organizações) São obras ou serviços: escola construída, vacina, policiamento ostensivo, convênio assinado (outputs)
- **Resultados/Impactos:** é a resultante pretendida e/ obtida e seus desdobramentos sociais (outcomes) Diminuição da incidência de doenças, aumento da percepção de segurança...
 - ❑ **Eficiência:** é sempre uma relação entre o uso de insumos (pessoas, informações, \$, tempo ...) e a entrega de determinado produto.
 - ❑ **Eficácia:** normalmente atrelada à cobertura, à qualidade e a aceitabilidade de um determinado produto.
 - ❑ **Efetividade:** é a produção do resultado esperado, do impacto pretendido

PLANEJAMENTO PARA RESULTADOS – o desafio da implementação

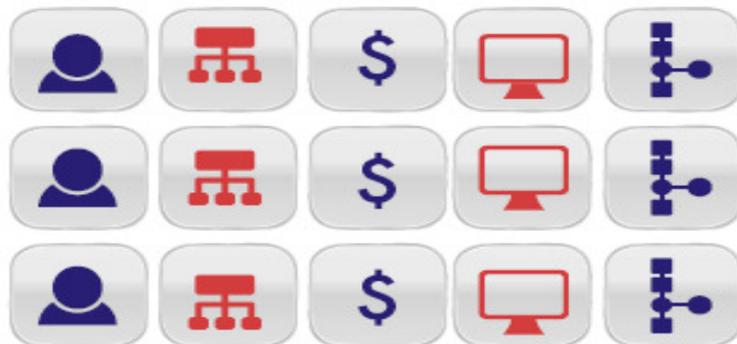
MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO



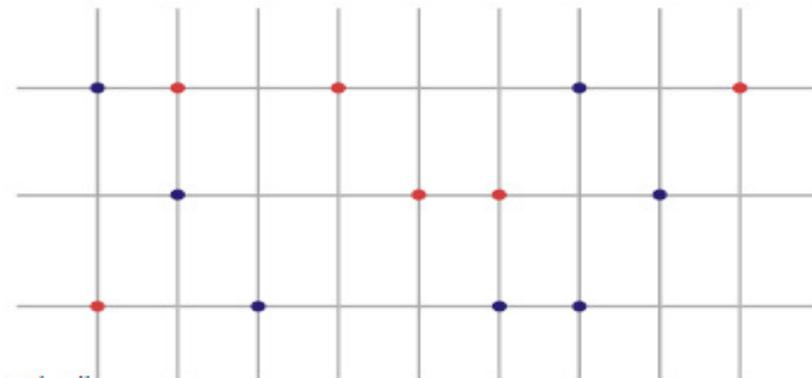
AGENDA ESTRATÉGICA



ALINHAMENTO DAS ESTRUTURAS IMPLEMENTADORAS



Pessoas Estrutura Orçamento Sistemas Rotinas de trabalho



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES

MISSÃO

VISÃO

VALORES

Ambiente interno
Pontos fortes e fracos

**DIAGNOSTICO
ESTRATEGICO**

Ambiente externo
Oportunidades e ameaças

Mapa estratégico

PLANO

Indicadores e metas

**OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS**

**INICIATIVAS:
programas e projetos**

PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL- MARCOS LEGAIS



PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL- MARCOS LEGAIS

PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL é conformado nos instrumentos constitucionais representados:

- **pelo Plano Plurianual (PPA)** - Plano Plurianual: o maior elemento integrador das políticas públicas de uma esfera governamental. É constituído basicamente de dois grandes módulos: a base estratégica e um conjunto de programas. A base estratégica inicia com a análise da situação econômica e social atual e idealiza a situação desejada para o futuro. Ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos, bem como as tendências são avaliadas, após o que se define as diretrizes e prioridades de governo. Além disso, faz a previsão dos recursos para o período de 4 anos, definindo o quanto poderá ser feito.

Da base estratégica resultam as diretrizes, os objetivos, as prioridades e as metas do PPA.

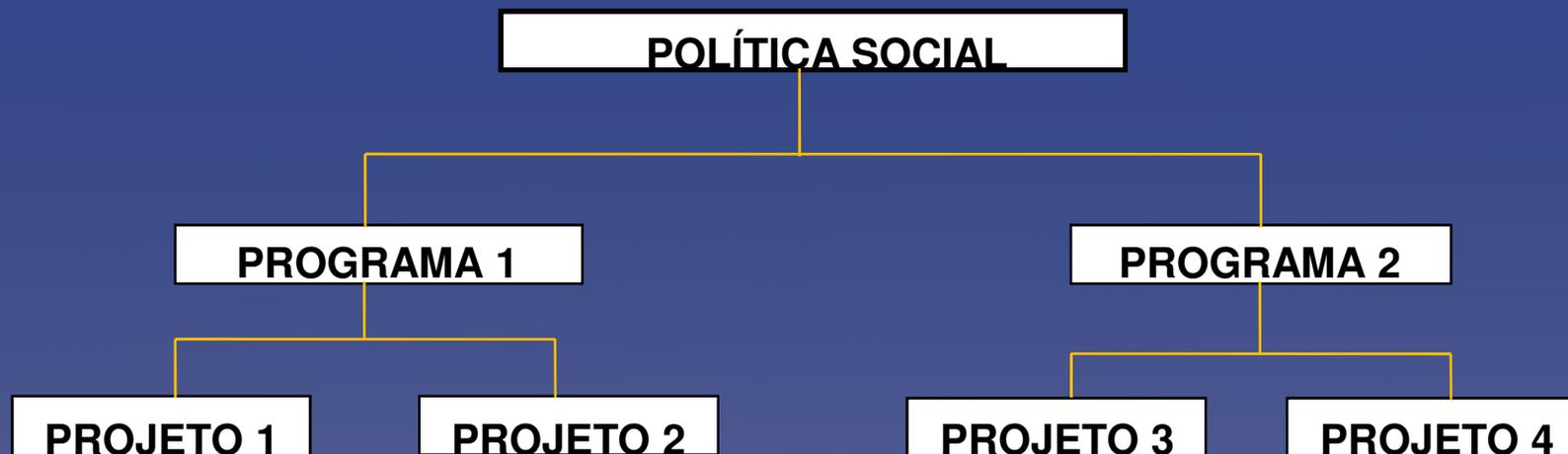
- **pela Lei de Diretriz Orçamentária (LDO)** - Trata-se de uma lei ordinária com validade para um exercício. Ela estabelece de forma antecipada as diretrizes, as prioridades de gastos, as normas e os parâmetros que devem orientar a elaboração do projeto de Lei Orçamentária para o exercício seguinte

- **e pela Lei Orçamentária Anual (LOA)**. Poder Executivo define as prioridades contidas no PPA e as metas que deverão ser atingidas naquele ano.

