

EIXO 4 – POLÍTICAS PÚBLICAS

D 4.4 – Métodos de Planejamento Aplicados ao Desenho de Programas (24h)

Professoras : Maria Martha Cassiolato e Simone Gueresi

17 a 22 de outubro de 2011

Oficina de Desenho de Programas Governamentais

Objetivo:

Apresentar **conceitos de metodologias de planejamento público**,
Orientar a aplicação do **Modelo Lógico de Resultados** adotado pelo
Ministério do Planejamento para aperfeiçoar o desenho de programas
do PPA.

1º dia – Manhã

- Objetivo do encontro (10 min)
- Programação (10 min)
- Principais conceitos que perpassam o Modelo Lógico
 - Introdução ao Planejamento em sistemas complexos: (40 min.)
Exercício João quer viajar e João está interessado em Esmeralda
 - Triângulo de governo (30 min)
Exercício João tem um problema de pesca
 - Quatro perguntas para se elaborar um plano: (1h)
 - Como explicar a realidade?
 - Como conceber um plano?
 - Como tornar viável o plano necessário hoje?
 - Como agir a cada dia de forma planejada?
- Apresentação do Macro problema (exemplo) e orientações para tarde (15 min.)

INTERVALO

1º dia – Tarde

- **Trabalho em grupos: (30min.) (GRUPOS DE 06)**
 - Discussão das relações de causalidades do macro-problema e
 - seleção de causas críticas para a elaboração de programas governamentais
- **Os componentes do modelo Lógico (1h15)** INTERVALO
 - Explicação do problema e referências básicas (objetivo, público alvo e efeitos indiretos)
 - Estruturação dos programa para alcance de resultados (resultado final, impactos e efeitos indiretos)
 - Identificação de fatores de contexto
- **Trabalho em grupos - Construção do Modelo Lógico**
 - Referências Básicas do Programa (1h30)

2º dia – Manhã

- **Trabalho em grupos - Construção do Modelo Lógico**

- Explicação do Problema: construção da “árvore de problemas”
- Identificação de causas críticas

- Tarde

- **Trabalho em grupos - Construção do Modelo Lógico**

- Estruturação do programa para alcance de resultados – recursos, ações, produtos, resultados intermediários, final e impactos.
- Identificação dos fatores de contexto.

3º dia

- Apresentação dos passos de análise do modelo lógico
- Continuação do trabalho em grupo
- Orientação para elaboração do trabalho final: texto de apresentação fundamentada da teoria do programa que irá introduzir o modelo lógico construído.

A complexidade do sistema social

Exercício:

João quer viajar e João está interessado na bela Esmeralda - 30 min

A complexidade do sistema social

- São sistemas de incerteza dura.
- Não é possível previsão qualitativa.
- As possibilidades não são todas enumeráveis ou imagináveis.
- A predição é nula e a capacidade de previsão é muito baixa.
- O futuro é incerto e nebuloso... (e daí ?).
- Geram problemas quase ou não-estruturados

O Triângulo de Governo

Plano de Ação

- O que fazer

Combinação das 3 variáveis

Perícia: O que faz realmente a diferença em uma gestão

Capacidade de governo

- Capacidade de gestão, técnicas, habilidades, métodos, recursos; cap de liderança, experiência acumulada, capital cognitivo

Governabilidade

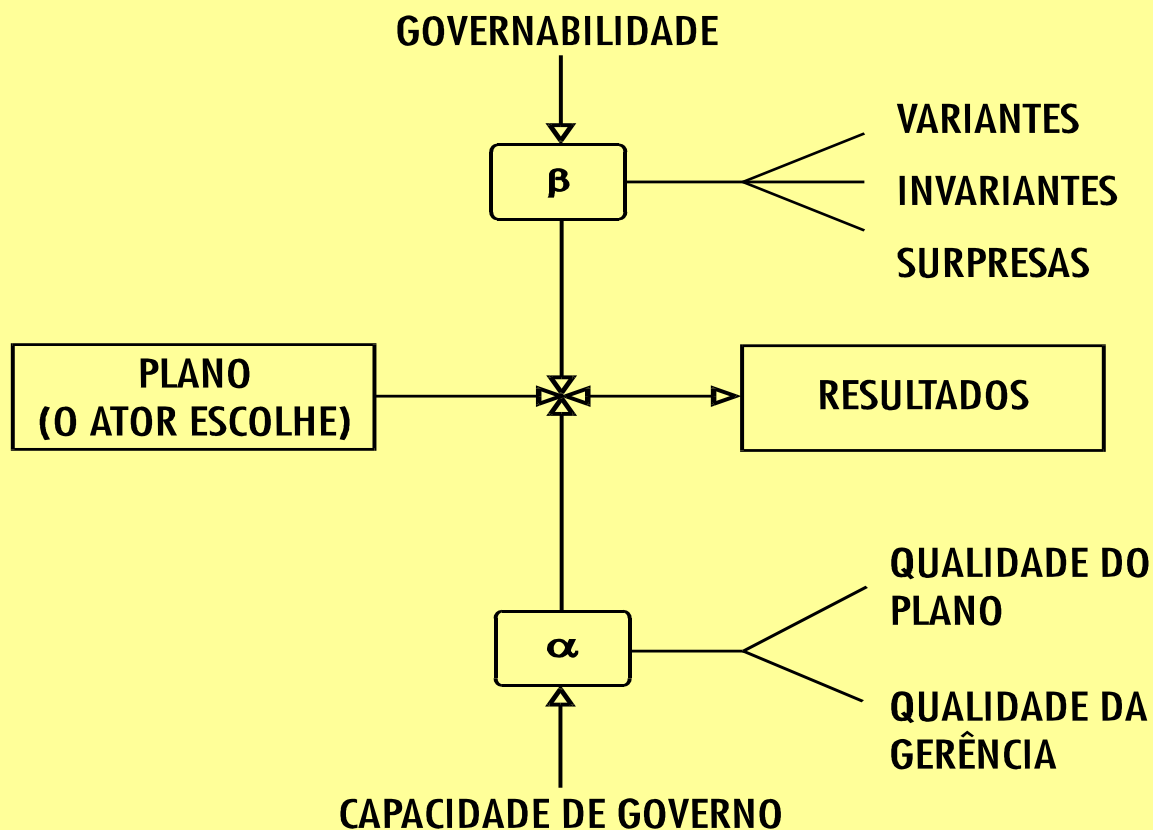
- Relação de peso entre as variáveis que estão dentro ou fora do controle de quem está planejando. (controle/ influência)

