



---

# **MONITORIA & AVALIAÇÃO:**

---

## **Os fundamentos para obter resultados**

**Bénédicte de la Briere**

**O Banco Mundial**

# Os objetivos desta sessão

- 1 Porquê concentrar-se nos resultados
- 2 Monitoria **ou** Avaliação
- 3 Utilizar uma cadeia de **Resultados**
- 4 Os resultados dentro dos projectos
- 5 Para avançar
  - Selecionar indicadores SMART.
  - Recolher os dados.
  - Tornar os resultados úteis.

# Os objetivos desta sessão

- 1 Porquê concentrar-se nos resultados
- 2 Monitoramento ou Avaliação
- 3 Utilizar uma cadeia de Resultados
- 4 Os resultados dentro dos projectos
- 5 Para avançar
  - Selecionar indicadores SMART.
  - Recolher os dados.
  - Tornar os resultados úteis.

# A « *Gestão por objetivos* » é uma tendência mundial

Qual é a novidade dos resultados?

- Os gestores são julgados pelo desempenho dos seus programas e não pelo controlo dos insumos:  
Uma mudança de foco sobre os resultados e não insumos.
- Criar ligações entre o monitoria e a avaliação, a formulação das políticas, e a elaboração dos orçamentos (optimização dos custos)
- Importante para uma gestão eficaz do setor público

# Os objetivos desta sessão

- 1 Porquê concentrar-se nos resultados
- 2 Monitoria ou Avaliação**
- 3 Utilizar uma cadeia de Resultados
- 4 Os resultados dentro dos projectos
- 5 Para avançar
  - Selecionar indicadores SMART.
  - Recolher os dados.
  - Tornar os resultados úteis.

# Monitoria ou Avaliação

	<b>Monitoramento</b>	<b>Avaliação</b>
Freqüência	Regular, Contínua	Periódica
Cobertura	Todos os programas	Programa e aspectos particulares
Dados	Universais	Amostrais
Profundidade da informação	Segue a implementação, tem a ver com o QUÊ	Sob medida, sobre o desempenho e o impacto/PORQUÊ
Custos	Custos escalonados	Podem ser elevados
Utilidade	Melhoramento contínuo do programa, gestão	Principais decisões do programa

# Os papéis complementares da monitoria e da avaliação

Monitoria		Avaliação	
√	Clarifica os objetivos do programa	√	Analisa porquê os resultados esperados foram ou não atingidos
√	Relaciona as atividades e os recursos aos objetivos	√	Estima as contribuições específicas das atividades quanto aos resultados
√	Traduz os objetivos em indicadores de desempenho e cria alvos	√	Examina os processos de implementação
√	Recolhe dados de forma rotineira sobre estes indicadores, compara resultados reais com os alvos	√	Explora os resultados não esperados
√	Relata os progressos aos gestores e avisa-os quanto a problemas	√	Tira as lições, sublinha os sucessos significativos ou o potencial do programa, e oferece recomendações para a melhoria.

# A monitoria



Um processo contínuo de recolha e análise de informações,

- **Para medir** o desempenho dum projecto, um programa ou uma política relativamente aos resultados esperados, e
  - **Para informar** sobre a implementação e a gestão do programa.
-



# As avaliações



A revisão sistemática e objetiva de um projecto, um programa ou uma política em curso ou finalizado(a), o seu desenho, a sua implementação e/ou os seus resultados,

- **Perguntas descritivas** para determinar o que se passa e descrever os aspectos de um processo
- **Perguntas normativas** para comparar o que se passa com o que se deveria passar, de acordo com o desenho
- **Perguntas causais** para avaliar os objetivos e ver qual a diferença que a intervenção cria para atingir os seus objetivos

# Implementar boas avaliações

- Fazer as perguntas certas
- Responder as perguntas com dados apropriados
- Evitar a plétora de informações
- Basear a tomada de decisões sobre informações credíveis
- Assegurar-se que a informação é utilizada e que chega às pessoas adequadas (as que a podem utilizar)

# Avaliação de impacto



A avaliação do efeito causal de um projeto, um programa ou uma política sobre os beneficiários.  
*Utilisa um contra-factual...*

- **para estimar** qual seria o estado dos beneficiários sem o programa (*o grupo de controlo ou de comparação*), relativamente ao estado observado dos beneficiários (*o grupo de tratamento*), e
- **para determinar** os resultados intermediários ou finais imputáveis à intervenção.

