



# Manual para a Gestão da Avaliação dos Programas do Governo do Estado do Pará

Novembro / 2004

## Sumário

	Pág
<b>Introdução</b>	<b>03</b>
<b>O Modelo de Gestão Proposto</b>	<b>05</b>
A Unidade Responsável pela Gestão dos Processos de Avaliação	
As Unidades de Gerenciamento	
As Unidades Responsáveis pela Avaliação dos Programas	
Relação entre as Unidades Gestoras dos Processos de Avaliação	
Os Passos Lógicos para o Desenho e Execução de um Projeto de Avaliação	
<b>Primeiro Passo - A Definição dos Objetivos da Avaliação</b>	<b>10</b>
Principais Usos da Avaliação de Programas	
Categorias para as Abordagens adotadas nos Projetos de Avaliação.	
Definições para os Indicadores Propostos	
<b>Segundo Passo - A Compreensão do Programa e sua Linha de Base</b>	<b>14</b>
O Marco Lógico	
A Linha de Base	
A Construção da Linha de Base ou Marco Zero do Programa	
<b>Terceiro Passo - A Formulação das Questões Avaliativas</b>	<b>19</b>
Os Objetivos Gerais da Avaliação e as Questões Avaliativas:	
Cadeia de Eventos de um Programa	
Um Modelo Geral para as Questões Avaliativas	
<b>Quarto Passo - As Escolhas Metodológicas</b>	<b>23</b>
Qual a Metodologia Recomendada?	
Características de uma Boa Avaliação de Programas	
<b>Quinto Passo - Os Levantamentos e Estudos</b>	<b>25</b>
O Planejamento do Campo	
A Gestão do Campo	
Análise dos Dados	
<b>Sexto Passo - Os Resultados da Avaliação</b>	<b>32</b>
<b>Sétimo Passo - Tornando a Avaliação Útil</b>	<b>35</b>
Anexo I - Proposta para a Capacitação da Equipe de Avaliação dos Programas.	37
Anexo II - Documento de Referência para Avaliação.	40
Anexo III - Roteiro para Elaboração do Primeiro Relatório da Avaliação.	46

## Introdução

No âmbito do esforço do Governo de estabelecer estratégias que possibilitem a promoção do desenvolvimento estadual e o cumprimento dos macro-objetivos e diretrizes estratégicas estabelecidos no Plano Plurianual 2004/2007 para o seu período de vigência, os vários setores governamentais vêm investindo na tarefa de desenvolver sua capacidade para monitorar e avaliar os programas implementados e os impactos deles decorrentes.

O desenvolvimento de tais capacidades está associado, em primeiro lugar, ao compromisso do governo estadual de destacar e de envolver suas equipes técnicas nesses processos de avaliação e, em segundo lugar, na disposição de incorporar tais avaliações e seus resultados nos processos gerenciais de suas organizações, especialmente nas atividades de formulação de políticas e de tomada de decisões.

Entretanto, além da disposição política, os governos estaduais precisam de capacidade técnica e gerencial para lidar com os processos de monitoramento e de avaliação. Para tanto, são necessárias as seguintes ferramentas:

- ✓ Um conjunto de conceitos e princípios que estabeleçam os fundamentos e as diretrizes para o monitoramento e a avaliação dos programas estaduais;
- ✓ Um modelo para o gerenciamento dos processos de avaliação dos programas;
- ✓ Um conjunto de instrumentos que apóiem os técnicos e as equipes do Governo na execução das avaliações; e,
- ✓ Um plano para o desenvolvimento das capacidades instaladas e para a preparação dos técnicos que estarão envolvidos nos processos avaliativos previstos.

Considerando a impossibilidade de dissociar modelo de gestão, instrumentos de apoio e estratégia para o desenvolvimento das capacidades técnicas existentes, o presente documento traz esses três elementos, indicando uma estratégia para transitar do modelo teoricamente proposto e já desenvolvido, para uma proposta mais operacional de implementação de tais propostas.

Para facilitar a compreensão desses instrumentos e diretrizes, o presente manual traz essas informações de forma integrada e seqüencial, procurando respeitar os passos lógicos para a implementação e gestão de processos de avaliação de programas e seus usos subseqüentes, como sua articulação com os processos tomada de decisão e o gerenciamento das políticas e programas governamentais.

No capítulo introdutório é apresentada uma discussão sobre a proposta de modelo de gestão que se pretende adotar – organizado por projetos – e as conseqüências que tal definição tem sobre a operacionalização dos trabalhos propostos e sua articulação com as sistemáticas de monitoramento e avaliação previstas para o Governo do Estado do Pará, assim como com sistemas de informações gerenciais já desenvolvidos.

Nos capítulos subseqüentes são apresentadas as várias etapas do processo avaliativo que se pretende adotar, com orientações sobre instrumentos a utilizar e conceitos a serem trabalhados. A parte final do documento traz, além de um cronograma do processo de capacitação sugerido para formar competências avaliativas para as equipes do Governo do Estado, o conjunto dos instrumentos que estão sugeridos e propostos para a gestão dos processos de avaliação.

## O Modelo de Gestão Proposto

Assim como qualquer outra atividade, o monitoramento e/ou a avaliação de um programa é feita para alguma finalidade específica e, na medida do possível, deve produzir os resultados esperados com a qualidade necessária, no momento demandado e da forma mais eficiente possível.

Conseqüentemente, o monitoramento e/ou a avaliação de um programa pode ser considerado um projeto (pois envolve resultados, recursos limitados e prazos definidos) e, como tal, tem que ser objeto de uma gestão igualmente cuidadosa e eficiente. Neste sentido, a primeira definição que se adota é de indicar para o gerenciamento das avaliações propostas, **um modelo de gestão por projetos**.

A opção por tratar a avaliação dos programas de governo como um projeto, vai requerer da unidade responsável pela sua condução o desenvolvimento de capacidades gerenciais e de instrumentos que facilitem o gerenciamento do processo e que garantam determinado grau de identidade e de comparabilidade entre os diversos projetos de avaliação que se pretende desenvolver.

A opção por este modelo de gestão, por seu turno, decorre dos princípios e diretrizes estabelecidos na Sistemática de Avaliação proposta para o Governo do Estado<sup>1</sup> e nas suas conseqüências metodológicas e operacionais. Conseqüentemente ter conhecimento dessas diretrizes e da lógica por trás das avaliações propostas é passo importante para a compreensão deste modelo de gestão e seu melhor aproveitamento.

### **a) A Unidade Responsável pela Gestão dos Processos de Avaliação:**

A construção de uma proposta de modelo de gestão passa, inicialmente pela compreensão dos atores envolvidos e das atribuições que cada um deles deverá assumir nesse processo.

O ponto de partida, entretanto, está no modelo de avaliação proposto para o Estado, que destaca a importância de uma abordagem participativa na

---

<sup>1</sup> Para melhor compreensão recomenda-se a leitura do documento “Avaliação de Programas do Governo do Estado do Pará – Sistemática e Questões Metodológicas”, elaborado em maio de 2004 pelo IBRAD para a SEPOF.

construção, desenho, execução e produção das avaliações de cada um dos programas selecionados. Assim, cada um dos projetos de avaliação que serão desenhados deverá contar com ampla participação das equipes técnicas das secretarias ou unidades responsáveis pela gestão e implementação dos programas selecionados.

Considerando que o processo de avaliação proposto está subordinado a uma estratégia governamental mais ampla, voltada para dimensionar e compreender os impactos da ação governamental – por meio de seus programas – sobre as várias dimensões do desenvolvimento estadual, a unidade gestora do processo deve estar vinculada à Secretaria de Planejamento, Orçamento e Finanças do Estado, envolvendo os seus vários setores.

O tamanho dessa unidade é função do número de programas selecionados e da diversidade de setores e áreas temáticas que precisarão ser abordadas ao longo do processo de avaliação. Entretanto, suas atribuições são bastante claras e devem estar focadas na capacidade de assessorar e apoiar as unidades gestoras dos programas na condução dos processos avaliativos.

Essa unidade também terá a responsabilidade de acompanhar e monitorar a implementação dos projetos de avaliação que serão desenhados pelas equipes indicadas pelas Secretarias e unidades gestoras dos programas indicados.

Ademais, a unidade ficará responsável por compilar os resultados das avaliações realizadas pelas equipes técnicas e pela produção do relatório final de avaliação, sua articulação com os demais relatórios de monitoramento e avaliação produzidos no âmbito dos sistemas estaduais de gestão de programas e projetos e, sempre que possível, da realização de eventos e atividades que potencialize a divulgação e a difusão dos resultados encontrados.

## **b) As Unidades de Gerenciamento:**

Para garantir a consistência entre o modelo de gerenciamento proposto para os projetos selecionados com o modelo geral de avaliação concebido, as unidades de gerenciamento definidas, os Gerentes de Programa (vinculado às Secretarias Especiais) e os Gerentes Executivos (que são **os titulares das unidades administrativas a que as ações estão subordinadas**) e o Gerente de Informação tem participação garantida.

Do ponto de vista das Secretarias Especiais, o modelo prevê a participação da Secretaria, por intermédio dos gerentes de programa designados, tanto na

equipe de avaliação dos programas, como na etapa subsequente de elaboração dos relatórios setoriais.

Já os titulares das unidades administrativas que tem ações compreendidas pelos programas que estão sendo avaliados (ou que tem os programas sob sua responsabilidade) participam tanto com a indicação dos técnicos que comporão as equipes de avaliação, como no processo de negociação dos programas que serão considerados para as avaliações em profundidade cujo processo de implementação são detalhados nesse manual.

### **c) As Unidades Responsáveis pela Avaliação dos Programas:**

Cada secretaria ou unidade executora de programas selecionados para a avaliação deverá, em acordo com as Secretarias Especiais, destacar uma equipe técnica que assumirá a responsabilidade pela produção das referidas avaliações.