As perguntas básicas para se conceber um programa

- Como explicar a realidade?
- Como conceber um plano?
- Como tornar viável um plano necessário?
- Como agir a cada dia de forma planejada?.

O PLANO COMO APOSTA

“Meu plano é uma das várias forças que mudam a realidade de um jogo em que vários atores perseguem metas conflitivas e cooperativas. Escolho meu plano mas não posso escolher as circunstâncias, os planos de meus adversários e a ocorrência



Como explicar a realidade?

Explicação Situacional

- Os atores constroem sua **explicação situacional** a partir de informações e de seu conhecimento sobre a realidade.
- Um ator processa as informações de acordo com seus valores, ideologia, tradições, crenças, teorias e interesses e **constrói sua apreciação da situação ou sua leitura da realidade.**

Perguntas:

Quem explica?

A partir de que posição explica ?

Ator Social

- É uma organização, uma personalidade ou um grupo social que atua no contexto, relacionando-se com os problemas de maneira ativa.
- O ator social é identificado a partir dos seguintes requisitos:
 - ✓ *Possui um projeto*
 - ✓ *Controla um recurso relevante para o jogo*
 - ✓ *Possui capacidade de produzir fatos no jogo social*

Exemplos:

Não são atores sociais

- *Ministério da Previdência*
- *As empresas*
- *Os trabalhadores*
- *População*
- *Um cidadão*
- *As ONGs*

São atores sociais

- *Ministro da Previdência*
- *IBM*
- *Sindicato dos Metalúrgicos*
- *Associação X de Moradores*
- *Papa Bento XVI*
- *SOS Mata Atlântica*

Problema

- É uma deficiência presente, detectada na observação do jogo social. É visto como uma desconformidade com o desejado por um ator social, que por isso resolve declarar a existência do problema. Antes que o ator declare essa desconformidade como um problema, configura apenas uma necessidade sem demanda política.
- Ao declarar um problema, o ator assume o compromisso de enfrentá-lo
- Um problema começa a ser foco de atenção para um ator pelo mal estar que produz ou pelas oportunidades que se abre com o seu enfrentamento
- É situacional, ou seja, muda conforme a perspectiva de cada ator

Descrição do Problema

- Um problema é percebido ou se torna claro por sua descrição;
- A descrição de um problema expressa seus sintomas, ou seja, suas evidências;
- Esses sintomas se enumeram como um conjunto de descritores de fatos verificáveis que demonstram a existência do problema;
- Portanto, os descritores permitem verificar a eficácia da ação para enfrentar o problema (se o problema piora ou melhora).