# Quando usar uma avaliação de impacto?

- Avaliar o impacto quando o projeto é:
  - Inovador
  - Susceptível de se replicar ou de passar à escala
  - Estrategicamente relevante para reduzir a pobreza
  - A avaliação irá preencher uma lacuna de conhecimento
  - Impacto substancial nas políticas

- Pode-se utilizar a avaliação dentro de um programa para testar alternativas e melhorar os programas
- Pode-se considerar a otimização das despesas (custo-benefício, eficácia de custo)

# Os objetivos desta sessão

- 1 Porquê concentrar-se nos resultados
- 2 Monitoramento ou Avaliação
- 3 Utilizar uma cadeia de Resultados**
- 4 Os resultados dentro dos projectos
- 5 Para avançar
  - Selecionar indicadores SMART.
  - Recolher os dados.
  - Tornar os resultados úteis.

# Utilizar uma cadeia de resultados

Uma cadeia de resultados apresenta um roteiro da **teoria da mudança**:

Quais os resultados procurados pelo programa?

Como é que os resultados serão atingidos? Há hipóteses críticas?  
Recursos suficientes?

Como é que iremos saber se obtivemos os resultados procurados?

# Uma cadeia típica de resultados

## Insumos

- Recursos financeiros, humanos e outros mobilizados para apoiar as actividades
- **Orçamentos, pessoal, outros recursos disponíveis**

## Atividades

- Acções tomadas para transformar os insumos em produtos específicos
- **Série de atividades realizadas para produzir bens e serviços**

## Produtos

- Resultados da transformação de insumos em produtos tangíveis
- **Bens e serviços e fornecidos, sob o controle da agência de implementação**

## Resultados

- Mudanças resultantes da **utilização** dos produtos pela população alvo, (comportamento , condições )
- **Não totalmente sob o controle agência de implementação**

## Resultados finais

- Os objetivos do programa - benefícios
- Objetivo ao longo prazo
- **Mudanças nos resultados com causas múltiplas**

Implementação (OFERTA)

Resultados (DEMANDA + OFERTA)

# Obras públicas (AIMO)

## Exemplo de cadeia de resultados

### Insumos

- Orçamento para o programa OP-AIMO
- Pessoal do Ministério de trabalho
- Pessoal dos município participantes

### Atividades

- Estabelecimento de um salario baixo (o mínimo)
- Campanha de informação
- Seleção dos locais, recrutamento e formação dos operadores
- Inscrição

### Produtos (Anuais)

- 50.000 empregos
- \$1.000.000 em salarios
- > 75% dos custos do programa em salarios
- 2,000 sub-projectos de OP produzidos

### Resultados

- Transferência líquida de renda para as famílias
- Competências adquiridas
- Utilidade, manutenção das OP

### Resultados finais

- Renda, emprego
- Famílias beneficiárias:
  - renda, riqueza
  - saúde
  - alimentação
  - educação
- Desemprego, pobreza em q

Implementação (OFERTA)

Resultados (DEMANDA + OFERTA)



# Exercício: Cadeia de Resultados

Identificar a sequência de insumos, atividades, produtos e resultados:

- 1 Informação sobre a importância do aleitamento materno está disponível para os pais.
- 2 As crianças na comunidade estão mais saudáveis.
- 3 Menos crianças têm diarreias.
- 4 As mães fazem o aleitamento materno em vez do artificial.
- 5 Novos recursos estão disponíveis para implementar um projeto de redução da desnutrição infantil.
- 6 Planejar campanhas de informação sobre a importância do aleitamento materno

# Exercício: Cadeia de Resultados

Identificar a sequência de insumos, atividades, produtos e resultados:

5

Novos recursos estão disponíveis para implementar um projeto de redução da desnutrição infantil.

Insumo

6

Planejar campanhas de informação sobre a importância do aleitamento materno

Atividade

1

Informação sobre a importância do aleitamento materno está disponível para os pais.

Produto

4

As mães fazem o aleitamento materno em vez do artificial.

Resultado

3

Menos crianças têm diarreias.

Resultado

2

As crianças na comunidade estão mais saudáveis.

Resultado

# Os objetivos desta sessão

- 1 Porquê concentrar-se nos resultados
- 2 Monitoramento ou Avaliação
- 3 Utilizar uma cadeia de Resultados
- 4 Os resultados dentro dos projetos**
- 5 Para avançar
  - Selecionar indicadores SMART.
  - Recolher os dados.
  - Tornar os resultados úteis.