Procurando a maior participação possível de técnicos diretamente envolvidos com a implementação dos programas, as equipes destacadas para a avaliação de cada um programa ficarão responsáveis por todas as etapas da elaboração e execução de um projeto de avaliação, sendo para tanto apoiada e capacitada pela unidade de Gestão (SEPOF).

A equipe técnica, entretanto, não deve ser destacada ou dissociada do programa que deverá avaliar. Pelo contrário, em certa medida, o sucesso do processo avaliativo está relacionado com a capacidade de se aprofundarem os relacionamentos entre equipe avaliadora e equipe implementadora, superando essa dicotomia.

### **d) Relação entre as Unidades Gestoras dos Processos de Avaliação:**

<b>Decreto Gestão da Avaliação<sup>2</sup></b>	<b>Atribuições da Unidade</b>	<b>Avaliação dos Programas Selecionados</b>
SEPOF	Como responsável pela coordenação da gestão dos processos de avaliação a SEPOF fica encarregada de orientar as demais unidades envolvidas e da consolidação dos vários relatórios para a produção do relatório anual de avaliação.	Unidade responsável pela gestão do processo de avaliação.
Gerente de Programa	É responsável por coordenar as avaliações dos programas de sua área e de produzir os relatórios setoriais de avaliação.	Unidades de Gerenciamento <i>(com a participação de técnicos da Secretaria Especial e das Secretarias Executivas relacionadas ao programa).</i>
Gerente Executivo	Além de designar os gerentes de informação para as ações programáticas de seu órgão que venha a ser objeto de avaliação, também indica os membros da equipe técnica que avaliará os programas selecionados.	
Gerente de Informação	É responsável por coletar, tratar dados e alimentar os sistemas de informação, produzindo os subsídios necessários para que as avaliações sejam conduzidas.	Equipe de Avaliação dos Programas Selecionados

### **e) Os Passos Lógicos para o Desenho e Execução de um Projeto de Avaliação:**

Uma vez mobilizada a equipe técnica ela deverá ser capacitada<sup>3</sup> para o desenvolvimento de um projeto de avaliação, desde sua concepção até sua conclusão, compreendendo a realização dos seguintes passos lógicos:

- ✓ Primeiro Passo – A Definição dos Objetivos da Avaliação
- ✓ Segundo Passo – A Compreensão do Programa a ser Avaliado e de seu Marco Lógico
- ✓ Terceiro Passo – A Formulação das Questões Avaliativas
- ✓ Quarto Passo – As Escolhas Metodológicas
- ✓ Quinto Passo – Os Estudos e Levantamentos

<sup>2</sup> A minuta do decreto que regula o modelo de gestão dos processos de avaliação do Governo do Estado do Pará está apresentada anexa a esse manual.

<sup>3</sup> Ver anexo I – Proposta para a Capacitação da Equipe de Avaliação dos Programas.



- ✓ Sexto Passo – Os Resultados da Avaliação
- ✓ Sétimo Passo – Tornando a Avaliação Útil

O processo de mobilização e envolvimento das equipes técnicas, embora não se constitua em um dos passos lógicos propostos pelo modelo de gestão, uma vez que não seria ele mesmo objeto desta, é atividade de grande importância para o sucesso do trabalho da unidade central e da própria produção dos resultados esperados para a avaliação.

Desde a negociação para a seleção dos programas que serão objeto da avaliação, passando pela indicação da equipe e até a construção de procedimentos técnicos e operacionais que serão adotados, as secretarias e unidades executoras devem estar envolvidas, participando e compreendendo todo o processo assim como os encargos decorrentes de seu envolvimento nas avaliações dos programas.

Feitas tais considerações, pode-se avançar na discussão dos sete passos para a gestão do desenho e da implementação de projetos de avaliação. Do ponto de vista do monitoramento de tal processo, cada um dos passos propostos pode ser considerado como uma etapa de trabalho e a efetiva entrega dos produtos esperados o indicador de sua conclusão.

## **Primeiro Passo**

### **A Definição dos Objetivos da Avaliação**

O desenho de um projeto de avaliação do programa se inicia por um conjunto de decisões estratégicas que vão orientar o trabalho a ser desenvolvido, especialmente, questões que procurem responder quais seus objetivos estratégicos; quais os potenciais usuários da avaliação; e quais os usos que se pretende fazer de seus resultados.

Para fins do trabalho que se pretende desenvolver, parte-se da premissa de que os principais usuários das avaliações que estariam sendo implementadas seriam os gestores dos programas selecionados, uma vez que a eles importava saber se o programa estaria contribuindo para o desenvolvimento estadual<sup>4</sup> e o que deveria ser feito para que o programa se mostrasse mais efetivo no alcance desses objetivos.

### **Principais Usos da Avaliação de Programas**

Embora existam infindáveis possibilidades de utilização dos resultados de uma avaliação, de um modo geral, tais usos podem ser organizados em três categorias principais, a saber:

- ✓ Avaliação utilizada para produzir juízo de mérito ou de valor do programa;
- ✓ Avaliação utilizada para a melhoria dos programas; e ainda,
- ✓ Avaliação utilizada para a produção de novos conhecimentos a respeito do programa e da realidade com a qual ele interage.

Cada uma dessas categorias contempla um conjunto de modelos alternativos de avaliação ou de denominações de avaliações que ajudam a melhor compreender as possibilidades metodológicas que estariam à disposição dos avaliadores e dos usuários da avaliação. O quadro apresentado na seqüência, traz

---

4 Também como derivação dos princípios metodológicos com que se está trabalhando, parte-se do pressuposto, para fins de estruturação da presente metodologia de avaliação de programas, que os objetivos de desenvolvimento estadual são aqueles consignados no Plano Plurianual e no Plano de Governo.

algumas dos modelos que podem ser adotados para uma avaliação de programas que pretendesse subsidiar alguns desses usos:

<b>Juízo de Mérito ou Valor</b>	<b>Melhoria dos Programas</b>	<b>Produção de Conhecimento</b>
Avaliações ex-ante	Avaliações Formativas	Generalizações
Prestação de Contas	Análises de Ambiente	Extrapolação de princípios
Auditorias	Melhoria de processos	Construção de teorias
Controle de Qualidade	Melhoria de qualidade	Síntese de padrões
Análises custo/benefício	Melhoria de gestão	Publicações acadêmicas
Acreditação/certificação	Adaptação de modelos	Fomulação de políticas

Como os usos que os gestores dos programas podem fazer da avaliação também são múltiplos, as escolhas que vierem a ser feitas possibilitam diferentes níveis de complexidade dos processos avaliativos que serão trabalhados, afetando as escolhas estratégicas precisam ser realizadas com relação ao tipo de avaliação que se aplicará.

### **Categorias para as Abordagens adotadas nos Projetos de Avaliação.**

Neste sentido, a primeira questão trabalhada pelo grupo responsável pela elaboração do projeto de avaliação se refere à uma análise da complexidade e/ou da profundidade da avaliação que se pretende realizar, uma vez que uma mera análise dos indicadores do programa poderia não ser suficiente para atender às expectativas dos programas e de usuários da avaliação.

Para simplificar essa primeira escolha, a metodologia propõe que se trabalhe com três diferentes níveis de profundidade e complexidade para as avaliações propostas, considerando a necessidade de avaliar resultados; processos; e a própria gestão do programa.

Uma primeira possibilidade seria adotar uma abordagem que, para fins dessa metodologia, poderia ser denominada SIMPLISTA. Ao adotar essa solução, o modelo de avaliação trabalharia apenas com o comportamento dos indicadores de impacto do programa e seus desdobramentos sobre os indicadores de desenvolvimento estadual, escolhidos nas rodadas de negociação com as equipes técnicas e nos processos de elaboração do Plano Plurianual.

### ***Abordagem Simplista***

- Indicadores de Impacto
- Indicadores do Programa
- Execução Física e Financeira dos Projetos

Com isto, o relatório de linha de base teria seu conteúdo restrito à indicação dos indicadores selecionados; à justificativa das datas de referência<sup>5</sup> selecionadas para a linha de base; e, uma matriz de indicadores apontando a situação encontrada para cada deles na data de referência selecionada.

Uma crítica que pode ser levantada, é que essa abordagem simplista permite, ao avaliador, saber o que havia acontecido com as dimensões do desenvolvimento que o programa pretende afetar, mas não permite compreender as explicações para os resultados observados. Conseqüentemente, esta limitação comprometeria a capacidade da avaliação de auxiliar os gestores dos programas no cumprimento de seus objetivos e metas.

Tais limitações podem ser minimizadas pela adoção de uma abordagem um pouco mais complexa, que agregaria ao processo de avaliação um conjunto de indicadores intermediários, bem como alguns indicadores de processos. Para fins dessa discussão, esta abordagem poderia ser denominada AMPLIADA e lidaria com as seguintes características:

### ***Abordagem Ampliada***

- Indicadores de Impacto
- Indicadores do Programa
- Indicadores Intermediários e/ou Indicadores Sentinelas
- Indicadores de Execução Física e Financeira dos Projetos
- Indicadores de Processo relevantes para a compreensão dos resultados.

Ainda discutindo as possibilidades e as necessidades dos gestores dos programas de governo que seriam avaliados, cabe destacar a necessidade de uma abordagem para a avaliação que agregasse uma série de outras questões

---

<sup>5</sup> Em resposta à necessidade de justificar as datas selecionadas para o marco zero, cabe destacar a importância de que as informações deveriam permitir uma análise do tipo antes/depois da ação governamental e, conseqüentemente, as datas selecionadas para a apuração dos indicadores deveriam remeter ao período anterior ao início do Governo ou do PPA. Entretanto, chamou-se atenção para o fato de que o relatório deveria trazer notas justificando as datas selecionadas.

avaliativas que demandariam outros instrumentos para a avaliação além de indicadores que pudessem ser obtidos junto a outras bases de dados. Essa abordagem, que se denominou GERENCIAL, teria a seguinte configuração:

***Abordagem Gerencial:***

- Indicadores de Impacto
- Indicadores do Programa
- Indicadores Intermediários e Indicadores Sentinelas
- Indicadores de Processo relevantes para a compreensão dos resultados.
- Questões Avaliativas importantes para uma melhor compreensão dos programas e sobre o que fazer para melhorá-lo.