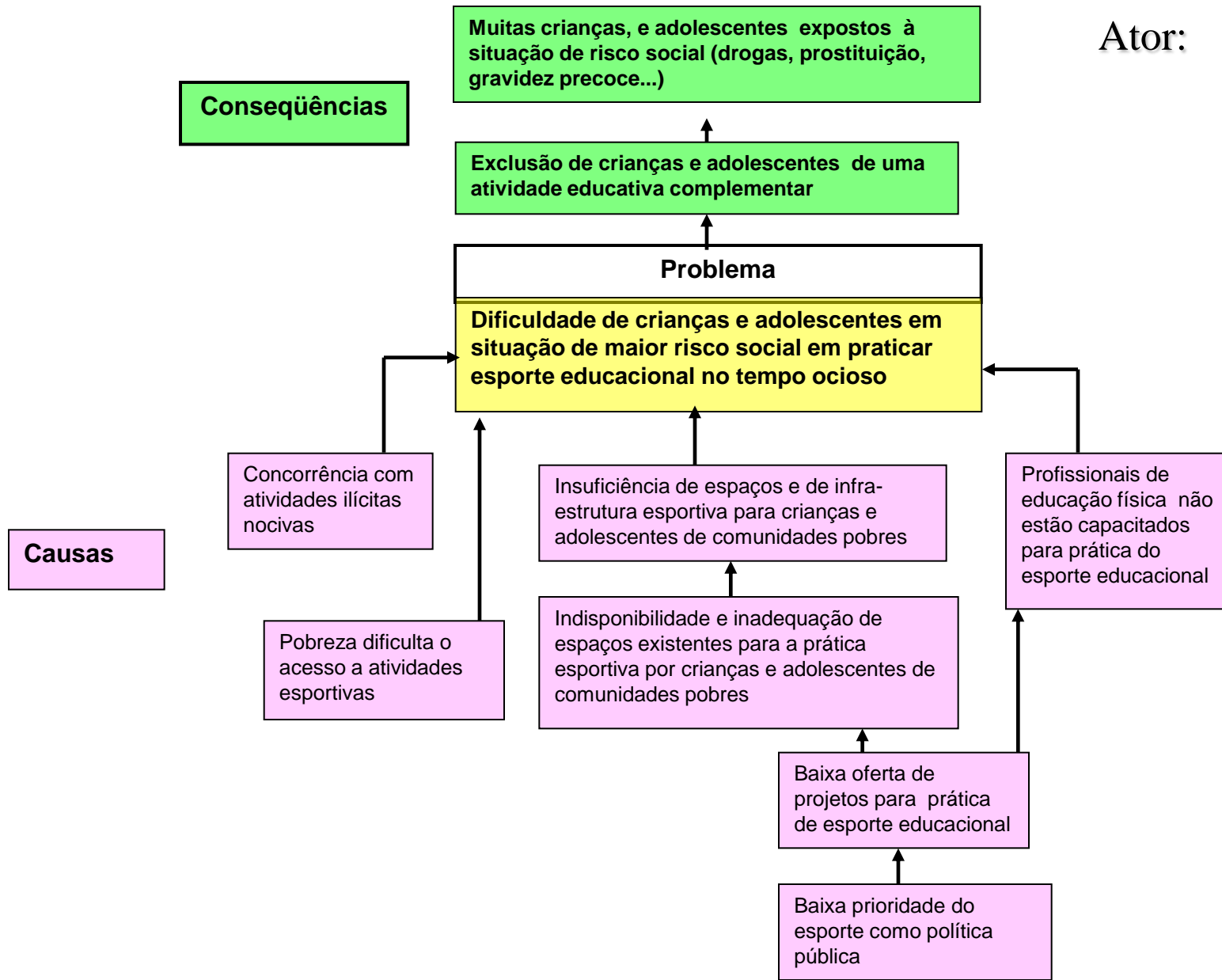
Requisitos dos Descritores:

1. Devem ser precisos e monitoráveis;
2. O conjunto dos descritores deve ser suficiente para construir uma interpretação sem ambigüidade;
3. Não podem ser confundidos nem com causas e nem com conseqüências do problema;
4. Um descritor não precisa reiterar o que foi dito de outra forma por outro descritor.

Nós Críticos ou Causas Críticas

- São as causas que concentram e tornam prática a ação destinada a mudar o placar do problema;
- Satisfazem simultaneamente as seguintes condições:
 - têm **alto impacto sobre os descritores** do problema;
 - são **centros práticos de ação**, ou seja, **o ator** deve poder agir de modo prático, efetivo e direto sobre a causa, sem a necessidade de ver-se obrigado a agir sobre as causas da causa;
 - são um **centro oportuno de ação política** durante o período do plano, o que implica o julgamento preliminar de sua viabilidade política e da relação custo-benefício político.

Arvore Explicativa do Problema



Como Conceber um Programa?

- Identificados os nós críticos ou causas críticas devemos pensar no modo de atacá-los desenhando as ações que irão compor o programa para a mudança da situação problema;
- Ação é o ato de transformar **recursos** (poder, financeiro, materiais, conhecimento, organização) em **produtos**. O conjunto das ações do programa será responsável pelo alcance de **resultados**.
- No Modelo Lógico do IPEA: componentes
 1. **Explicação do problema e referências básicas do Programa**
(objetivos, público-alvo e beneficiários)
 2. **Estruturação do Programa para alcance de Resultados**
(Resultado Final e Impactos)
 3. **Identificação de Fatores Relevantes de Contexto**

Como tornar viável o plano necessário hoje?

“A arte da política consiste em fazer possível amanhã aquilo que hoje parece impossível. A estratégia não se refere ao cálculo do possível, mas à construção de viabilidade.” C. Matus

Perguntas:

Que ações do plano são viáveis hoje?

Posso construir viabilidade às ações inviáveis durante o período de governo?

Motivação dos atores frente ao plano

- Sempre haverá atores com posições diversas em relação a um programa no seu conjunto ou em relação a cada ação em particular;
- Existem reações de apoio ou rejeição que podem (in)viabilizar politicamente a implementação das ações do programa

Como agir a cada dia de forma planejada?

- O modelo Lógico não trata sobre as questões de gestão estratégica por estar mais focado na concepção e avaliação do plano normativo.
- Sistema de Direção estratégica: Agenda do dirigente, assessoria de processamento técnico-político; salas de situação, monitoramento por sinais, monitoramento de crise; sistemas de petição e prestação de contas, escola de governo...
- É aqui que realmente se completa o plano e onde se produz a articulação entre direção, planejamento e gestão.
- No tempo do agir pode ser necessário recalcular o plano ou aprimorá-lo, de acordo com as circunstâncias e as exigências operacionais da ação;

*Orientações Para
os Trabalhos em Grupos*

Exercício: Arvore do Problema

1 - **Montar as relações de causa e efeito entre os enunciados:** **Conseqüências:**
Leva a.... **Causas: Porque....**