Em síntese:

1. É uma lei ordinária com validade para cada exercício fiscal;
2. Deve conter três orçamentos: orçamento fiscal, orçamento da seguridade social e orçamento de investimento das empresas estatais;
3. Deve estar de acordo com a LDO e o PPA;
4. É encaminhada na forma de projeto de lei ao Legislativo para aprovação;
5. Assim como o PPA e a LDO, pode receber emendas;
6. Define, pormenorizadamente, as metas físicas e financeiras para um exercício do PPA;

ESTRUTURA DOS PLANOS



Níveis de ação:

Política - nível dos grandes objetivos e eixos estratégicos de ação; ex. *Priorização da atenção básica à saúde em todo o território nacional*

Programas - um nível intermediário em que as políticas são traduzidas em linhas mestras de ações temáticas e/ou setoriais: ex. *Mais saúde*

Projetos - nível das ações concretas, delimitadas no tempo, no espaço e pelos recursos existentes, que possam realizar os programas e as políticas: *Saúde da família*

(Armani, citado por Pogoda, Pires e Moretti, s.d.)

Programas e projetos tornam operacional uma política na medida em que traduzem com clareza seus objetivos e concretizam sua implementação mediante a aplicação de recursos.

POLÍTICAS PÚBLICAS

As políticas públicas devem ser vistas como respostas dos governos para solucionar os problemas e/ou atender as demandas existentes nas sociedades. São os planos, os programas e as ações governamentais que, articulando recursos dos governos e da sociedade civil organizada, destinam-se a intervir na realidade social existente tendo em vista os objetivos e os direitos fundamentais estabelecidos nas respectivas Constituições.

A qualidade das políticas públicas de um governo depende de um amplo conjunto de fatores sociopolíticos, mas também, e com grande importância, da capacidade técnico-administrativa existente para dar suporte adequado às decisões na elaboração, gestão e avaliação de suas políticas.

A elaboração e a gestão de políticas públicas, ainda que sejam atividades situadas no campo político, não podem prescindir do suporte da ciência e da técnica, sob pena de inviabilizar os objetivos da própria atividade política. As técnicas de planejamento e gestão pública não podem ser colocadas no lugar dos processos decisórios, que são necessariamente políticos. Não os substituem nem reduzem seu caráter estratégico. O planejamento é, no entanto, um “instrumento auxiliar” imprescindível para se governar com resultados.

O plano e seus desdobramentos em programas e projetos

PROGRAMA

Instrumento de organização da atuação governamental. Articula um conjunto de ações e projetos que concorrem para um objetivo comum preestabelecido, mensurado por indicadores , visando a solução de um problema ou atendimento de uma necessidade ou demanda da sociedade. (IMAP 2009)

Programa é um conjunto de projetos de caráter institucional, com diretrizes bem definidas, voltado para um ou mais objetivos de uma instituição. Reúne e organiza Projetos, otimizando e integrando recursos e esforços. Geralmente se acha sob a responsabilidade de um coordenador ou equipe de coordenadores.

(São Paulo.Secretaria do Meio Ambiente, 2005)



O plano e seus desdobramentos em programas e projetos

PROJETO

Projeto – empreendimento planejado que consiste em um conjunto de ações interrelacionadas e coordenadas para alcance de objetivos e resultados, dentro dos limites de um orçamento e de um período dado. “(ENAP- Curso de Elaboração de Projetos)

Forma elaborada de planejamento cujo objetivo é a constituição, implantação, funcionamento ou expansão de uma organização ou de um empreendimento com a finalidade de produzir bens ou serviços. (Dicionário de administração Geraldo Duarte -2002)

“Um projeto social é a unidade mínima de alocação de recursos que, através de um conjunto integrado de atividades pretende transformar uma parcela da realidade, reduzindo ou eliminando um déficit, ou solucionando um problema.”
(Cepal – Manual de Formulação de projetos)

Conjunto estruturado de ações, em distintos níveis de desdobramento e causalidade, orientados para gerar resultados (expressos a partir de indicadores de eficiência, eficácia ou efetividade, em um período de tempo pre-determinado.
(IMAP 2009)