Uma vez estabelecidas tais definições, é possível caminhar para a elaboração do documento de linha de base ou de marco zero. No anexo pode ser encontrada uma proposta de estruturação de um relatório de linha de base para uma abordagem gerencial da avaliação.

**Definições para os Indicadores Propostos:**

<b>Conceitos</b>	<b>Definição</b>
Impacto	São os indicadores que medem os resultados que, teoricamente, decorrem do fato do programa ter atingido as metas previstas para o indicador de programa. São os indicadores setoriais, estratégicos, transversais e de desenvolvimento, por exemplo.
Programa	São os indicadores propostos para medir os resultados do programa, conforme descrito no PPA.
Intermediários ou Sentinelas	São indicadores que permitem verificar, no curto prazo, se os resultados do programa (medidos pelo indicador do programa) serão alcançados em determinado momento futuro.
De Processo	Normalmente associado ao cumprimento de etapas relacionadas com as atividades e processos previstos para o programa. Servem para auxiliar no monitoramento dos avanços do programa ao longo do tempo.

## Segundo Passo

### A Compreensão do Programa e sua Linha de Base

Uma vez superada a fase de identificação dos objetivos da avaliação planejada, o desenho de um projeto de avaliação se inicia pela compreensão do objeto de interesse da avaliação, isto é, do próprio programa. Neste sentido, a primeira atividade que deve ser desenvolvida pela equipe envolvida na gestão de um projeto de avaliação é o levantamento de informações e dados que possibilitem uma melhor compreensão do programa e do ambiente no qual ele está inserido.

Este primeiro passo compreende um conjunto de atividades que devem permitir à pessoa responsável pela condução da avaliação, identificar os seguintes aspectos relacionados ao programa:

- ✓ **A Problematização:** Consistindo em uma análise dos documentos, relatórios e outros informes que permitam uma clara identificação do problema (ou da oportunidade) que o programa se dispunha a atacar, assim como das causas que, na perspectiva do programa avaliado, contribuem para geração do referido problema.
  
- ✓ **A Justificativa** – Embora a existência de um problema possa justificar a realização do programa, normalmente é nas conseqüências do problema para o conjunto da sociedade ou para um determinado grupo social, que se encontra a justificativa, o porque, da existência de um programa. Neste momento se obtém as primeiras informações sobre os grupos e os interesses que serão afetados pelo programa.
  
- ✓ **Os Objetivos e as Metas** – O objetivo de um programa é a situação que se deseja obter ao final do período de duração do programa, mediante a aplicação dos recursos e da realização das ações previstas. Esses objetivos estão subordinados a objetivos e diretrizes superiores, com os quais se deve procurar estabelecer uma relação lógica. Por exemplo, os projetos de avaliação devem procurar estabelecer a relação entre os objetivos propostos para o programa avaliado e os seus impactos desenvolvimento estadual. As metas, por seu turno, representam os objetivos programáticos dimensionados temporal, espacial e quantitativamente.

✓ **O Público do Programa** – Uma boa avaliação do programa demanda que se tenha clareza do conjunto das pessoas e/ou das organizações para as quais ele se destina. Informações adicionais sobre outros grupos e interesses envolvidos (beneficiários diretos e indiretos; opositores; servidores; entidades envolvidas; financiadores e etc) que permitam ao avaliador enxergar todo o conjunto de atores relevantes envolvidos no programa, também são de grande valia para o desenho do projeto de avaliação.

✓ **Área de atuação** – Quase como uma decorrência do item anterior, a compreensão do programa implica levantar informações sobre região a onde o programa será desenvolvido, como também das possíveis influências que aspectos geográficos e territoriais podem ter sobre a implementação e os resultados do programa.

✓ **A estratégia de implementação** – A compreensão do programa também requer o conhecimento sobre a estratégia de implementação que foi adotada pela unidade responsável pela sua execução. Basicamente, o que se pretende discutir é o conjunto de decisões tomadas que levaram (ou deveria ter levado) à efetivação do programa. Em outras palavras, quais os produtos, processos e serviços que serão colocados à disposição das comunidades e/ou de seus beneficiários e como isso acontecerá.

✓ **O prazo de execução** – O período para executar o programa em todas as suas dimensões e aspectos, assim como o cronograma estabelecido para as várias atividades é informação que pode auxiliar nas avaliações do programa, especialmente em questões relacionadas com a eficiência dos processos e com a própria viabilidade das estratégias de implementação propostas.

✓ **Os recursos envolvidos** – Em regra, uma avaliação de programas não pode ser considerada completa sem se analisar os recursos que foram investidos na sua implementação e na forma como eles foram aplicados. Neste sentido, o levantamento de informações relativas ao quantitativo de recursos (humanos, financeiros, tecnológicos, institucionais, etc) alocados na execução do programa, bem como as relações entre os valores programados e aqueles efetivamente aplicados nas atividades previstas.

## O Marco Lógico

Um dos instrumentos que pode auxiliar em muito a construção do projeto de avaliação é o marco lógico<sup>6</sup> do programa. Por apresentar uma síntese dos objetivos, produtos, atividades e, em alguns casos, dos recursos envolvidos na implementação do programa, ele permite uma rápida compreensão de boa parte dos aspectos listados neste capítulo.

Para o caso de programas para os quais a unidade executora ainda não elaborou o marco lógico, é recomendado que a equipe responsável pela avaliação trabalhe na elaboração deste documento, organizando as idéias e estabelecendo uma base comum quanto à compreensão do programa e de sua lógica de funcionamento.

## A Linha de Base

O modelo de avaliação de programas que se pretende trabalhar procura se basear em modelos experimentais de avaliação que trabalham com análises comparativas das situações encontradas antes e depois<sup>7</sup> da intervenção, no caso, antes e depois da execução do programa.

Neste sentido, para se produzir uma avaliação de resultados com este espírito, é necessário definir qual será o momento que se adotará como “*T zero*” do Programa. Ou seja, qual será o período de referência que será adotado para comparar com a situação encontrada quando da realização da avaliação.

Em muitos casos, os programas já trazem esta resposta nos seus diagnósticos e análises situacionais, pois nesses textos está descrita a situação encontrada quando da elaboração do programa e que, conseqüentemente, justificou a sua realização. Entretanto, há casos em que os programas ou as unidades executoras não tem explicitado esse momento, ou ainda, há casos de programas que existem há um período maior do que o que se pretende avaliar. Nesses casos, a equipe de avaliação precisará construir uma linha de base para poder viabilizar o seu trabalho.

---

6 Ver anexo II. No corpo do documento de referência há uma orientação para a elaboração do marco lógico do programa.

7 Os modelos de avaliação antes e depois não são os únicos que poderão ser trabalhados por este modelo de gestão de projetos de avaliação, entretanto, há uma tendência de essa abordagem prevalecer nos processos de avaliação governamental, uma vez que em geral se procuram respostas para as situações antes e depois da ação de um determinado governo.



## **A Construção da Linha de Base ou Marco Zero do Programa**

A discussão sobre o trabalho de construção da linha de base ou do marco zero diz respeito à sua finalidade, ao conteúdo esperado para o relatório de linha de base e ao período que deve ser adotado como referência para a sua construção do marco zero.

Neste sentido, parece razoável que o debate se inicie pela definição sobre a data que se deve adotar como referencial para a sua construção, uma vez que diferentes programas possuem prazos distintos para a apuração dos seus resultados, para a publicação dos indicadores selecionados, bem como de outras informações propostas para serem utilizadas como referências para nos processos de avaliação.

Embora a metodologia de construção do marco zero reconheça que os diferentes calendários dos programas e da produção de indicadores precisam ser considerados, o fato de se estar analisando programas de governo exige que o ano de referência adotado para as análises subseqüentes, seja o ano do orçamento ou o calendário fiscal do governo.

Essa opção metodológica permite associar o orçamento anual dos programas com os resultados observados para os indicadores selecionados e, conseqüentemente, possibilita que se estabeleçam relações entre os investimentos realizados pelo governo e os impactos observados sobre as várias dimensões do desenvolvimento estadual.

O conteúdo do relatório de linha de base, entretanto, é função do tipo de avaliação que se pretende realizar. Para uma avaliação de cunho gerencial que pretenda responder questões particulares sobre a operação e a gestão dos programas, além da situação encontrada para os indicadores de impacto e dos indicadores intermediários propostos, deve fazer parte do relatório uma descrição dos demais aspectos a ser considerados na análises como: os processos; o orçamento programado; as metas e resultados propostos; os beneficiários e usuários; e os parâmetros adotados.

Relembrando, marco zero, linha de base ou ponto de partida de um programa descrevem a situação inicial do problema que o programa se dispõe a enfrentar, bem como as metas que devem ser alcançadas com os recursos programados. Todas essas variáveis tendem a se alterar ao longo da implementação do programa. Saber qual o ponto de partida é fundamental para qualquer modelo de avaliação antes/depois que se pretenda implementar.

## Terceiro Passo

### A Formulação das Questões Avaliativas

O sucesso de uma avaliação, ou da abordagem selecionada para organizar um projeto de avaliação, é função da sua capacidade de responder às necessidades de informações dos seus usuários. Essas necessidades de informação podem – e devem – ser expressas por meio de questões que vão orientar todo o desenho da avaliação. São as **questões avaliativas**.