# Implementar a cadeia de resultados

## O programa TMC PATH da Jamaica

- **Exemplo** de como a M&A bem estruturada de um programa ajudou a desenhar o programa e prestar informações para as decisões políticas
- *"Program of Advancement Through Health and Education"* [Programa de Progresso pela Saúde e Educação] (**PATH**)
- Programa *"TMC"* [Transferência Monetária Condicionada] que procura ligar a assistência social à acumulação de capital humano
- Transferências essencialmente destinadas a crianças pobres de menos de 19 anos condicionadas à assistência escolar e sanitária

# Cadeia de resultados do TMC da Jamaica – Instrumentos, Indicadores

## Insumos

- Orçamento do programa TMC
- Pessoal do programa
- Serviços de saúde e educação e pessoal

SIG  
Auditoria interna

Recursos humanos e financeiros

## Actividades

- Desenho (estabelecimento do montante, das condições ..)
- Estabelecimento do programa TMC
- Campanha de informação
- Cartão de beneficiário

SIG  
Avaliação de processos, verificação surpresa

Respeito dos procedimentos  
Pagamentos  
Perspectivas

## Produtos (Anuais)

- Inscrição dos beneficiários no programa
- Transferências feitas

Pesquisa familiar anual

Focalização, cobertura, adequação

## Resultados

- Inscrição escolar
- Frequência
- Utilização dos serviços de saúde
- Apoio de renda

Avaliação de impacto

Frequência escolar  
Utilização de saúde preventiva

## Resultado final

- Saúde, nutrição
- Pobreza
- Desempenho escolar
- Poupança, investimento, ativos

Avaliação de impacto ao longo prazo

Resultados de desenvolvimento humano LP

# Utilização dos resultados de M&A do PATH

## Instrumentos

## Indicadores chave

### Insumos:

- **Sistemas de Informação de Gestão(SIG)**
- **Auditoria interna**

### Resultados

- Alguns atrasos nos pagamentos
- Bom cumprimento das condições
- Fraca inscrição no programa

### Uso

- Ajustamentos ao sistema de pagamento
- Intensificação das campanhas de recrutamento

### Actividades:

- **Avaliação dos processos**
- **Verificação surpresa**

### Resultados

- Processos de aplicação pesados
- As partes interessadas não são claras sobre as regras do programa
- Sistema de verificação da elegibilidade dos novos beneficiários é fraco
- Atrasos no tratamentos dos pedidos de recurso
- Procura alta pelo empregos/formação

### Uso

- Reorganização do SIG
- Revisão do manual de operações
- Utilização dos trabalhadores sociais como pontos focais para o acesso a um leque de serviços sociais
- “Passos para Trabalhar”, novo programa que almeja o emprego e o desenvolvimento de competências para o mercado do trabalho

# Utilização dos resultados de M&A do PATH

Instrumentos	Indicadores chave	
<p><b>Produtos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Exame específico da focalização (na base da pesquisa anual de famílias)</li> </ul>	<p><b>Resultado</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O PATH atinge mais os pobres que outros programas de rede de segurança jamaicanos</li> <li>Mas em comparação com programas de outros países o seu desempenho não é muito bom.</li> </ul>
		<p><b>Uso</b></p>
<p><b>Resultados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliação do impacto</li> </ul>	<p><b>Resultados</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Educação: pequena melhoria na frequência (cerca de meio dia num período de 20 dias). Sem impacto na inscrição</li> <li>Saúde: aumento de 30% na utilização de serviços de saúde preventiva</li> </ul>
	<p><b>Uso</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivo principal da educação torna-se acabar o ciclo escolar</li> <li>Introduzir transferências diferenciadas para fornecer incentivos à conclusão do ciclo escolar (sexo, idade)</li> <li>Introduzir um bônus para concluir o liceu</li> </ul>

# Lições aprendidas

- Uma M&A devidamente articulada é importante para a boa gestão de um programa e para prestar informações aos políticos
- As avaliações de impacto são instrumentos poderosos para **informações chaves sobre o programa e para as decisões políticas.**
- Bons sistemas de monitoria
  - Permitem o planejamento e gestão por resultados
  - Facilitam a preparação dos projetos, a sua supervisão e reajustamento bem como a implementação dos programas



# Lições aprendidas

O que é preciso para chegar lá?

- Clientes dispostos para aprenderem, arriscarem, experimentarem, e colaborarem → *mudança de perspectivas « das ameaças ao sucesso do programa »*
- Apoio sólido à M&A pelas hierarquias do governo e procura de transparência pela sociedade civil → *sucesso, maior procura*
- Vontade dos doadores e do governo de se concentrarem sobre os processos e objetivos da M&A → *mudança de cultura*
- Colaboração intersectorial dentro do governo (sobretudo com o Ministério das Finanças) e entre os doadores → *colaboração*

# Os objetivos desta sessão

- 1 Porquê concentrar-se nos resultados
- 2 Monitoramento ou Avaliação
- 3 Utilizar uma cadeia de Resultados
- 4 Os resultados dentro dos projetos
- 5 Para avançar**
  - Selecionar indicadores SMART.
  - Recolher os dados.
  - Tornar os resultados úteis.