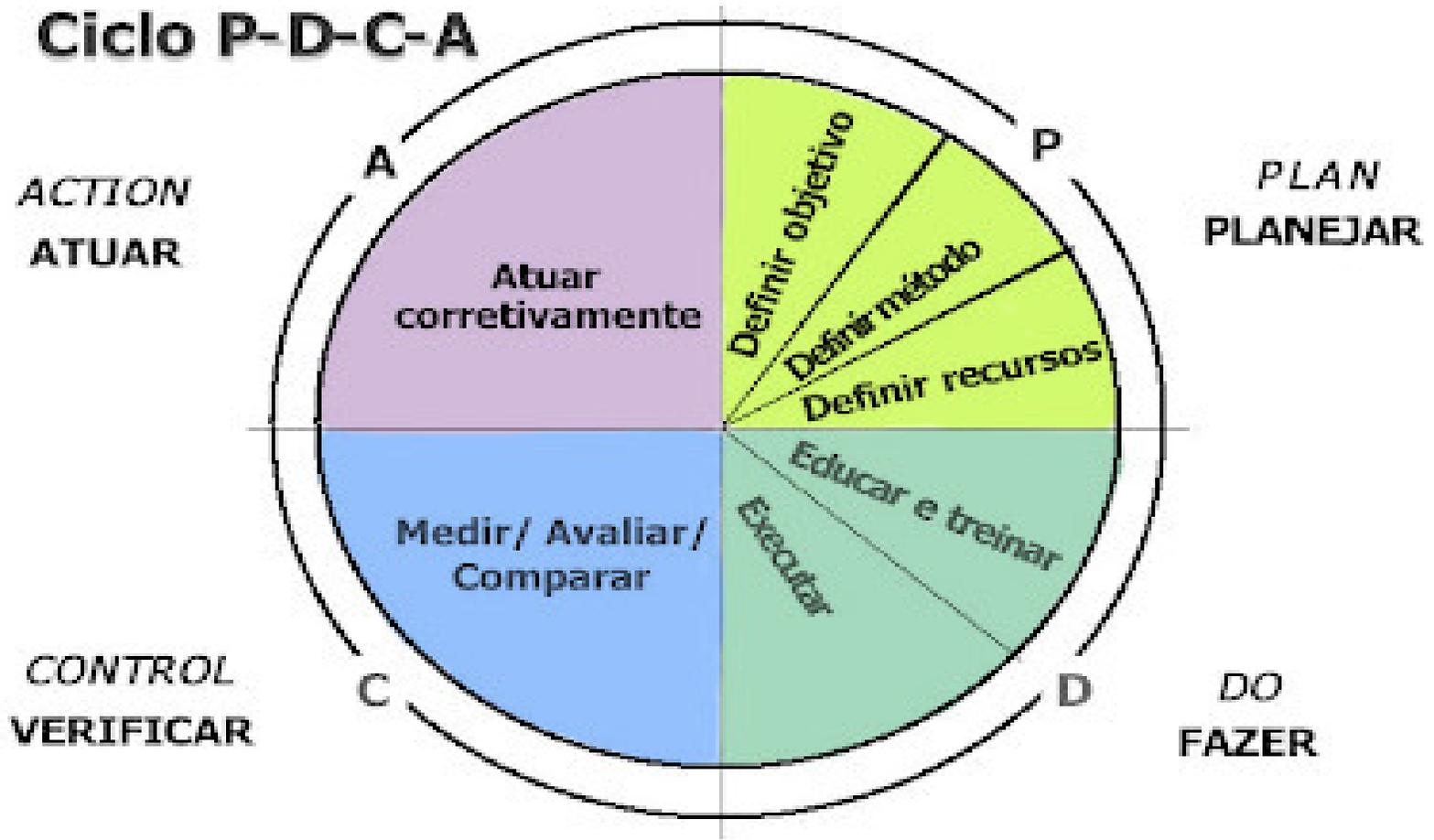
METODOLOGIAS UTILIZADAS PELAS VÁRIAS ESCOLAS DE PLANEJAMENTO

- RBM –Gestão de Projetos com Base em Resultados –CIDA/Canadá
- PES – Planejamento Estratégico Situacional –Fundação Altadir/Chile.
- Quadro Lógico (QL) -Agência Americana para o Desenvolvimento Internacional (USAID / Banco Mundial). Também conhecido como Matriz de Planejamento de Projeto (MPP) ou Marco Lógico.
- BSC



SISTEMA DE PLANEJAMENTO

Ciclo P-D-C-A



A ELABORAÇÃO

1. **Caracterização da realidade - A importância da informação qualificada**
2. **Levantamento de problemas**
 - **Definição clara do problema central que se busca resolver ou minimizar, o que permite a definição dos resultados esperados e a formulação do objetivo.**
 - **Identificação das principais causas e consequências do problema – busca por dados e evidências que o caracterizem e dimensionem;**
 - **Contextualização do problema, análise do público-alvo e territorialidade a ser trabalhada.**
3. **Estabelecimento dos resultados esperados e objetivos**
4. **Proposição de iniciativas**
5. **Avaliação de riscos e viabilidades**
6. **Plano operacional – o que, quem, quando, desempenho**



A ELABORAÇÃO

Requisitos essenciais de um projeto :

- Objetivos claros
- Resultados exeqüíveis
- Definição dos beneficiários
- Localização espacial
- Tempo de duração
- Definição de recursos
- Definição de responsabilidades

Fonte: Enap



Tudo começa com a identificação de problemas

Conceito de problema

É o objeto principal do planejamento governamental.

No caso dos problemas sociais, sua correta formulação é uma condição essencial para sua solução ou seu mitigamento. Ao ser formulado, não está isento de expressar inadequadamente os pontos de vista, preferências ou interesses daqueles que os estão descrevendo ou declarando. Por essa razão, os problemas devem ser descritos sustentando-se em fatos verificáveis para que sejam reconhecidos e validados por uma maioria. Suas soluções normalmente não são únicas e nem aceitas por todos.

Perceber essas diferenças é fundamental, pois: “problemas sociais, por definição, são socialmente produzidos e têm, portanto, múltiplas soluções, a depender dos atores sociais envolvidos. Exige grande esforço de delimitação, sua explicação é situacional, relativa a quem o faz, e sua solução raramente se dá por consenso” (MATUS, 1993).



Texto de apoio
Exemplos de projetos

ELABORAÇÃO DO PROJETO

**Seleção dos problemas
causas e efeitos**

Objetivos

Resultados esperados – Indicadores e Metas

Proposições/iniciativas

**Plano operacional do projeto – quem, como, quando,
marcos de acompanhamento**

Plano de monitoramento e avaliação

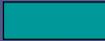
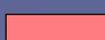
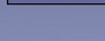


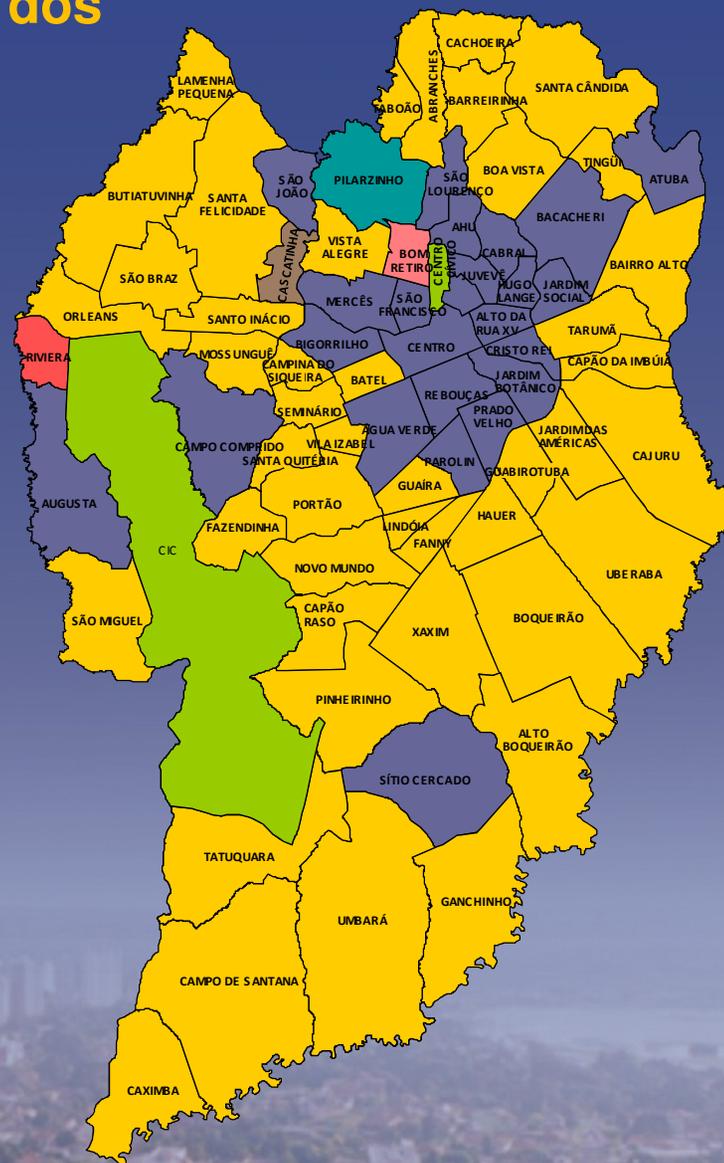
A ELABORAÇÃO - FERRAMENTAS

A informação georreferenciada para planejamento e qualidade e efetividade dos serviços