2 – **selecionar as causas críticas**

GRUPOS DE 06) - Tempo : 40 min

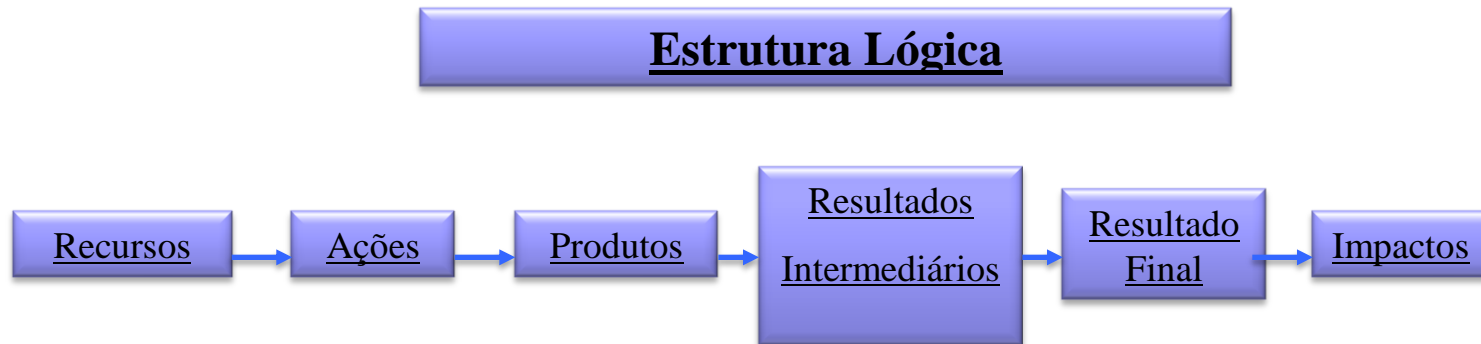
Modelo Lógico e a Teoria do Programa

*uma proposta para elaborar programa e
organizar avaliação*

Modelo Lógico de Programa – IPEA/CTMA

Componentes

1. **Explicação do problema e referências básicas do Programa**
(objetivos, público-alvo e beneficiários)
2. **Estruturação do Programa para alcance de Resultados**
(Resultado Final e Impactos)



3. **Identificação de Fatores Relevantes de Contexto**

O Modelo Lógico

- **Histórico:**
- Desenhado pelo IPEA, inicialmente para subsidiar a avaliação dos programas.
- Combina elementos do Modelo Lógico; Método ZOPP – (Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos); Método PES – (Planejamento Estratégico Situacional); Técnica METAPLAN - visualização

- **A que se propõe:**
- Tem foco na construção da “teoria do programa” , ou seja afere se o programa está bem desenhado e se apresenta um plano plausível de alcance dos resultados esperados.
- Busca explicitar as idéias, as hipóteses e as expectativas que constituem a estrutura do programa e seu A opção
- Explicita a “teoria do programa”, ferramenta útil para aferir a qualidade desta teoria

O Modelo Lógico

- Os elementos do modelo lógico são: recursos, ações, produtos, resultados intermediários e finais, assim como as hipóteses que suportam essas relações e as influências das variáveis relevantes de contexto.
- Os pressupostos sobre os recursos e ações e como esses levam aos resultados esperados são freqüentemente referidos como a **teoria do programa**.

A construção do modelo lógico é um passo inicial da abordagem de **avaliação orientada pela teoria do programa**.

Alguns estudiosos de avaliação de programas destacam a importância de se partir da análise de sua teoria, não só para identificar **o que** o programa espera alcançar, mas para entender **como** pretende alcançar.

O Modelo Lógico

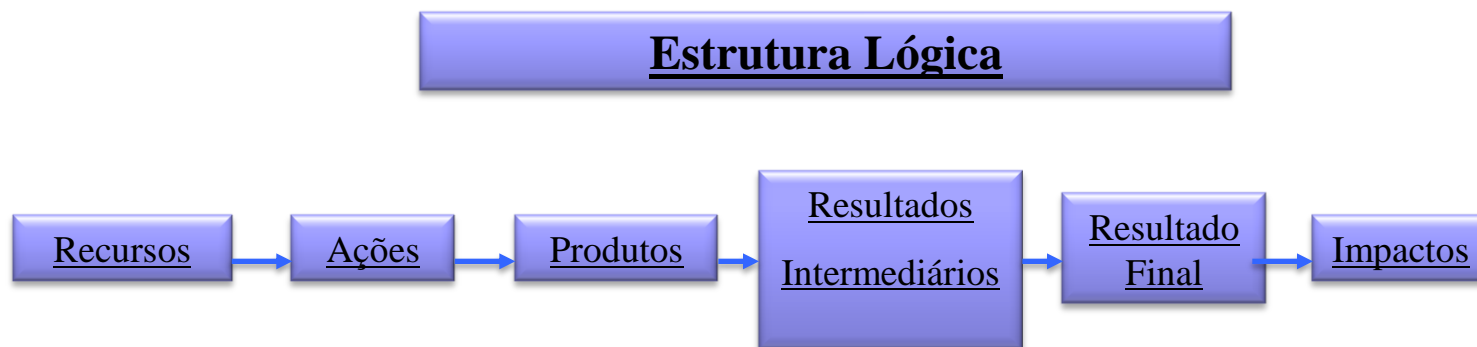
Dessa forma, o modelo lógico serve como um organizador para desenhar avaliação e medidas de desempenho, focalizando nos elementos constitutivos do Programa e identificando quais questões de avaliação devem ser colocadas e quais medidas de desempenho são relevantes.

✓ A construção de uma referência prévia para a avaliação busca estabelecer consensos para as expectativas dos diversos atores envolvidos. Na medida em que pontos prioritários e parâmetros de julgamento são pactuados anteriormente à avaliação propriamente dita, minimiza-se o risco de divergências quanto ao desenho da avaliação, à interpretação dos resultados e às recomendações de mudanças no programa avaliado.