Embora essa explicação pareça simplificar o trabalho de avaliação à tarefa de responder a uma ou a um conjunto de questões elaboradas pelo destinatário dos resultados do processo avaliativo, nem toda pergunta é uma questão avaliativa. Para auxiliar na construção da avaliação, as questões avaliativas precisam ser bem formuladas. Para tanto, devem respeitar os seguintes critérios:

- ✓ Existirem e estarem disponíveis para uso os dados e informações necessários para responder à questão.
- ✓ Existir mais de uma resposta possível para a questão.
- ✓ Haver interesse dos usuários nas respostas obtidas pela questão e interesse deles em responde-la.
- ✓ Haver necessidade, da parte dos usuários da avaliação, pelas respostas oriundas das questões e não serem apenas uma resposta à demandas ou provocações de terceiros.
- ✓ Haver clareza, da parte dos usuários da avaliação, sobre o uso que eles pretendem fazer dos resultados obtidos com aquele questionamento.

Uma boa maneira para começar a construção de questões avaliativas realmente úteis para o programa ou para seus gestores, é propor aos usuários da avaliação que completem a seguinte sentença:

**O que eu mais preciso saber sobre o programa que vai ser avaliado é...**

## Os Objetivos Gerais da Avaliação e as Questões Avaliativas:

A questão anteriormente proposta guarda estreita relação com uma outra pergunta igualmente importante para o desenho do projeto de avaliação do programa, a qual já foi objeto de discussão no primeiro passo da metodologia, proposta, qual seja: **Qual o objetivo ou quais os objetivos da avaliação que se está desenhando?**

Em uma perspectiva mais geral e tomando em consideração as definições extraídas da sistemática de avaliação desenhada para os programas estaduais, parece que a avaliação deveria permitir ao gestor dos programas:

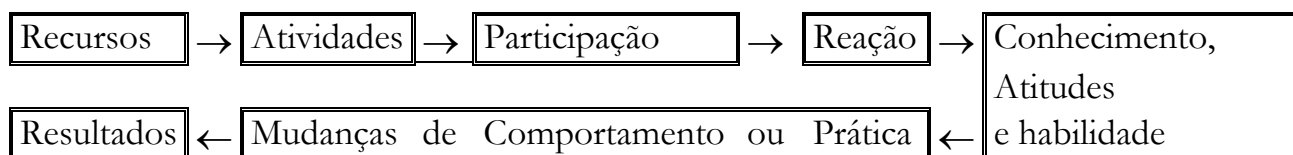
- ✓ Verificar se o programa está contribuindo para a promoção do desenvolvimento do Estado.
- ✓ Verificar se o programa está conseguindo cumprir os objetivos e as metas que foram estabelecidos quando do seu planejamento.
- ✓ Verificar se os recursos (financeiros, técnicos, humanos, tecnológicos...) foram alocados ao programa, no momento, quantidade e forma adequada.

Além dessas questões, importantes para a compreensão dos resultados do programa e suas contribuições para o desenvolvimento do Estado, também se levantou as seguintes hipóteses de trabalho, necessárias para que a avaliação seja útil para seus usuários preferenciais:

- ✓ Será que os resultados do programa, isoladamente, seriam suficientes para permitir o Estado alcançar os objetivos estratégicos de desenvolvimento previstos?
- ✓ Será que a maneira que os recursos alocados ao projeto foi a mais eficiente e que mais contribuiu para que os resultados propostos fossem alcançados?

Dos questionamentos apresentados, entretanto, precisa ficar claro para o responsável pela elaboração do projeto de avaliação, que para definir as questões mais adequadas a cada programa é fundamental compreender a **cadeia de eventos do Programa**.

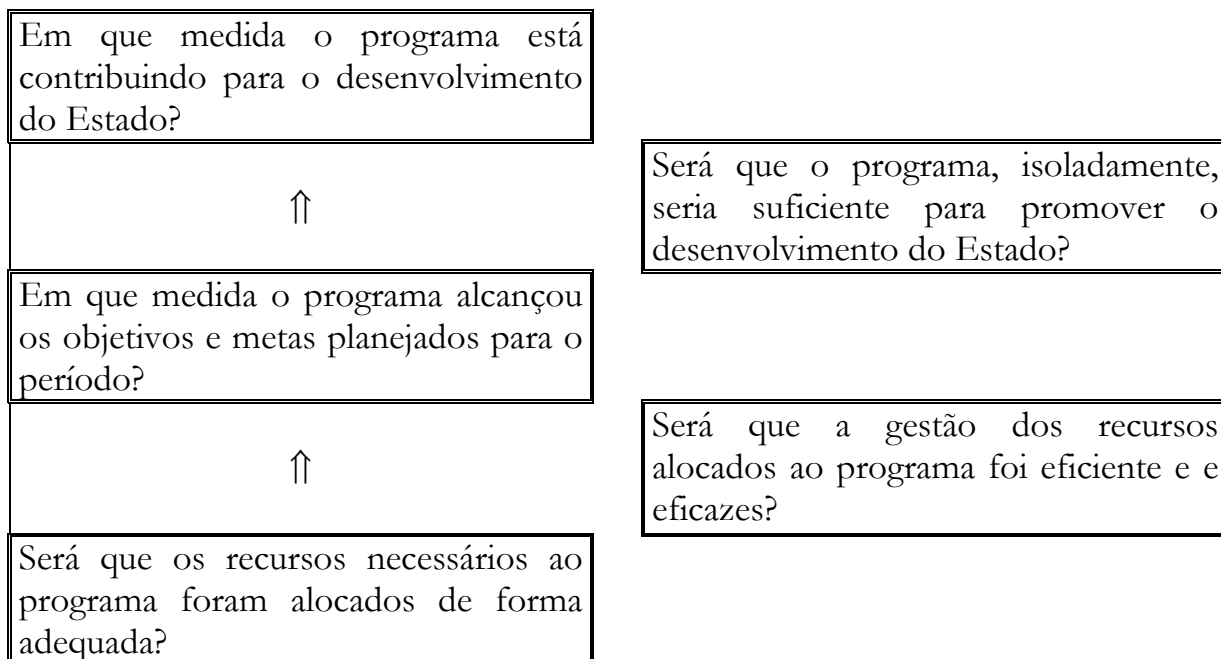
### Exemplo de Cadeia de Eventos de um Programa



Ou, seja, retomar a lógica proposta no marco lógico de programa e questionar se aquela cadeia de eventos proposta teoricamente estaria acontecendo na prática e como isto estaria ocorrendo.

Essas duas constatações permitem que se construa um modelo geral para a definição de questões avaliativas dos programas selecionados, em consonância com a sistemática de avaliação proposta, mas que como se verá mais adiante, precisam ser conectadas com as particularidades dos programas e das diretrizes estratégicas do Governo Estadual.

### Um Modelo Geral para as Questões Avaliativas:



Também deve estar claro para todas as equipes responsáveis pela avaliação dos programas que essas questões, gerais por definição, precisam ser traduzidas em questões específicas para cada um dos programas, procurando decifrar a

cadeia de eventos propostas e testar se, na realidade, ela ocorreu como planejado. Essa especificação das questões pode ser traduzida como nos exemplos propostos na seqüência:

<b>Questão Geral</b>		<b>Questão Específica</b>
Em que medida o programa está contribuindo para o desenvolvimento estadual?	⇒	O programa tem contribuído para a redução do analfabetismo? Em que medida o programa está reduzindo a mortalidade infantil? Quais os impactos do programa sobre a renda estadual?
Em que medida o programa alcançou os objetivos e metas planejados para o período?	⇒	Quantas novas vagas para alunos do ensino médio foram criadas? Qual a cobertura do programa saúde da família e das várias modalidades de atendimento?
Os recursos foram alocados de forma adequada?	⇒	Qual a relação custo/produto do programa? Que parcela do orçamento programado foi efetivamente executada?

Igual tratamento deve ser dado às questões acessórias e aquelas relacionadas aos pressupostos que foram adotados quando da formulação do programa, sempre que o resultado da avaliação não confirme as expectativas de resultados ou não confirme o modelo lógico proposto. Por exemplo:

### ***Avaliando os Pressupostos***

Um programa de aumento da renda do produtor rural baseado no apoio ao aumento da produção e da produtividade tem como pressuposto que o preço final do produto não vai variar no futuro. Assim, se o produtor aumentar a produtividade e a produção, logo sua renda será aumentada em igual proporção.

Quando da avaliação do programa, por exemplo, se verifica que a produção e a produtividade aumentaram, entretanto, a renda do produtor manteve-se estável no período. Uma explicação para isso pode ser: o preço do produto caiu no mercado.

Neste sentido, é hora de testar os pressupostos adotados no planejamento para ver se eles explicam os resultados observados.

## Quarto Passo

### As Escolhas Metodológicas

Independente do uso que será feito da avaliação, na sua essência é uma atividade voltada para produzir um juízo de mérito ou de valor. Avaliar significa, textualmente, **dar valor a algo ou a alguém**. Esse juízo de valor ou de mérito pode ter diferentes usos, como já visto em tópico anterior.

A avaliação de programas, conseqüentemente, é uma atividade de produzir juízos sobre programas ou alguns de seus aspectos para uma finalidade específica. No caso da sistemática de avaliação que se está trabalhando, para orientar os processos de tomada de decisão dos gestores públicos, no sentido de melhorar o programa e aumentar sua capacidade de contribuir para o desenvolvimento estadual e para os objetivos estratégicos do Governo.

Para tanto, cabe ao responsável pela avaliação selecionar uma metodologia que seja mais adequada às questões avaliativas propostas, garantindo a possibilidade de utilização dos resultados pelos gestores dos programas e demais usuários.

#### Qual a Metodologia Recomendada?

Por definição da sistemática de avaliação que se está trabalhando, os diferentes programas, bem como as diferentes questões avaliativas propostas vão demandar diferentes metodologias de avaliação para cada caso. Logo não faz sentido recomendar UMA metodologia. Entretanto, a metodologia que vier a ser adotada deverá permitir ao avaliador **submeter nossas percepções e crenças a um teste de realidade**. Mas o que se quer dizer com isto?

Quando se elabora ou se implementa um programa, há uma crença de que ao se realizarem as atividades que foram propostas os resultados previstos estarão ocorrendo. Ademais, em geral as pessoas que estão envolvidas na implementação dos programas e suas atividades acabam vendo sua capacidade de crítica comprometida pelo interesse em fazer de forma correta e, em alguns casos, sequer conseguem julgar a qualidade do trabalho que estão desenvolvendo.