(exemplo simulado)

Prioridades por Bairro

-  ESPORTE E LAZER
-  SAÚDE
-  SANEAMENTO
-  TRÂNSITO
-  VIAS
-  SEGURANÇA
-  TRANSPORTE



A ELABORAÇÃO DE UM PLANO - FERRAMENTAS

PLANEJAMENTO SOB MEDIDA

Planejamento - voltado ao macro (cidade e entorno) e micro (cada área em particular)



Outros elementos: CONFIGURAÇÃO DAS ALTERNATIVAS DE PROJETO

- **Verificar a viabilidade de cada alternativa:**
 - **Técnica**
 - **Social**
 - **Financeira**
 - **Institucional**
 - **Ambiental**



Outros elementos

ANÁLISE DE ENVOLVIDOS - Stakeholders

Identificar :

- grupos, entidades ou organizações e pessoas envolvidas ou interessadas
- Categorizá-los por áreas de interesse (beneficiários, opositores, entidades reguladoras-supervisoras, etc.).

Analisar:

- Suas necessidades, interesses e expectativas
- Suas fortalezas e debilidades
- As ações que realizaram no passado
- Estudar o impacto que poderiam ter sobre o projeto.

Propor ações para facilitar o projeto

Outros elementos: Antecipação de riscos

O projeto é oportuno?

- **O escopo do projeto é estável e claramente definido?**
- **A área em que o projeto será desenvolvido domina o conhecimento sobre o trabalho a ser realizado?**
- **O projeto tem financiamento já negociado e garantido?**
- **O orçamento de custos está baseado no cronograma do projeto?**
- **A elaboração de estimativas foi feita com base em históricos ou padrões?**
- **Os recursos não financeiros necessários à execução do projeto estão disponíveis?**
- **Existem fornecedores dos bens ou serviços necessários ao projeto?**
- **Os indicadores selecionados são realmente úteis para gerenciar?**
- **A documentação do projeto permite acompanhar a aplicação e o desempenho dos recursos?**

Outros elementos: ANÁLISE DE CENÁRIOS

		Análise Interna	
		S (strengths) Pontos fortes	W (Weaknesses) Pontos fracos
Análise Externa	O (opportunities) Oportunidades	SO (maxi-maxi) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.	WO (mini-maxi) Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes.
	T (Threats) Ameaças	ST (maxi-mini) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas.	WT (mini-mini) As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

Outros elementos:

CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DE PROBLEMAS ou PROJETOS PRIORITÁRIOS

IMPACTO/ RELEVÂNCIA SOCIAL: solução de problemas/ questões de natureza urbana, ambiental, social e econômica que afetam à população e a cidade.

URGÊNCIA: associada à necessidade de curto prazo (dois anos) e relacionada a risco/ insalubridade à população, desgaste político de proporções (perda de credibilidade) e gastos futuros de grande monta.

SOBREVIVÊNCIA DE SERVIÇOS ESSENCIAIS À CIDADE E A POPULAÇÃO: garantia de continuidade com qualidade, atendendo à demanda manifesta ou necessidades.

INOVAÇÃO: representam projetos ou ações ou produtos de inovação técnica voltados à próxima geração que agregam valor diferencial e de sustentabilidade à cidade.

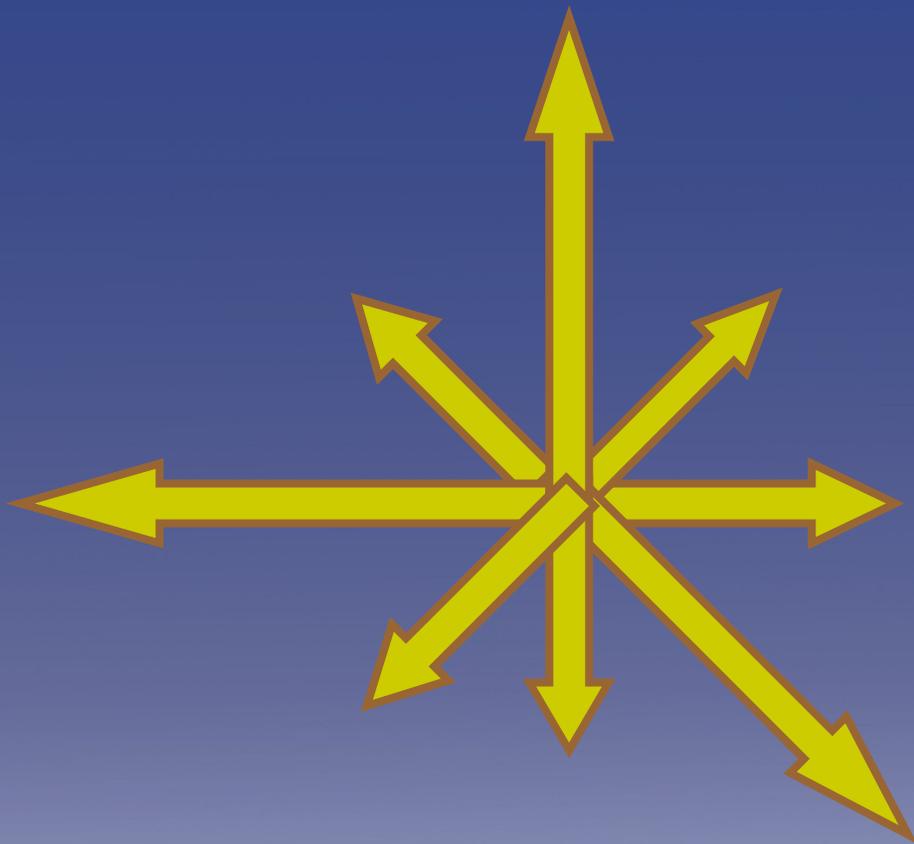
DEMANDAS EXPRESSAS DA POPULAÇÃO: projeto demandado pela população expresso em pesquisas, 156, consultas e audiências públicas.