Modelo Lógico de Programa – IPEA/CTMA

Componentes

1. **Explicação do problema e referências básicas do Programa**
(objetivos, público-alvo e beneficiários)
2. **Estruturação do Programa para alcance de Resultados**
(Resultado Final e Impactos)



3. **Identificação de Fatores Relevantes de Contexto**

1. Explicação do problema e referências básicas

O ator (sua equipe) determina o **Macroproblema e seus descritores**,

Escrevem em fichas as causas e as conseqüências do Macroproblema. ;

Constroem um diagrama em forma de árvore obedecendo a relação causa-efeito entre os problemas

As referências básicas são os demais atributos que delimitam o campo de atuação do programa: objetivos, público-alvo e beneficiários.

- ✓ A partir da definição do Macroproblema o objetivo geral é mais facilmente identificado, que é exatamente a mudança da situação do problema.
- ✓ O público-alvo fica evidenciado e torna-se mais claro definir quais ações irão integrar o programa, dado que estas devem estar orientadas para alterar as causas do problema

Referências básicas do Programa Segundo Tempo

Descritores do Problema
Situação Inicial (2008)

d1= 400 mil alunos freqüentam escolas públicas em jornada integral

d2= 17 milhões de crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social (de famílias beneficiárias do BF)

Problema

Dificuldade de crianças e adolescentes expostos a situações de maior risco social em praticar esporte educacional no tempo ocioso

Programa

Segundo Tempo

Objetivo Geral

Democratizar o acesso ao esporte educacional de qualidade, como forma de inclusão social, ocupando o tempo ocioso de crianças e adolescentes em situação de risco social.

Objetivos Específicos

- Oferecer práticas esportivas educacionais, estimulando crianças e adolescentes a manter uma interação efetiva que contribua para seu desenvolvimento integral.
- Oferecer condições adequadas para a pratica esportiva educacional de qualidade.

ATOR:

Público Alvo

Crianças e adolescentes expostos ao risco social

Beneficiários

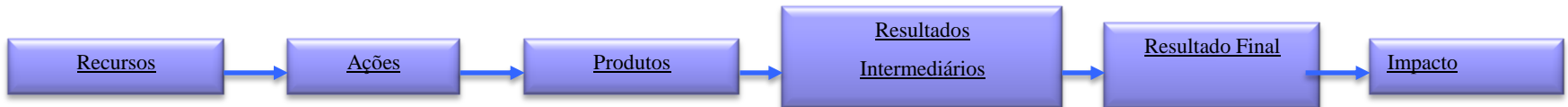
Crianças e adolescentes atendidos pelo Programa

Crítérios de Priorização Dos Beneficiários

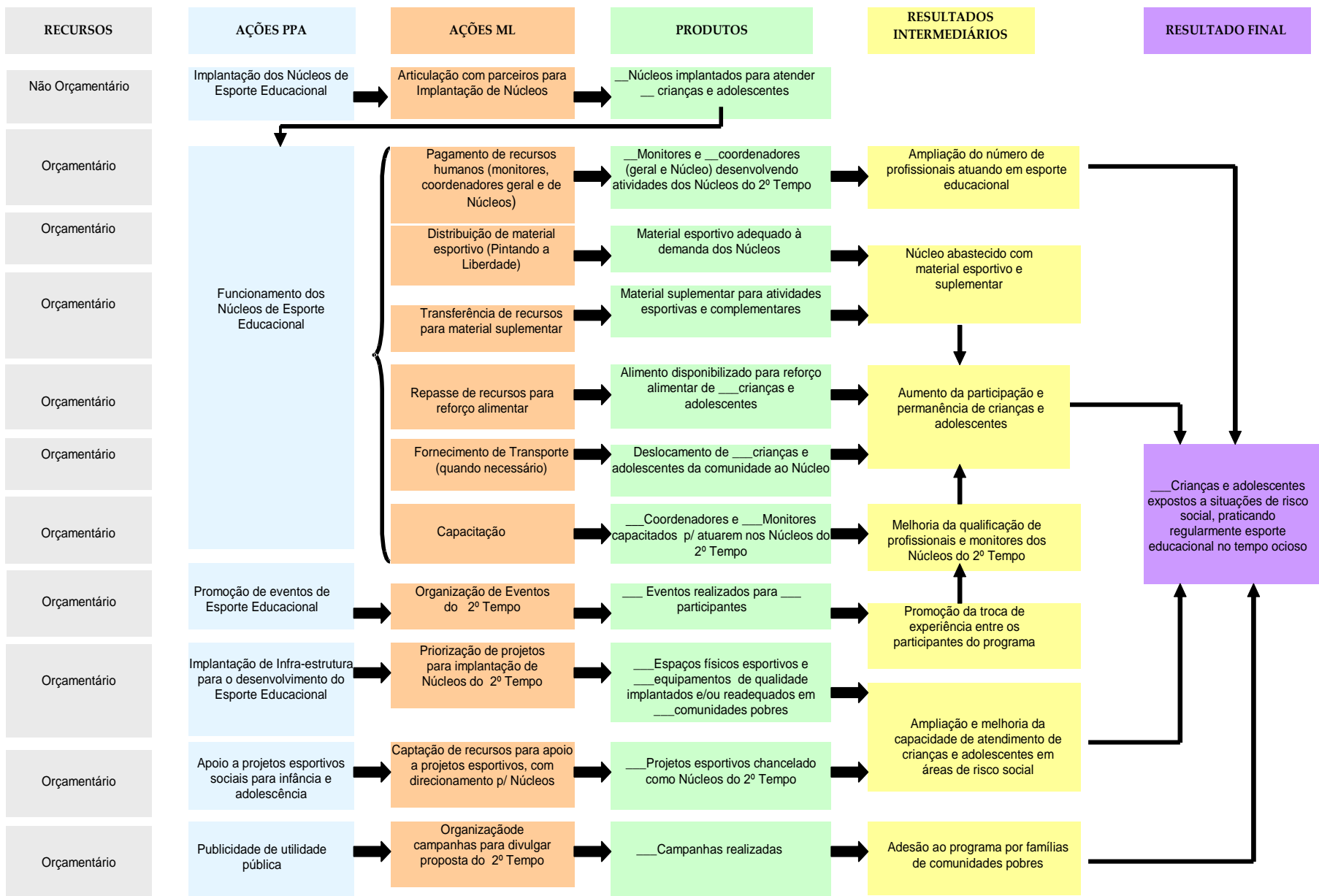
- alunos de escolas públicas com IDEB abaixo de 3,2;
- territórios com violação de direitos (trabalho infantil, exploração sexual, aliciamento pelo narcotráfico,..)