A metodologia de avaliação mais adequada é, precisamente, aquela que apresente respostas bem fundamentadas às questões avaliativas colocadas e que

possibilitem aos usuários dos resultados do processo avaliativo verificar se DE FATO, aquelas percepções e crenças de que o trabalho está sendo bem feito são reais.

### **Características de uma Boa Avaliação de Programas**

Além de submeter as crenças e percepções dos gestores dos programas a um teste de realidade, qualquer processo avaliativo precisa fazer isto levando em consideração uma série de outras diretrizes que a permitem qualificar, do ponto de vista metodológico, como uma boa avaliação. Entre elas, se destacam:

- ✓ **Utilidade:** deve-se assegurar que a avaliação irá fornecer informações adequadas às necessidades de seus usuários;
- ✓ **Viabilidade:** deve-se garantir que a avaliação será realista, prudente, diplomática e frugal;
- ✓ **Propriedade:** deve-se garantir que a avaliação será conduzida respeitando os padrões de legalidade, de ética e do devido respeito para com as pessoas envolvidas na avaliação ou afetadas pelos seus resultados; e,
- ✓ **Precisão:** deve-se garantir que a informação produzida pela avaliação será tecnicamente adequada para produzir um juízo de valor ou de mérito sobre o programa.

## Quinto Passo

### Os Levantamentos e Estudos

Uma vez selecionada a metodologia (ou as metodologias) que será adotada para a avaliação do programa, o passo subsequente consiste na implementação das ações propriamente ditas. Essa atividade pode ser organizada em três momentos: as atividades preparatórias (planejamento do campo); os estudos e levantamentos (campo); e, o tratamento, tabulação e análise dos dados (pós-campo).

É nesta etapa do trabalho que a maior parte dos recursos da avaliação são consumidos, cabendo ao gestor do projeto de avaliação a responsabilidade pelo seu planejamento e gerenciamento, com a adequada alocação de tempo e recursos para cada uma das atividades programadas.

#### O Planejamento do Campo

O planejamento do campo consiste em um conjunto de atividades preparatórias, necessárias para a realização dos levantamentos e estudos que darão subsídios para todo o processo de avaliação. Embora diferentes projetos de avaliação venham a exigir quantidade de tempo e recursos alocados para cada uma das atividades apresentadas na seqüência, em geral, a etapa de preparação para ir ao campo contemplará as seguintes:

##### a) Levantamento e Aprofundamento da Bibliografia Existente

Quando dos primeiros momentos da organização da avaliação, a equipe responsável pelo projeto teve que fazer um primeiro levantamento de informações relativas ao programa e todas as suas dimensões para que pudesse melhor compreendê-lo e, com isto, para subsidiar as atividades subsequentes do trabalho, especialmente aquela relativa à construção das questões avaliativas.

Entretanto, na maioria dos casos, os levantamentos realizados concentram-se primordialmente nas análises e documentos produzidos pelo e para o próprio programa.

Para avançar na preparação dos trabalhos de avaliação, as equipes podem enriquecer suas análises e melhor orientar os levantamentos de campo se



procurarem se aprofundar nas temáticas que se relacionam à avaliação que se pretende desenvolver.

Em muitos dos casos programas similares ao que se pretende avaliar já foram estudados pelas universidades ou por outros governos em outras regiões e passaram por muitas das etapas que serão percorridas nessa avaliação. Também já desenvolveram questionários; pesquisaram parâmetros mais gerais de avaliação; ou mesmo, já produziram conclusões que podem auxiliar na preparação do processo que está sendo gerido ou mesmo nas análises dos resultados observados.

Neste sentido, antes mesmo de se avançar na preparação para ir ao campo, um levantamento bibliográfico complementar pode ser necessário, assim como o aprofundamento na temática que se está avaliando pode ser de grande utilidade para se evitar desperdícios ou mesmo duplicação de esforços.

#### b) Elaboração e Teste dos Instrumentos

A maior parte dos projetos de avaliação que serão realizados complementarão com informações coletadas diretamente (fontes primárias de informações), os indicadores e informações que podem ser obtidas a partir de outras fontes (fontes secundárias), para uma melhor compreensão.

#### ***Fontes e Instrumentos***

A avaliação de um programa de melhoria da qualidade do ensino médio pode utilizar os resultados do Censo Escolar (fonte secundária de informação), para verificar seus impactos sobre o aproveitamento dos alunos, complementado por uma pesquisa junto aos alunos que participaram do programa (fontes primárias de informação) para saber como e se ele observaram mudança na postura do professor em sala e na condução da aula.

Para coletar as informações necessárias junto às fontes primárias será necessário o desenvolvimento e o teste dos instrumentos de coleta que, entre outros, podem ser:

- ✓ Formulários – em papel ou eletrônicos – para preenchimento pelo pesquisado;

- ✓ Questionários fechados ou abertos para realização de pesquisa de campo;
- ✓ Roteiros para a realização de entrevistas individuais ou coletivas;
- ✓ Roteiros para a realização de grupos focais; ou,
- ✓ Orientações para a realização de observações de campo.

Qualquer que seja o instrumento adotado para a avaliação, uma vez elaborado, deve ser submetido a um teste pela sua aplicação junto a uma pequena parcela de sujeitos do processo avaliativo. Tomando o cuidado para que o ambiente em que o teste será realizado seja representativo do universo para o qual aquele instrumento será posteriormente utilizado, o teste deverá permitir à equipe de avaliação responder a, pelo menos, as seguintes questões:

- ✓ As pessoas (pesquisadores e pesquisados) entendem os comandos do instrumento?
- ✓ As questões enviam os resultados da avaliação conduzindo a pesquisa para uma resposta que se pretende obter?
- ✓ Os comandos ou as questões dão margem a mais de uma interpretação?
- ✓ A linguagem adotada no instrumento é clara e compreensível? Não constrange ou ofende as pessoas envolvidas na avaliação?
- ✓ Qual o tempo necessário para que os comandos previstos no instrumento sejam realizados na íntegra?
- ✓ Que outras questões surgiram do teste dos instrumentos que seriam importantes serem incluídas na versão final do mesmo para melhorar a qualidade das respostas que se pretende dar às questões avaliativas?

Uma vez realizados os testes e as análises dos resultados dessa experimentação, a equipe de avaliação pode promover os ajustes e correções necessárias. É importante destacar que dependendo da dimensão das mudanças realizadas, talvez seja necessário testar novamente os instrumentos que serão adotados.

A definição dos instrumentos, embora consequência da metodologia de avaliação adotada, também vai auxiliar na definição do perfil dos profissionais que serão envolvidos nos trabalhos de campo. Diferentes instrumentos vão requerer distintos graus de competência e de experiência das equipes de campo da avaliação. Neste sentido, os testes que serão realizados também devem orientar a equipe de avaliação na definição do perfil dos profissionais que serão contratados para aplicar os instrumentos de avaliação propostos.

### c) Dimensionamento da amostra

Na etapa de planejamento do campo também são definidas as amostras que serão utilizadas para a avaliação. Embora normalmente essa atividade seja deixada a cargo dos estatísticos que fazem parte das equipes de avaliação, alguns aspectos precisam ser do conhecimento do gestor do processo avaliativo.

A primeira questão é a necessidade de generalização dos resultados obtidos. Isto porque nem toda avaliação ou nem toda conclusão que se pretende extrair de uma avaliação precisa ser generalizada para o universo. Assim, o recurso a amostras probabilísticas que possibilitem a generalização das conclusões decorre da necessidade de ampliar os resultados observados para todo o universo.

Assim, se as conclusões que se pretende obter não tem essa pretensão de generalização a amostra pode ser definida em função dos recursos disponíveis ou das particularidades do universo a ser pesquisado. Entretanto, quando da elaboração do relatório final e da divulgação das conclusões a avaliação deve deixar claro que essas conclusões são válidas apenas para o público observado e não para o universo.

Havendo uma opção por uma amostra probabilística que possibilite generalizações, a encomenda do trabalho de dimensionamento da amostra para o estatístico deve trazer, pelo menos as seguintes informações:

- ✓ Qual o universo a ser avaliado?
- ✓ Que tipo de generalização a avaliação pretende fazer com os resultados?
- ✓ Quais serão os usuários dessas extrapolações dos resultados da avaliação?

### *Amostras e Generalizações*

Uma das críticas mais comuns ao SAEB (Sistema de Avaliação do Ensino Básico) realizado a cada dois anos pelo Ministério da Educação, é que os resultados não são detalhados ao nível da escola ou do município, o que impede que os gestores das políticas educacionais – especialmente do Ensino Fundamental – se aproprie dos resultados da avaliação para melhorar a gestão de suas escolas e redes de ensino.

Ao contrário do que alguns pensam isto não é um problema do SAEB. Quando ele foi desenhado o seu objetivo era o de possibilitar a avaliação do desempenho das **redes de ensino nos Estados** e não o desempenho das escolas ou mesmo das políticas municipais de educação.

Logo, as amostras realizadas para produzir o SAEB são feitas em função das redes e conseqüentemente não possibilitam que se produzam análises ou generalizações sobre os resultados deste ou daquele município e, muito menos, desta ou daquela escola especificamente.

#### d) Estruturação e Capacitação da Equipe de Campo

De posse de informações sobre o perfil dos profissionais que precisam ser contratados para a realização das atividades de campo; do tempo médio consumido para aplicar cada instrumento de coleta; e, do tamanho da amostra necessária para a avaliação; a equipe responsável pela coordenação do processo avaliativo pode partir da a estruturação da equipe que trabalhará no campo realizando os levantamentos necessários.