VIABILIDADE POLÍTICA: capacidade política (alianças) operacionalizar ou sustentar o projeto.

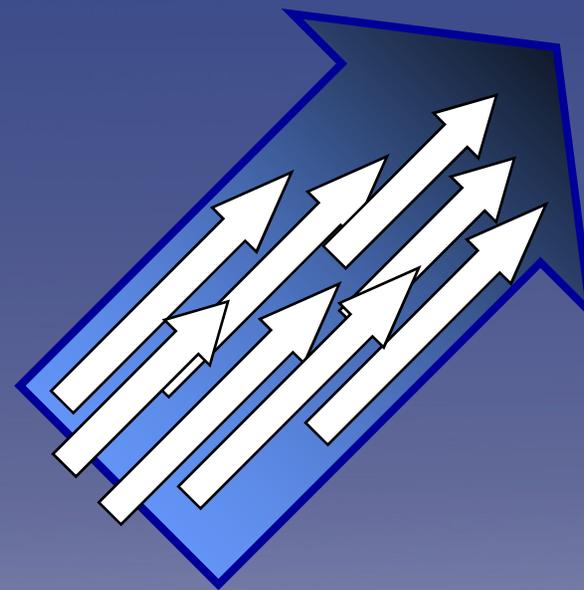
VISIBILIDADE POLÍTICA: o projeto traduz-se em satisfação da clientela e sustentabilidade política. agrega satisfação expressa da população.

2. A IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROJETO

Gerenciamento : coordenação – alinhamento – sinergia - comunicação



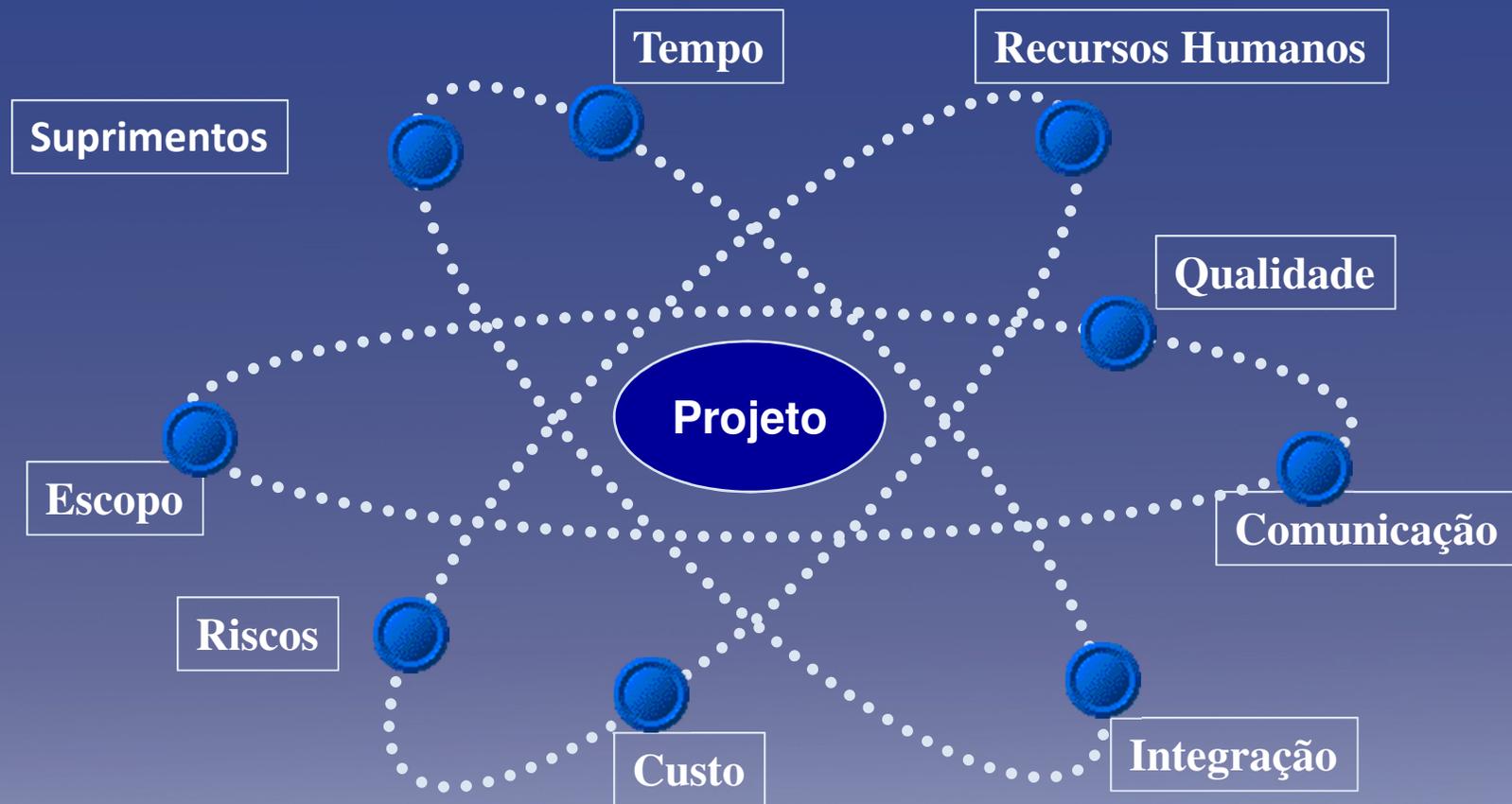
Dispersão



Alinhamento

2. A IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROJETO

Gerenciamento



Nove Áreas de Conhecimento, gerenciamento do:

De acordo com o "A Guide to the Project Management Body of Knowledge" - 2000 Edition, [Project Management Institute (PMI®) December 2000],