2. Estruturação do Programa para alcance de resultados

Estrutura Lógica



- As **ações** do programa devem estar orientadas para mudar causas críticas do problema, aquelas sobre as quais se deve intervir pelo seu maior efeito para a mudança esperada.
- As ações geram **produtos**, que são bens ou serviços ofertados aos beneficiários do programa.
- Em decorrência dos produtos das ações, os **resultados intermediários** evidenciam mudanças nas causas do problema e, por sua vez, levam ao **resultado final** esperado, que está diretamente relacionado ao objetivo do programa, refletindo a mudança no problema.
- Os **impactos** são os efeitos diretamente associados ao alcance do resultado final e, muitas vezes refletem mudanças nas conseqüências do problema.
- A importância do modelo lógico reside na representação adequada dos vínculos causais, de forma que seja possível contemplar claramente a relação entre aquilo que o programa deve produzir e o resultado a que se propõe.



2. Estruturação do Programa para alcance de resultados

RESULTADO FINAL

___ Crianças e adolescentes expostos a situações de risco social, praticando regularmente esporte educacional no tempo ocioso.

IMPACTOS (efeitos diretos)

Desenvolvimento de valores sociais

Melhoria das capacidades físicas e habilidades motoras dos participantes do programa

Melhoria da qualidade de vida dos participantes (auto-estima, convívio, integração social e saúde)

Diminuição da exposição aos riscos sociais (drogas, prostituição, gravidez precoce, criminalidade, trabalho infantil...)

Conscientização da importância da prática esportiva

EFEITOS INDIRETOS

Melhoria do rendimento escolar

Diminuição da evasão escolar

Diminuição dos índices de busca aos serviços e saúde por razões de doença

Descoberta de talentos esportivos

Geração de ocupação no setor de educação física, esportes e áreas afins

Melhoria da infraestrutura esportiva do país

3. Identificação de Fatores Relevantes de Contexto

Para finalizar a construção do modelo lógico, é preciso refletir sobre as possíveis influências do contexto sobre a implementação do programa.

Devem ser identificados os fatores relevantes de contexto que podem **favorecer** e os que podem **comprometer** o desenvolvimento das ações. Este é um dado importante da realidade do programa, o qual irá permitir conhecer a sustentabilidade das hipóteses assumidas na sua estruturação lógica para o alcance de resultados.

- ✓ É importante ter em mente que a apreciação sobre os fatores de contexto deve ser continuamente atualizada

3. Identificação de Fatores Relevantes de Contexto

FAVORÁVEIS

Alto grau de adesão dos parceiros

Apoio ao programa pela comunidade beneficiada

Existência de espaços esportivos ociosos

Fora do Controle do ator que declara o problema

DESFAVORÁVEIS

Fatores que desfavorecem a implementação do Programa

Existência de parceiros com baixo grau de compromisso e precárias condições de execução

Ausência de um Sistema Nacional de Esporte

Mecanismos legais que dificultam o conveniamento, a execução e a continuidade dos projetos

Escassez de recursos orçamentários e financeiros

Ausência de coordenação de governo (programas e ações complementares)