Além das atividades de seleção e recrutamento dos profissionais que conformarão a equipe de campo, especial atenção deve ser dada ao processo de capacitação dessa equipe cuidando dos seguintes aspectos:

- ✓ Questões relativas à ética do trabalho do pesquisador, especialmente no que se refere ao tratamento das respostas obtidas e das observações realizadas;

- ✓ Orientações sobre a forma de abordagem dos sujeitos da avaliação, incluído recomendações sobre como se vestir, como se apresentar e como introduzir a questão que se está avaliando;
- ✓ Recomendações sobre a forma de condução do trabalho de aplicação dos instrumentos evitando induzir ou intimidar os sujeitos da avaliação;
- ✓ Diretrizes para observação e registro de aspectos comportamentais e ambientais que possam auxiliar nas análises subseqüentes dos resultados observados;
- ✓ Cuidados na movimentação no campo, especialmente quando se tratar de trabalhos em áreas de conflito ou de risco à integridade física ou moral dos profissionais envolvidos; e ainda,
- ✓ Orientações sobre como contatar a coordenação do projeto de avaliação em caso de problemas ou dificuldades enfrentadas no campo, especialmente quando tratar da impossibilidade de realizar a atividade ou a necessidade de mudar os sujeitos ou objetos do trabalho de campo.

#### e) Detalhamento do Cronograma Físico Financeiro

Com base em todas essas informações a equipe encarregada da gestão do projeto de avaliação pode elaborar um detalhado cronograma com a execução físico financeira das atividades de campo, negociar contratos e partir para a implementação do programado.

### **A Gestão do Campo**

O cronograma físico-financeiro do projeto de avaliação é ferramenta de importância para o gerenciamento do conjunto das atividades que as equipes de campo estarão desenvolvendo. Em geral a equipe de avaliação opera como um núcleo gestor a quem as pessoas desenvolvendo os trabalhos no campo devem se reportar, tanto para informar sobre os avanços dos trabalhos como para buscar apoio na solução das dificuldades que eventualmente sejam enfrentadas.

Em regra, essas unidades responsáveis pela gestão do campo devem ter uma estrutura enxuta e desburocratizada que possibilite respostas rápidas aos problemas surgidos durante a implementação das atividades de campo. Tanto os problemas como as soluções encontradas devem ser registrados pela unidade

gestora do projeto de pesquisa para poder analisar como essas questões podem ter afetado os resultados da avaliação, como para produzir lições que sirvam melhorar outros projetos de avaliação.

## **Análise dos Dados**

A preparação e organização dos dados e informações coletados na etapa de campo para proceder sua análise, consiste da sua leitura crítica; das análises de consistência e precisão da coletada; da organização e categorização das respostas às questões semi-abertas e abertas, sempre que necessário; do controle da manipulação de questionários e outros instrumentos de coleta, pela organização de lotes de instrumentos de pesquisa para o processamento dos dados; do processamento dos dados em softwares estatísticos e outras ferramentas compatíveis; dos testes de consistência das bases digitadas; e da emissão de produtos que subsidiarão os trabalhos subseqüentes da equipe de avaliação.

Deste esforço resultarão os resultados consolidados de cada universo pesquisado, identificados pelas variáveis de controle e dos aspectos significativos para a avaliação que se pretende desenvolver. Em geral, o conjunto das ações desenvolvidas para subsidiar as análises dos dados e informações coletados pode ser detalhado pela seguinte seqüência de atividades:

- ✓ Desenvolvimento do modelo para a análise e tratamento dos dados e informações coletadas;
- ✓ Codificação das informações de acordo com os parâmetros e diretrizes do modelo de tratamento dos dados;
- ✓ Tabulação e/ou digitação dos dados e informações coletadas;
- ✓ Consistência e checagem lógica dos dados;
- ✓ Processamento dos dados em função dos parâmetros de análise propostos;
- ✓ Montagem de tabelas e/ou organização das informações qualitativas.
- ✓ Elaboração de tabelas, gráficos e outros instrumentos que subsidiem e complementem as análises e conclusões do trabalho de avaliação.

## Sexto Passo

### Os Resultados da Avaliação

Uma vez realizados os estudos e análises sobre as informações coletadas durante o processo de avaliação, os resultados obtidos precisam ser estruturados na forma de relatórios e outros documentos que garantam sua máxima utilização e adequada divulgação entre os seus potenciais usuários.

A organização dos relatórios, bem como as estratégias para a sua divulgação e difusão precisam ser previamente planejadas pela equipe responsável pelo processo avaliativo e, isto é fundamental, devem levar em consideração as características das pessoas e das organizações para as quais a avaliação foi concebida. Em regra, os documentos finais com os resultados devem:

- ✓ **Ser objetivos:** os usuários das avaliações de programas, em geral, são pessoas que terão que tomar decisões com base nos resultados apresentados e, normalmente, são pessoas bastante atarefadas, logo, quando mais objetivo e conciso for o documento, mais provável de ser bem aproveitado;
- ✓ **Ser claros:** por definição os resultados de uma avaliação mexem com interesses variados, redações ou conclusões que dêem margem à dupla interpretação ou que confundam os leitores e usuários tendem a enfraquecer a avaliação e comprometer sua utilidade;
- ✓ **Ser compreensível (adotar a linguagem adequada):** antes de iniciar a produção do documento ou da apresentação dos resultados do processo avaliativo é fundamental conhecer os seus usuários e saber com que tipo de linguagem eles estão mais adequados. Caso uma avaliação pretenda atender públicos muito distintos – em termos de sua forma de se expressar – é melhor elaborar mais de um relatório.

Do ponto de vista da sua organização, os relatórios de avaliação de programas devem apresentar os seguintes conteúdos<sup>8</sup>:

---

<sup>8</sup> Ver anexo III.

- ✓ **Apresentação:** onde se explicitam os objetivos da avaliação; as questões avaliativas que a orientaram; e, informações que auxiliem o leitor a entender o contexto em que o trabalho se desenrolou;
- ✓ **Sumário Executivo:** com não mais que 3 páginas, esse capítulo deve trazer os principais resultados encontrados pela avaliação e, se for o caso, as principais sugestões e recomendações apresentadas pela avaliação;
- ✓ **A Metodologia:** no terceiro capítulo deve ser explicitada a metodologia adotada para produzir a avaliação, bem como as dificuldades encontradas na sua implementação e as conseqüências que as opções metodológicas adotadas têm sobre os resultados encontrados;
- ✓ **Os Resultados:** na seqüência se apresenta a avaliação propriamente dita. Os quadros, gráficos, tabelas e análises produzidas pela equipe de avaliação ao longo do processo;
- ✓ **As Conclusões e Recomendações:** o relatório de avaliação se encerra com um capítulo que traga as principais conclusões e/ou recomendações do processo avaliativo. Deve responder de forma explícita às questões avaliativas que foram propostas e, sendo o caso, apresentar recomendações para a melhoria do programa em questão.

Em muitos casos, um relatório com essa completude acaba convertendo-se em um documento muito extenso, com um grande número de páginas e de informações. O sumário executivo é parte do documento para orientar uma leitura mais voltada para os principais achados, mas, quando do desenho da estratégia de divulgação dos resultados, a equipe responsável pela avaliação pode optar por produzir **relatórios executivos**, que trariam uma síntese do relatório de avaliação elaborado.

## Os Relatórios Previstos

Embora os trabalhos desenvolvidos pelas equipes de avaliação tenham como principal produto os relatórios de avaliação sobre as dimensões consideradas de cada programa, é necessário deixar claro que esses produtos fazem parte de uma sistemática mais ampla que pretende subsidiar a elaboração, por parte da SEPOF, de um documento de avaliação do PPA e da ação governamental em termos do cumprimento de seus objetivos e estratégias.



Respeitando o mesmo modelo hierárquico adotado pela Sistemática de Avaliação originalmente desenhada, pode-se antever a produção, pelos vários atores envolvidos no processo de avaliação do PPA do Governo, pelo menos os seguintes produtos:

- ✓ **O Relatório da Metodologia de Avaliação do Programa**, produzido pela equipe responsável pela tarefa de avaliação, que permitirá sua replicação em outras oportunidades e deverá funcionar como “termos de referência” para avaliações subseqüentes do programa em questão;
- ✓ **O Relatório de Avaliação do Programa**, também sob a responsabilidade da equipe de avaliação, trazendo seus achados, impressões, conclusões e sugestões com relação ao programa avaliado;
- ✓ **Uma Análise Setorial**, produzida pelas equipes das Secretarias Especiais, agregando às informações trazidas pelos indicadores setoriais apurados as informações dos programas avaliados, bem como outras informações relacionadas com os objetivos e metas das políticas setoriais; e,
- ✓ **A Avaliação do PPA**, produzida pela SEPOF, com base nas análises setoriais produzidas; no comportamento dos vários indicadores adotados pelo modelo (de execução; programáticos; setoriais; transversais e estratégicos) e por outras informações coletadas em termos das mudanças de ambiente e de contexto.

Embora independentes e autônomos entre si, cada um dos relatórios e documentos previstos pela sistemática servem de subsídio para os demais. O objetivo é o de estimular o maior intercâmbio de informações e de idéias entre os vários segmentos do governo, estimulando a criação de uma “comunidade de avaliação” no seio da Administração Pública Estadual.

## Sétimo Passo

### Tornando a Avaliação Útil

Quando das definições iniciais da elaboração do projeto de avaliação, ficou claro que uma avaliação de qualidade deveria ser aquela que pudesse ser efetivamente utilizada pelos gestores dos programas e demais tomadores de decisão para melhor orientar as atividades desenvolvidas e, com isso, aumentar a possibilidade de fazer com que os programas avaliados contribuam para o desenvolvimento estadual.

Conseqüentemente, o sétimo e mais desafiante passo da estratégia de gerenciamento dos projetos de avaliação consiste de fazer com que os resultados observados e as sugestões apresentadas venham a ser utilizadas pelos pretensos usuários do processo avaliativo.

Tornar a avaliação útil é, por um lado, uma conseqüência de todo o processo de elaboração e implementação do projeto de avaliação, uma vez que se os prováveis usuários dos resultados da avaliação não estiveram envolvidos e comprometidos com todo o processo, muito menores serão as chances das conclusões e recomendações feitas pela equipe de avaliação terem alguma valia.