# SMART: Identificar bons indicadores



**S** Específicos  
(specific)

**M**ensuráveis

**A**tribuíveis

**R**ealistas

**T**Ao alvo (targeted)

# S Específicos (Specific)

---

Mede com toda a precisão possível o que quiserem saber.

**Resultado:** crianças tratadas contra o paludismo

**Indicadores:**

1. Maior utilização das clínicas
2. Maior utilização dos antipalúdicos pediátricos

Qual o indicador mais específico?

# M Mensurável

---

Sejam claros na forma de medirem - precisos.

**Indicadores:**

1. % de centros de saúde sem stock de medicamentos x, y & z durante mais de uma semana
2. % de centros de saúde que têm medicamentos disponíveis

Qual o indicador mais mensurável?

# Atribuíveis

---

Ligado logicamente e estreitamente aos esforços do programa.

## Indicadores:

1. Esperança de vida
2. % de crianças totalmente vacinadas com 1 ano

Qual o indicador atribuível?

# Realista

---

Dados que possam ser obtidos com custos, freqüência e precisão razoáveis.

## Indicadores:

1. Prevalência do VIH entre as mulheres grávidas dos 15 aos 24 anos
2. Prevalência do VIH na população inteira

Qual o indicador mais realista?

# TAo alvo (Targeted)

---

Específico ao grupo alvo do programa.

## Indicadores:

1. % de aumento de emprego
2. % de aumento de emprego dos graduados de um programa de formação técnica X, no primeiro ano após a conclusão da formação

Qual o indicador focalizado?

# Preparar um plano de coleta de dados

- Identificar **quais** os dados específicos necessários
- Identificar **como** é que se realizará a coleta
- Identificar **quem** será encarregado da coleta dos dados e da preparação dos relatórios
- Identificar **quando** é que os dados serão recolhidos e os relatórios preparados, e com que frequência
- Identificar os **custos** e as fontes de financiamento
- Identificar **quem** é que vai se servir dos dados

# Exemplo: Plano de coleta de dados e de relatórios

<i>Indicador</i>	<i>Fonte dos Dados</i>	<i>Método de coleta dos dados</i>	<i>Quem coletará os dados</i>	<i>Frequência da coleta</i>	<i>Custos da coleta</i>	<i>Dificuldade da coleta</i>	<i>Quem analisará os dados?</i>
<b>1</b>							
<b>2</b>							
<b>3</b>							



# Algumas Pistas

Para tornar a monitoria do desempenho verdadeiramente útil...

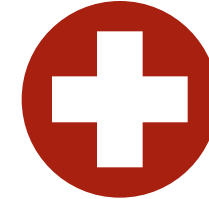
- 1) Fornecer as informações de forma frequente e em tempo útil ao pessoal do programa.
- 2) Fixar alvos para cada indicador de desempenho.
- 3) Fornecer dados por grupo. Desagregar os dados pelas características dos clientes e dos serviços (*regiões*).
- 4) Fazer análises básicas regulares, sobretudo com comparações.

- 5) Exigir explicações para os resultados imprevistos.
- 6) Apresentar os resultados de uma forma simples para os utilizadores.
- 7) Organizar sessões « Como vamos? » depois de cada relatório de desempenho.
- 8) Utilizar « Sinais Vermelho-Laranja-Verde » para identificar os programas/projetos que precisam de mais atenção.
- 9) Relacionar as informações de resultados aos custos dos programas.

# Qual hospital escolheriam?



## HOSPITAL MERCY



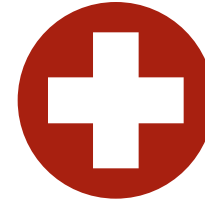
## HOSPITAL APOLLO



# Qual hospital escolheriam?



## HOSPITAL MERCY



## HOSPITAL APOLLO



### MAS



### MAS



# Conclusões

- A monitoria e a avaliação são funções separadas, embora complementares, e ambas são chave para a gestão por resultados
- Uma boa M&A é importante, não só para a gestão eficaz de um programa mas também como um potencial motor de reforma
- Tenham um bom plano de M&A antes de passarem o seu programa à escala e sirvam-se dele para informar sobre o percurso!
- Concebam o cronograma e o conteúdo dos resultados de M&A para aprofundar o diálogo, com base em provas/evidência
- Uma boa monitoria é essencial para uma boa avaliação de impacto

# Obrigado