Falta de interação entre setores do Ministério do Esporte

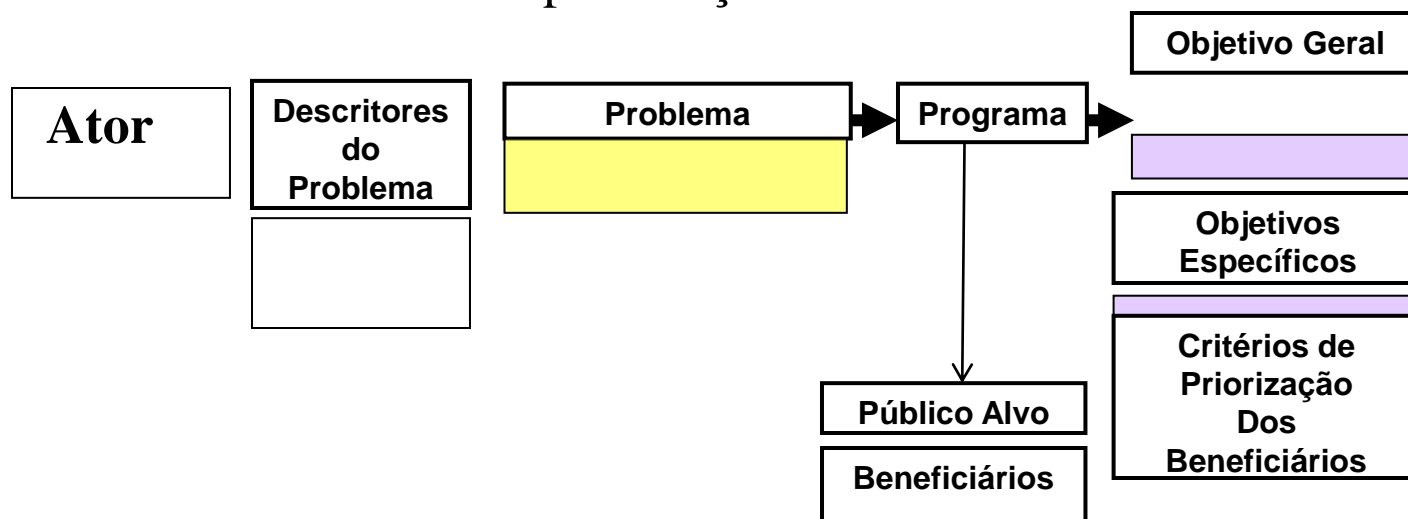
*Orientações Para
os Trabalhos em Grupos*
Referências Básicas do Programa

Construção do Modelo Lógico de Resultados de um Programa Federal de Educação Básica

1ª parte do exercício (1h15)

LEITURA DO TEXTO-BASE DO EXERCÍCIO

- Construa as referências básicas do programa a ser formulado:
- Enunciado do problema, Descritores do problema, Objetivos,
- Público alvo e beneficiários e
- Critérios de priorização



*Orientações Para
os Trabalhos em Grupos
Segundo dia*

Construção do Modelo Lógico de Resultados de um Programa Federal de Educação Básica

2ª parte do exercício

Construa a explicação do problema na forma de uma árvore explicativa, com os descritores da situação inicial do problema, suas causas e conseqüências

3ª parte do exercício

Formule as ações que integrarão o programa, identificando recursos (orçamentários ou não orçamentários) produtos e resultados intermediários e final, compondo a estruturação lógica para o alcance de resultados.

4ª parte do exercício

Identifique os fatores de contexto que podem favorecer ou comprometer a implementação do programa.

LEITURA DO TEXTO BASE DO EXERCÍCIO

1.1 Explicação

- Enunciado do problema
- Descritores do problema
- Consequências (principais)
- Causas (todas as necessárias)
- Relações causa-efeito (setas)

1.2 Referências Básicas

- Objetivo Geral
- Objetivos Específicos
- Público Alvo
- Beneficiários / critérios de priorização

1.3 Escolha das causas críticas (critérios)

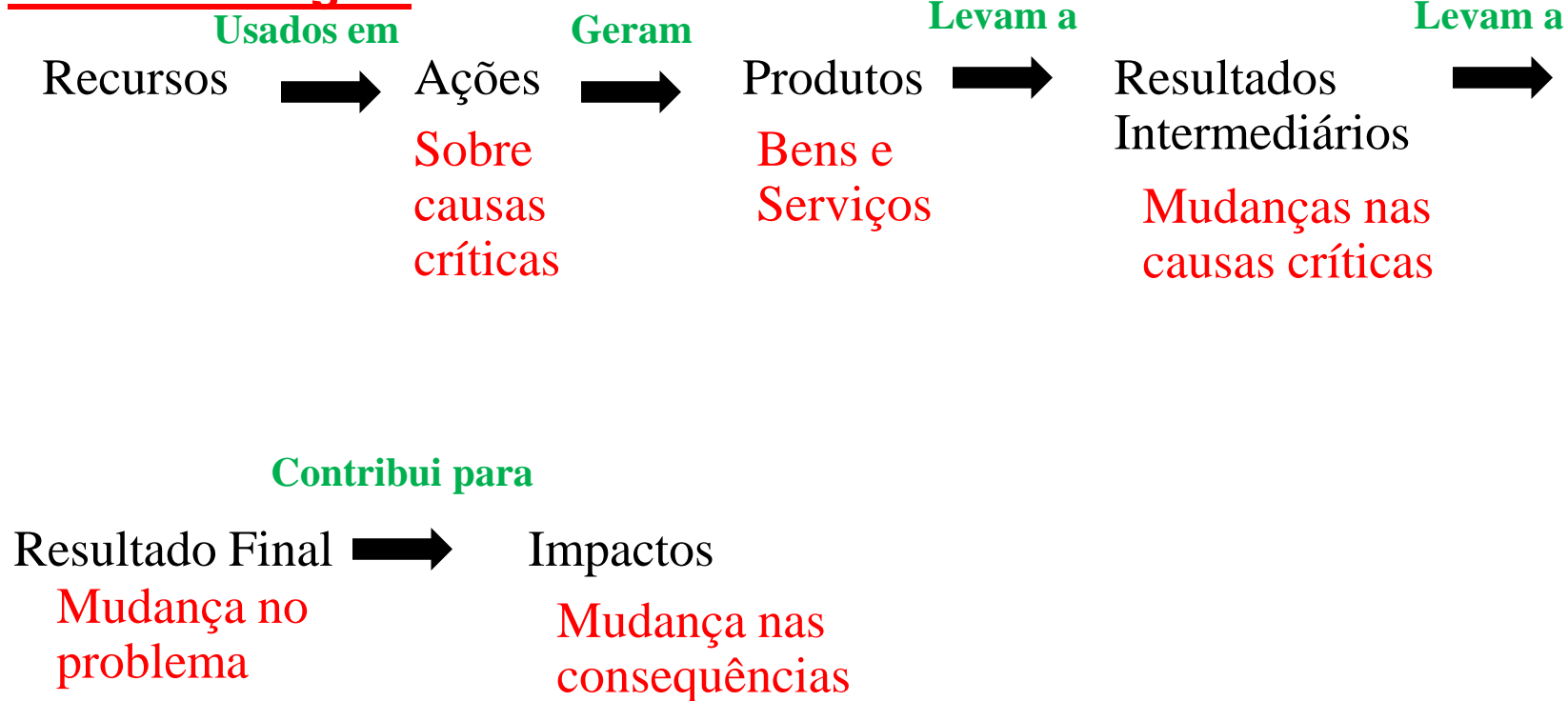
- alto impacto
- oportuno
- centro prático *