Outro ponto que merece destaque no que se refere à utilidade da avaliação tem relação com a tempestividade da entrega dos resultados. Para a grande maioria dos programas – e mesmo quando se avaliam outros objetos – os resultados do processo avaliativo precisa estar disponível para o gestor em um determinado momento, no momento em que ele tem que decidir.

A informação, isto é, o resultado da avaliação tem que estar disponível para o tomador de decisão no momento oportuno para que ela consiga influenciar as decisões e possa, de fato, contribuir para a melhoria dos programas que estão sendo avaliados. Em geral, esse momento tem relação com as épocas em que se estão discutindo orçamentos e planos estratégicos dos governos. Chegar com os resultados da avaliação depois desse momento, pode até gerar eventos e relatórios com bonita encadernação, mas provavelmente as recomendações não sairão das prateleiras dos gestores.

Os cuidados na elaboração dos relatórios, tornando-os objetivos e de fácil assimilação pelo tomador de decisão; a preocupação em produzir análises e

críticas que construam soluções, em lugar de apenas demolir o que vem sendo realizado; e ainda, a preocupação em manter o processo avaliativo sintonizado com as necessidades e expectativas dos usuários da avaliação são cuidados que, embora não garantam, facilitam que as avaliações produzidas sejam efetivamente utilizadas pelos gestores dos programas.

# Anexo I

## Proposta para a Capacitação da Equipe de Avaliação dos Programas.

### Antecedentes

O plano de ação para o desenvolvimento de uma sistemática de avaliação de programas para o Governo do Estado tem como um de seus princípios a participação das unidades executoras dos programas em todo o processo. Neste sentido, o sucesso do modelo de avaliação de impactos da ação governamental está vinculado à sua capacidade de envolver e de ser compreendido pelas organizações e pelas pessoas que serão partícipes do processo avaliativo.

A preocupação com a incorporação da sistemática de avaliação no cotidiano da gestão dos programas e das ações que corroboram para que o Estado possa alcançar as metas estratégicas e programáticas propostas, faz com que seja primordial a participação dos sujeitos da avaliação em todas as suas etapas, assim definidas:

- a) Planejamento da Avaliação, consistindo em:
  - Definição dos critérios para a seleção dos programas e/ou ações que serão avaliados;
  - Definição dos indicadores de avaliação dos programas e ações e sua correlação com os indicadores intermediários;
  - Identificação dos sujeitos da avaliação (“stake-holders”; beneficiários; interessados);
  - Desenvolvimento dos instrumentos de avaliação que serão adotados, incluindo outros indicadores e parâmetros de análise;
  - Definição da estratégia de realização da avaliação.
  
- b) Execução da Avaliação, consistindo em:
  - Construção da Linha de Base;
  - Realização dos estudos e levantamentos de campo necessários;
  - Intermediação e articulação com os vários sujeitos da avaliação.

- c) Compreensão e Disseminação da Avaliação, consistindo em:
- Análise dos resultados observados;
  - Emissão de juízo de valor sobre os resultados observados e seus impactos sobre os indicadores selecionados;
  - Disseminação dos resultados junto aos vários sujeitos do processo avaliativo e, principalmente, divulgação dos mesmos perante a sociedade paraense.

Para tanto, a sua implementação importa a necessidade de definição do conjunto dos programas que seriam objeto da avaliação; das equipes destacadas pelas secretarias e unidades executoras para desenvolver tais atividades; e, de um plano para a capacitação dessas equipes.

## **A Capacitação**

### ✓ Objetivos Propostos

O processo de capacitação aqui proposto tem como seus principais objetivos:

- O nivelamento conceitual entre os membros das equipes indicadas para a avaliação dos programas;
- O engajamento das equipes nas discussões sobre as metodologias, princípios e ações que serão desenvolvidas com o fim de gerenciar os processos de avaliação de programas;
- O desenvolvimento, ou indicação, das ferramentas que serão utilizadas na execução dos projetos de avaliação; e,
- O esclarecimento e detalhamento dos papéis e forma de atuação das equipes e suas relações com o aparelho de Estado.

### ✓ Metodologia Proposta

Para alcançar os objetivos propostos, na definição da metodologia de trabalho, se optou por uma estratégia que permitisse uma construção coletiva dos conceitos e instrumentos, espaçando as etapas ao longo de um período mais extenso, possibilitando intercalar as discussões com períodos de aplicação práticas dos conceitos e idéias discutidas. Assim, o trabalho seria desenvolvido de forma modular, com um total de 51 horas, assim distribuídas:

## Módulo I – Conceitos Preliminares e Fundamentos para a Avaliação (16 horas).

Este módulo tem por objetivo estabelecer, em um processo de diálogo e construção conjunta, uma série de conceitos e princípios que deverão fundamentar todas as ações de avaliação que serão desenvolvidas pelas equipes. As 16 horas de trabalho estão organizadas em 4 blocos de 4 horas, dedicando-se a parte da manhã para discussão de conceitos e abordagens e, o período da tarde para exercícios e outras atividades práticas.

## Módulo II – Metodologias e Ferramentas para o Trabalho. (8 horas)

As metodologias e algumas ferramentas de trabalho que serão discutidas em caráter preliminar no módulo I serão retomadas nesse módulo, após breve período de experimentação para uma discussão mais aprofundada. A proposta é aproveitar as experiências já desenvolvidas pela equipe para, a partir de uma análise crítica de sua utilidade e praticidade, definir versões finais desses instrumentos.

## Módulo III – Exercício Orientado. (8 horas)

Este módulo caracteriza-se por um encontro com as equipes responsáveis pelas avaliações dos programas para mensais para discutir o andamento dos projetos de avaliação. Também se estabeleceriam diretrizes para a produção do relatório de avaliação que seria apresentado no último módulo.

## Módulo IV – Encontro de Avaliação. (19 horas)

O quarto e último módulo é o momento da apresentação dos resultados finais dos trabalhos de avaliação, em um seminário ou encontro em que todas as equipes tratariam dos resultados de sua avaliação.

## Anexo II

# Documento de Referência para Avaliação.

### Introdução

A avaliação de programas tem crescido nos últimos anos como prática voltada para qualificar a gestão pública e melhor orientar o alcance de resultados e metas. Isto decorre do fato de que das principais utilidades da avaliação de programas reside no seu uso como um instrumento de gestão, auxiliando os gestores públicos nas suas escolhas e na condução das organizações.

Apesar deste crescimento, a maior parte das entidades ainda não consegue utilizar os processos de avaliação como um meio estratégico para aperfeiçoamento de sua atuação. Uma vez que sua plena utilização depender da adoção de práticas regulares e sistemáticas que permitam incorporar os processos avaliativos às práticas regulares das organizações.

Qualquer que seja a finalidade da avaliação que se pretende realizar, é indispensável que a mesma tenha sido objeto de um processo de planejamento adequado, que explicita seus usuários, seus objetivos, bem como os recursos, as etapas e os interesses que estarão sendo envolvido na sua implementação. Sem estas informações sistematizadas, dificilmente os esforços para avaliação serão bem sucedidos.

O primeiro passo necessário para uma boa avaliação é uma adequada compreensão do programa que se pretende avaliar e a boa construção das questões que orientarão todo o trabalho, as chamadas questões avaliativas. Neste sentido, este documento, tem por objetivo orientar a formulação das questões avaliativas e a coleta de informações preliminares para organizar os trabalhos de avaliação que se pretende desenvolver.

Para tanto, sugere a realização de quatro atividades fundamentais para dar início a estruturação dos processos de avaliação dos programas desenvolvidos pelo Governo em termos de sua correlação com os impactos sobre o cumprimento das metas do PPA pelo Estado. São elas:

- ✓ Uma breve descrição do programa objeto da avaliação;
- ✓ A reconstrução do marco lógico do programa;

- ✓ A proposição de uma matriz de avaliação; e,
- ✓ A definição de um cronograma preliminar para a realização dos trabalhos.

## **Descrição do programa ou projeto**

Para realizar uma avaliação de sucesso é necessário conhecer o programa a ser avaliado. Conseqüentemente, o primeiro passo é compreender suas diversas dimensões (resultados, atores envolvidos, recursos), implicando uma completa descrição do mesmo, tratando, pelo menos dos seguintes aspectos:

- ✓ A problematização – Identificação das causas que contribuem para geração de um problema.
- ✓ A Justificativa – O porque da existência de um programa ou projeto.
- ✓ Objetivos geral e específico – é a situação que se deseja obter ao final do período de duração do programa ou projeto.
- ✓ As metas definidas para o programa – é o objetivo temporal, espacial e quantitativamente dimensionado.
- ✓ O público do Programa – determinação do conjunto de pessoas ao qual se destina o programa.
- ✓ Área de atuação – região a onde o programa será desenvolvido.
- ✓ A estratégia de implementação – Decisões escolhidas para efetivação do programa, os produtos, processos e serviços que serão colocados à disposição das comunidades e/ou de seus beneficiários.
- ✓ O prazo de execução – período para executar um programa.
- ✓ Os recursos envolvidos – quantitativo de recursos (humanos, financeiros, tecnológicos, institucionais, etc) alocado para a execução do programa.



O estudo prévio dos itens acima do programa servirá de auxílio para a formulação das questões avaliativas.

### **Matriz ou Marco Lógico**

Um recurso útil para planejamento e gestão de programas que, por sua vez, facilita o processo de definição das questões avaliativas, é compreendê-los a partir do marco lógico, que hoje é utilizado por grande parte das organizações.