FONTE: GASNIER

2. A IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROJETO

Matriz de responsabilidades

Planilha que traz o conjunto de responsabilidades de cada órgão, setor ou grupo nos programas, projetos, produtos, para a viabilização dos resultados esperados

exemplos de matriz de responsabilidades



3. MONITORAMENTO

Exemplos de modelos de monitoramento

MATRIZES

GRAFICOS



4.AVALIAÇÃO

Exemplos de modelos de AVALIAÇÃO

MATRIZES
GRAFICOS



OS DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROJETO

Possíveis Obstáculos

- Aspectos políticos
- Definição superficial do projeto
- Falta de suporte do canal de vendas
- Competição intensa
- Conflitos de personalidade
- Disponibilidade de fornecedores
- Expectativas além da realidade
- Tomada de decisão sem sistemática
- Comunicação comprometida
- Problemas no abastecimento de materiais
- Conflitos de valores
- Baixa moral
- Falta de controle do escopo
- Financiamento inadequado
- Elevado rodízio de pessoas
- Gargalos na aquisição
- Especificações imprecisas
- Comprometer metas de custos
- Mudança de prioridades
- Impactos de tecnologias alternativas
- Qualidade nos fornecedores
- Aceitação pelo mercado
- Barreiras de financiamento
- Comprometer metas de desempenho
- Condições socio-econômicas
- Desvio de recursos para outros projetos
- Dificuldades em alcançar metas de desempenho
- Falta de amadurecimento tecnológico
- Desastres naturais
- Falta de know-how
- Falta de suporte administrativo
- Normas regulamentadoras
- Instabilidade na liderança
- Variações econômicas
- Requisitos subestimados
- Perder a janela de oportunidade

Fonte: Daniel G. Gasnier. Gerenciamento de Projetos *Check-list* para Condução de Projetos

- **Novo papel do gestor**

Administrador ⇒ mantém os sistemas e os controles, zela pela regularidade dos procedimentos e estabilidade institucional;

Produtor ⇒ promove a ação e busca resultados, eficiência operacional e qualidade nos serviços para melhor atendimento ao cliente - cidadão.

Inovador ⇒, atua como receptor das necessidades do cidadão e propõe mudanças, preocupando-se com a ação estratégica e com a eficiência adaptativa.

Integrador ⇒ convoca e promove alianças, potencializando a coordenação e as soluções.



GESTÃO PARA RESULTADOS

O foco em resultados e sua publicização dá maior visibilidade para nós críticos existentes em estruturas, funcionamentos, fluxos, demandando por agilidade em sua adequação.

Em um contexto de GPR se exige visão e Ação mais integradoras de todo o ciclo de gestão, porque neste modelo se supera o aspecto da simples responsividade ou do monitoramento e avaliação dos resultados desejados na medida em que se busca níveis mais elevados de responsabilização, aprendizado organizacional e excelência em gestão.



MODULO IV



DESENVOLVENDO O **OLHAR AVALIATIVO** EM PROJETOS GOVERNAMENTAIS

JULHO 2014



ALINHAMENTO CONCEITUAL



Avaliação - conceito

Do dicionário:

“avaliar é determinar ou estabelecer o valor de;
examinar e julgar”

(Worthen, 2004)



Alguns Mitos sobre Avaliação

- Muitas pessoas vêem a avaliação como uma atividade inútil que gera um monte de dados chatos e leva a conclusões sem utilidade.
 - Este era o problema no passado quando as metodologias de avaliação eram escolhidas com base na sua precisão científica, confiabilidade e validade.
 - Mais recentemente, especialmente pelo resultado do trabalho de Michael Patton com a *Avaliação com Foco na Utilização*, a avaliação passou a ter seu foco na utilidade, relevância e praticidade tanto quanto na validade científica.



Alguns Mitos sobre Avaliação

- Muitas pessoas acreditam que avaliação é sobre provar o sucesso ou fracasso de um programa.
 - Sucesso é estar aberto para periódico feedback e fazer os ajustes de acordo. A avaliação oferece este feedback.
- Muitas pessoas acreditam que a avaliação é um processo único e complexo que deve sempre acontecer no mesmo momento, de uma certa maneira e normalmente por especialistas externos.
 - Elas acreditam que deveriam entender termos como validade e confiabilidade, e na verdade não precisam. Precisam é saber que informação necessitam para tomar decisões sobre o projeto e suas deficiências.

(adaptado de Carter McNamara, 1999)



M&A - conceito

- Monitoramento

Processo contínuo de coleta e análise de dados implementado para avaliar um projeto (programa ou política) e compará-lo com a performance esperada.

- Avaliação

Análise sistemática e objetiva dos resultados alcançados por um projeto, programa ou política, realizada com o objetivo de avaliar sua relevância, coerência, a eficiência da implementação, sua efetividade e impacto, e sua sustentabilidade.

(Instituto do Banco Mundial, s.d.)



Monitoramento ≠ Avaliação

Monitoramento	Avaliação
Atividade de gestão interna e contínua	Atividade interna ou externa
Acontece durante a implementação do projeto	Pode acontecer antes, durante ou depois da implementação de um projeto
Compara o que está sendo realizado com o que foi planejado	Com base em dados levantados pelo monitoramento e outras fontes, julga o desempenho de um projeto de acordo com <u>critérios pré-estabelecidos</u>

A avaliação usa extensivamente os dados gerados pelo sistema de monitoramento, mas além dele usa outras fontes de informação.

PROJETOS SOCIAIS



“Projetos sociais são uma forma de organizar
ações para transformar determinada realidade
social”.

(Myriam Schuckar)



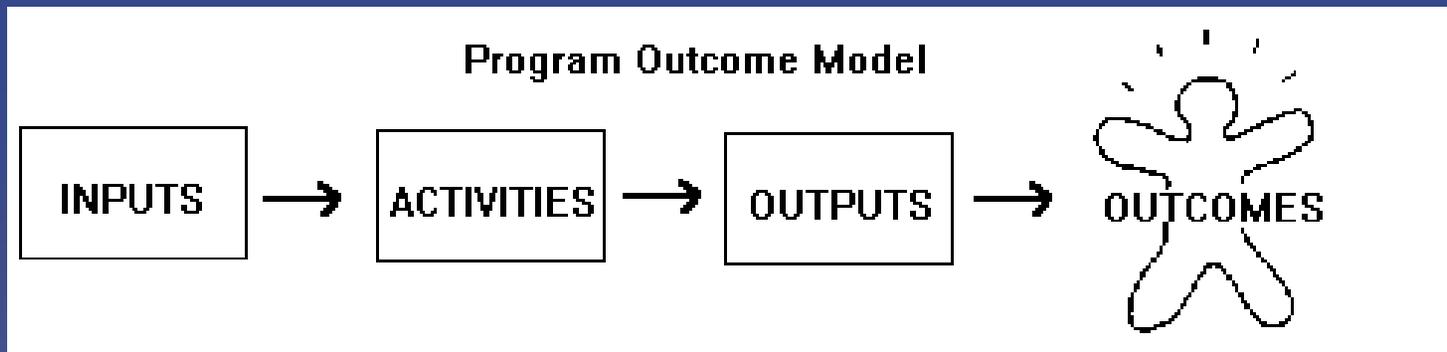
Filosofia Pessoal

“Projetos sociais são aqueles que visam contribuir na transformação de pessoas para que elas possam melhorar sua condição e contexto”.