Por ser uma ferramenta que facilita o processo de concepção, desenho, execução e avaliação de programas e projetos, o marco lógico auxiliar o desenho dos processos de avaliação uma vez que permite reconstruir uma estrutura lógica comum e possibilitar uma síntese das informações sobre programa ou projetos. Em geral o marco lógico de um programa traz os seguintes conteúdos e informações:

<b>Descrição</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Meios de verificação</b>	<b>Pressupostos</b>
<b>Impactos</b> Os impactos do programa mostram como ele contribuirá para a solução ou mitigação de um problema social.	Medem o impacto final do projeto. Devem especificar quantidade, qualidade e prazos.	São as fontes de informação que podem ser utilizadas para verificar se os objetivos foram alcançados.	
<b>Objetivo</b> São os objetivos imediatos a serem alcançados pelo programa. São indicações sobre os benefícios que se espera obter a partir dos resultados alcançados.	Descrevem e medem os resultados esperados ao final do projeto. Devem incluir metas que reflitam a situação ao final do projeto.	São as fontes de informação que podem ser utilizadas para verificar se os objetivos estão sendo alcançados.	Indicam acontecimentos, condições ou decisões que devem ocorrer para que o programa contribua significativamente para os impactos desejados.
<b>Resultados</b> São os serviços e/ou produtos desenvolvidos no	São descrições breves e claras sobre quantidade,	Onde encontrar informações sobre os produtos e	Suposições, acontecimentos ou condições que

âmbito do projeto. Ex.: curso de capacitação, produção de apostila, campanha de vacinação.	qualidade dos componentes do projeto e seus prazos de execução.	serviços oferecidos.	devem ocorrer para que os resultados previstos levem aos objetivos desejados.
<b>Atividades</b> São as tarefas que devem ser executadas para completar alcançar cada produto ou serviço previsto. Implicam em custos e devem ser organizadas cronologicamente.	Prazos e quantidade de recursos envolvidos para a execução de cada uma das atividades previstas no programa.	Indica as fontes de informação para acompanhar a execução das atividades (cronograma) e orçamento do projeto.	São acontecimentos, condições ou decisões fora do controle do programa que precisam ocorrer para que os resultados sejam alcançados.

O marco lógico facilita a sumarização dos elementos centrais do programa, explicita a lógica existente por trás do mesmo e mostra algumas relações de causa-efeito entre atividades e resultados.

### Matriz de Avaliação

A compreensão ou, eventualmente, a reconstrução do programa é um passo necessário, mais não suficiente, para se construir um projeto de avaliação. Para tanto, outras dimensões e informações precisam ser incorporadas aos processos de planejamento, especialmente, informações relacionadas aos usos e possíveis usuários dos resultados da avaliação.

Assim como para desenho de programas se recomenda a utilização do marco lógico como ferramenta para sumarização dos passos lógicos compreendidos no programa, para a realização de uma avaliação se recomenda a utilização de uma MATRIZ DE AVALIACAO que deve ter funções similares: sintetizar os passos lógicos da avaliação proposta e facilitar a sua compreensão.

Na página que se segue se apresenta um modelo de matriz de avaliação, cujo preenchimento deve auxiliar a unidade responsável pelo processo de avaliação na melhor estruturação do trabalho que pretende desenvolver. Tendo como ponto de partida a identificação dos usuários da avaliação e os usos que se pretende dar aos seus resultados, a matriz instiga o avaliador a apontar:

- ✓ Que questões avaliativas precisam ser respondidas para satisfazer os usuários e os usos esperados?
- ✓ Que tipo e que desenho de avaliação seriam mais recomendados para chegar a essas respostas?
- ✓ Que instrumentos (indicadores) e fontes de informações existem ou seriam necessárias para responder às questões avaliativas propostas?

Com base nas informações constantes na matriz de avaliação e possível partir da a definição dos recursos, inclusive o tempo, necessários para chegar às respostas necessárias para satisfazer os usuários e os uso previstos para a sua avaliação.

### **Cronograma de Execução dos trabalhos**

A atividade final consiste da definição, ainda que em caráter preliminar, de um plano de trabalho, aqui denominado cronograma de execução dos trabalhos. A elaboração de um bom cronograma é ponto crucial em gerenciamento dos projetos de avaliação. Cada avaliação deverá trazer um cronograma da execução de seus trabalhos, descrevendo as atividades a serem desenvolvidas, o tempo previsto para executá-las e, se possível, os recursos necessários para sua implementação.

## MATRIZ DE AVALIAÇÃO

Usuários da Avaliação.	Usos Previstos para a Avaliação	Perguntas Avaliativas	Tipo da Avaliação	Desenho da Avaliação	Indicadores	Fonte da Informação
A primeira tarefa a ser realizada consiste em identificar o ou os usuários das avaliações que serão realizadas e os seus interesses. A partir daí que se pode começar a estruturar uma avaliação.	Cada usuário pode ter um ou mais usos previstos para a avaliação, relacionados com seus interesses, que podem estar voltados para: avaliar os resultados; julgar propostas; selecionar melhores alternativas; melhorar processos ou quaisquer usos que contribuam para uma melhor gestão do projeto/programa.	São perguntas que vão orientar a estruturação da avaliação. Uma vez identificado quem será o principal usuário da avaliação que se pretende realizar as questões avaliativas devem ser construídas tendo como referência o tipo de resposta que seriam necessárias para que o usuário da avaliação pudesse utilizá-la em seu proveito.	Cada questão avaliativa formulada pode ensejar diferentes tipos de avaliação, levando-se em conta o fato de que elas devem considerar diferentes contextos em que os programas e projetos se implementam, bem como os diferentes interesses dos atores envolvidos.	Diz respeito à definição de um conjunto de diretrizes que orientarão a realização da avaliação, com requisitos sobre universo a ser considerado; parâmetros e indicadores a serem tratados; aspectos a serem tratados; etc.	São referenciais que permitem medir o alcance de resultados e demais aspectos considerados para a avaliação de um programa ou projeto e que deverão auxiliar o avaliador a responder as questões avaliativas propostas.	Origem das informações necessárias para construir o indicador e/ou para subsidiar as demais análises que poderão ser realizadas no processo avaliativo. Tanto podem ser referir a entidades e organizações que produzem dados e informações (IBGE, INEP), como podem ser relativas a pessoas e/ou organizações que devem ser objeto de levantamentos de informações diretamente coletadas.

## **Anexo III**

# **Roteiro para Elaboração do Relatório da Avaliação.**

### **Apresentação**

O documento apresentado na seqüência é roteiro para auxiliar as equipes responsáveis pela avaliação dos programas para a construção de um relatório anual de avaliação do Plano Plurianual do Estado e dos resultados da ação governamental sobre as várias dimensões do desenvolvimento estadual.

Não se propõe a ser um documento integral e imutável, pelo contrário. É um instrumento de apoio para garantir uma linha geral de coerência entre as análises produzidas pelas várias equipes dos diferentes programas em questão. Como conseqüência, está sujeito e propenso às alterações e ajustes que se fizerem necessário para melhor retratar a situação encontrada quando das análises da ação do Estado.

Os tópicos apresentados na seqüência são elementos que, em conformidade com a metodologia que se está implementando, são fundamentais para uma adequada compreensão do processo avaliativo que se quer implementar, facilitando sua gestão e posterior aproveitamento dos resultados encontrados. Também tornam possível articular o processo de avaliação de programas com outras atividades inerentes às dinâmicas de planejamento e de prestação de contas da ação estadual para os vários entes da sociedade, sem gerar sobrecarga às equipes setoriais de planejamento, orçamento e gestão.

Do ponto de vista da estrutura, para cada tópico se apresenta um breve texto com o objetivo do capítulo em questão e algumas sugestões de conteúdos que devem fazer parte do documento para possibilitar que ele cumpra seu efetivo papel.

## **Roteiro para Elaboração do Relatório de Avaliação do Programa**

**Nome do Programa/Ação:**

**Unidade Responsável:**

### **Descrição do Programa / Ação**

- ✓ Capítulo introdutório que tem a finalidade de expor ao leitor o objetivo do programa/ação selecionado, sua estrutura e beneficiários.
- ✓ Esclarece as razões para que o programa/ação tenha sido considerado relevante para fazer parte da mensagem e/ou do processo de avaliação que se está iniciando.
- ✓ Descreve os objetivos do programa/ação, identificando seus beneficiários, os resultados esperados e, sempre que possível, a área geográfica onde as ações estarão acontecendo.
- ✓ Descreve a situação “ex-ante”, ou seja, a situação encontrada antes de se iniciar a implementação do programa/ação.

### **A Estratégia de Implementação**

- ✓ Apresenta as diretrizes e atividades que levaram à efetiva implementação do programa e ação, caracterizando o modo (ou os modos) de operação do programa/ação;
- ✓ Destaca as inter-relações do programa/ação com as instituições governamentais, não governamentais, multilaterais, bilaterais e do setor privado que participam da sua implementação;
- ✓ Deve ressaltar as ações de cunho não orçamentário que concorrem para os objetivos do programa/ação;
- ✓ Sempre que possível, destacar a participação da sociedade civil nos processos de implementação do programa/ação.

### **Os Resultados Alcançados**

- ✓ Apresenta e descreve as metas previstas e realizadas para as várias ações do programa/ação analisado para o período em questão;
- ✓ Deve apontar os impactos dos projetos/atividades do programa/ação sobre os indicadores sócio-econômicos estaduais ou outros indicadores programáticos solicitados;
- ✓ Ilustrar os resultados do programa/ação com relatos de situações concretas (casos e exemplos de vida);

- ✓ Ilustrar o relatório com gráficos, tabelas, fotos ou outros instrumentos que melhor evidenciem os resultados obtidos até o presente momento.

### **Aspectos Financeiros do Programa/Ação**

- ✓ Traz os dados da programação e da execução orçamentária e financeira do programa/ação para o exercício de 2004.
- ✓ Analisar os resultados obtidos cotejando-os com os indicadores de execução financeira orçamentária.

### **Perspectivas e Visões de Futuro**

- ✓ Realçar as perspectivas para o programa/ação e dos seus desdobramentos para os próximos exercícios, principalmente levando em conta os compromissos assumidos na Agenda Mínima e as metas estabelecidas para o programa/ação no PPA.