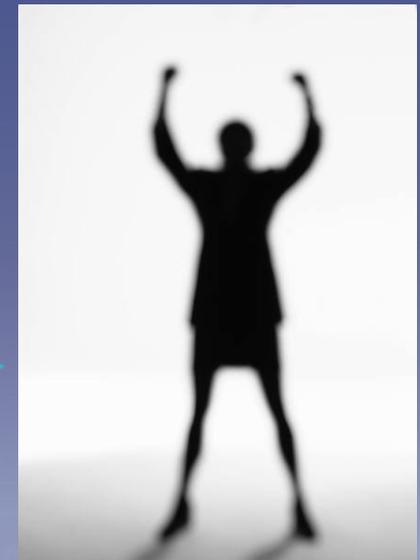
(Lycia Tramuja Vasconcellos Neumann)

Projeto social com resultados = Projeto de Transformação Social





(United Way of America, 1996)



3 Tipos de Resultados

Todo projeto resulta em:

- **Produtos (*Outputs*)** - bens ou serviços criados ou fornecidos pelo projeto através de suas atividades.
- **Resultados (*Outcomes*)** – benefícios ou transformações para os participantes gerados durante ou logo após sua participação no projeto.
 - Ex.: mudanças de consciência, conhecimentos, habilidades, comportamentos, aspirações e motivação.
- **Impactos (*Impact*)** – benefícios de médio e longo prazo para os participantes e beneficiários indiretos do projeto (suas famílias e comunidades).





Principais Critérios de Avaliação

- **Eficácia:** realização das atividades previstas e entrega dos produtos correspondentes
 - Fizemos o que dissemos que íamos fazer?
- **Eficiência:** uso otimizado, com economia e qualidade, dos bens e recursos empregados na execução das ações.
 - Estamos usando os recursos da melhor maneira possível?
- **Efetividade:** o alcance dos resultados e impactos esperados.
 - Que diferença o projeto faz?



Outros Critérios de Avaliação

- **Equidade** – a capacidade de contribuir para a redução das desigualdades e da exclusão social.
- **Sustentabilidade** – a capacidade de desencadear mudanças sociais permanentes, que alteram o perfil da própria demanda por políticas/programas sociais.



Principais Critérios de Avaliação

Para analisar a eficácia de um projeto é preciso monitorar e avaliar as atividades e os produtos que delas resultam.



Principais Critérios de Avaliação

- Para analisar sua eficiência é preciso monitorar e avaliar o uso de recursos e seus produtos.



Principais Critérios de Avaliação

- Para analisar sua efetividade é preciso ir além e monitorar e avaliar o grau com que os participantes do projeto experimentam os benefícios e as transformações que os vários componentes do projeto se propõem a prover.



A FINALIDADE DA AVALIAÇÃO



Para Reflexão

- O que é avaliado, é feito;
- Se você não mede resultados, não pode separar o sucesso do fracasso;
- Se você não vê o sucesso, não tem como premiá-lo;
- Se você não premia o sucesso, está provavelmente premiando o fracasso;
- Se você não vê o sucesso, não pode aprender com ele;
- Se você não reconhece o fracasso, não pode corrigi-lo;
- Se você demonstrar resultados, ganhará apoio público.

(adaptado de Osborne & Gaebler, 1992
Premissas de um Governo Orientado para Resultados)



Avaliação como Instrumento de Gestão

Permite:

- Compreender, analisar e aumentar o impacto das políticas, programas e projetos desenvolvidos pela instituição;
- Aperfeiçoar os métodos empregados para aumentar a eficiência, eficácia e efetividade das ações;
- Facilitar a gestão e o estabelecimento de novas diretrizes de trabalho;
- Produzir informações que possam ser utilizadas junto à sociedade, financiadores e outros parceiros.



Principal finalidade da avaliação

Instrumentalizar a tomada de decisão



Avaliação no Ciclo do Projeto



(baseado em Marino e Cancellier, 2004)

Análise Situacional

- Também chamada de Avaliação Diagnóstica ou apenas Diagnóstico.
- Tem por objetivo organizar informações que caracterizem, dimensionem e evidenciem as questões ou problemas que o projeto vai buscar resolver ou minimizar.
- Neste momento, sempre que possível, deve-se reunir outros *stakeholders* para caracterizar o problema sob vários pontos de vista.



Avaliação de Marco Zero

- A partir da análise situacional e dos resultados esperados, deve-se realizar a avaliação de marco zero que aprofunda aspectos identificados na análise situacional, servindo de base norteadora para as equipes do projeto.
- Deve ocorrer antes do início de qualquer atividade do projeto pois produzirá os parâmetros de julgamento para a avaliação de resultados.



Avaliação de Processo

- Visa determinar o grau em que o programa está operando conforme o planejado.
- Analisa o que faz o programa e quem são seus beneficiários.
- Identifica quais são os elementos essenciais para que os objetivos do programa sejam alcançados.
- Em geral, responde a perguntas em duas categorias:
 - Cobertura: analisa o alcance do projeto e as características dos beneficiários.
 - Processo: analisa a consistência do projeto e a qualidade de sua implementação.



Avaliação de Resultados

- Analisa os benefícios e transformações proporcionados aos participantes durante e/ou logo após a sua participação no projeto.

Por que medir resultados?

Para saber se o programa ou projeto realmente faz diferença.



Resultados Esperados

Curto Prazo	Médio Prazo	Longo Prazo
APRENDIZADO	AÇÃO	CONDIÇÃO
Transformações em: <ul style="list-style-type: none">• Consciência• Conhecimento• Habilidades• Opiniões• Aspirações• Motivações	Transformações em: <ul style="list-style-type: none">• Comportamentos• Práticas• Tomadas de decisão	Transformações em: <ul style="list-style-type: none">• Condições sociais, econômicas e ambientais• Status



COMO DEMONSTRAR RESULTADOS



“Nem tudo que pode ser contado conta, e
nem tudo que conta pode ser contado.”

(Albert Einstein)



Esferas de Influência

Influência Externa

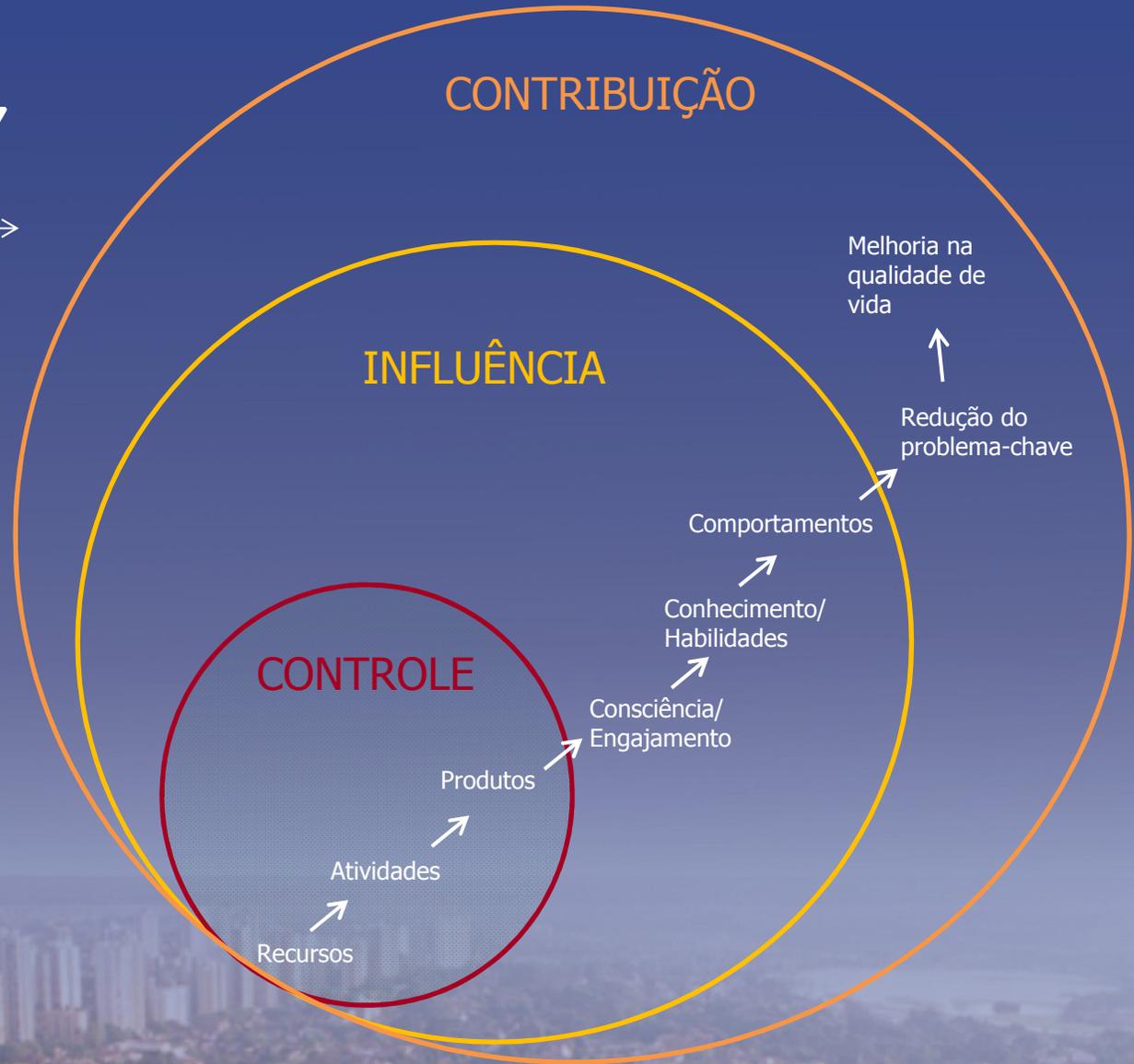
Fatores sócioeconômicos, políticos, tecnológicos, ambientais e outros.

Práticas tradicionais e capacidade local (nas comunidades-alvo)

Ambiente favorável (apoiador)

Recursos, habilidades e sistemas organizacionais

Influências externas aumentam a medida que avançamos na cadeia de resultados



(adaptado de Steve Montague)

INDICADORES



Indicadores - conceito

“Em projetos sociais, indicadores são parâmetros qualificados e/ou quantificados que servem para detalhar em que medida os resultados de um projeto foram alcançados, dentro de um prazo delimitado de tempo e numa localidade específica”.

(adaptado de Valarelli, citado em Pogoda, Pires e Moretti, s.d.)



Indicadores - conceito

- São medidas quantitativas e/ou qualitativas que indicam o grau de alcance dos objetivos de um projeto. Permitem analisar em que medida um resultado esperado está sendo alcançado.
- Como o próprio nome sugere, são uma espécie de “marca” ou senalizador, que busca expressar algum aspecto da realidade sob uma forma que possamos observá-lo ou mensurá-lo.
- Eles indicam mas não são a própria realidade. Baseiam-se na identificação de uma *variável*, ou seja, algum aspecto que varia de estado ou situação, variação esta que consideramos capaz de expressar um fenômeno que nos interessa.



Exemplo

“O programa é a variável independente que se espera cause alterações na variável dependente”.

(Banco Mundial)

Variável: saúde

Indicador: temperatura do corpo

Unidade de medida: graus Celsius

Instrumento: termômetro

Parâmetro: 37,5° = boa saúde



As Árvores Doentes

TEXTO PARA A REFLEXÃO



Características de um Bom Indicador

- Ser **válido** – que meça o que se supõe deve ser medido;
- Ser **confiável** – que seja verificável;
- Ser **relevante** – aos objetivos do programa;
- Ser **sensitivo** – às mudanças da situação que é observada;
- Ser **aceitável** – pela população em estudo e pelos principais clientes da avaliação;
- Ser **específico** – adaptado aos objetivos do programa;
- Ser **oportuno** – que possa ser constituído e reportado em tempo hábil;
- Ser **tecnicamente viável** – que os dados requeridos possam ser coletados e mensuráveis;
- Ser **custo-efetivo** – que os dados requeridos possam ser coletados a um custo razoável.



Quando medir

Indicadores

*** Antes e depois

** Depois, comparando com o antes (lembranças)

* Apenas depois



Quando não é mensurável?

Evidências:

- Observação
- Depoimentos
- Entrevistas
- Grupos Focais
- Estudos de caso, entre outros



Angela Kotzias Ribeiro
angelakr2013@gmail.com

Mestre em Administração
Especialista em
Administração Pública

Lycia Vasconcellos Neumann
lycianeumann@gmail.com

Mestre em Administração
Pública