* Ao atacar as causas, rompem-se as cadeias causais

Estrutura Lógica



Estrutura Lógica



Fatores de Contexto

Identificar as variáveis fora de controle do ator que declara o problema, que:

1. Desfavorecem a implementação do programa
2. Favorecem a implementação do programa

Trabalho em grupos - Construção do Modelo Lógico

- Explicação do Problema:
 - Enunciado do problema
 - Descritores
 - Causas e conseqüências
 - Relações causa e efeito (setas)
- Referências básicas do programa:
 - Objetivo Geral
 - Objetivo específico
 - Público alvo
 - Beneficiário/ critérios de prioridade
- Estrutura Lógica

*Passos de Análise
do Modelo Lógico.*

Modelo Lógico de Programa – IPEA/CTMA

Passos de Análise do Modelo Lógico

1. Teste de consistência
2. Análise de vulnerabilidade
3. Análise da motivação dos atores

Consiste em descrever a lógica da intervenção com hipóteses, verificando uma série de assertivas “se – então”:

Considerando as percepções sobre os fatores–chave do contexto, **se** utilizo tais recursos, **então** implemento tais ações; **se** tais ações, **então** obtenho tais produtos para grupos de beneficiários. **Se** tais produtos são realizados, **então** alcanço os resultados intermediários. **Se** resultados intermediários ocorrem, **então** obtenho resultado final que irá levar ao alcance do objetivo da intervenção.

A análise de vulnerabilidade é uma ferramenta para identificar os elementos de invalidação das apostas contidas na estruturação do modelo lógico, decorrentes das assertivas “se – então” verificadas no teste de consistência. Eventuais fragilidades das ações para o alcance dos resultados pretendidos devem então ser identificadas.

Como não existe o controle das circunstâncias em que o programa é implementado, é preciso levantar as condições que podem invalidar as apostas contidas nas ações do programa.

Identificadas as condições de invalidação de cada aposta, ação por ação, é feita uma análise qualitativa da sua probabilidade de ocorrência e seu impacto sobre o programa, para enfim avaliar a vulnerabilidade da aposta.

⁴ Matus, Carlos – Guia Teórico do Planejamento Estratégico Situacional (PES)

Se for identificada a vulnerabilidade será preciso definir ações para sua superação.

Trata-se de uma avaliação qualitativa da probabilidade e impacto dos condicionantes mapeados, em uma escala simples de alto, médio e baixo. De seu efeito combinado, chega-se à percepção se a aposta é vulnerável ou não à determinada condição de invalidação.

✓ Por se tratar de uma aferição qualitativa, incorpora grau de subjetividade na atribuição da vulnerabilidade a situações cujos efeitos combinados de probabilidade e impacto sejam diferentes dos extremos da escala: alta e alto → vulnerável, ou baixa e baixo → não vulnerável.

EXEMPLO⁸:**Ação: Transferência de recursos para Reforço Alimentar**

Aposta: Se forem utilizados X recursos financeiros para garantir reforço alimentar adequado aos participantes, serão ampliadas a participação e a permanência de crianças e adolescentes no Programa.

A menos que:

Condições de Invalidação	Probabilidade	Impacto	Vulnerabilidade
i. <u>Os recursos não sejam suficientes para garantir uma alimentação adequada</u>	Alta	Alto	Sim
Ações: a. Buscar parceria com o MDS e outros possíveis parceiros b. Complementação de recursos pelo Núcleo parceiro c. Utilizar as instalações públicas disponíveis das escolas d. Executar convênios, prioritariamente, com quem possuir infra-estrutura adequada para preparar o reforço alimentar			
i. <u>Os cardápios não sejam adequados</u>	Alta	Alto	Sim
Ação: a. Utilizar os cardápios mínimos que o FNDE estabelece para a merenda escolar			
i. <u>As dificuldades na operacionalização de recursos para o fornecimento do lanche afetem sua qualidade</u>	Alta	Alto	Sim
Ação: a. Buscar tratamento legal diferenciado para o conveniamento do reforço alimentar do Programa			

⁵ Ferreira H., Cassiolato, M. e Gonzalez, R.– “Uma Experiência de Desenvolvimento Metodológico para Avaliação de Programas: o modelo lógico do programa segundo tempo”, Texto para Discussão 1369, Ipea - janeiro de 2009.

ATOR SOCIAL

É uma organização, uma personalidade ou um grupo social que atua no contexto, relacionando-se com os problemas de maneira ativa

O ator social é identificado a partir dos seguintes requisitos:

- ✓ Possui um projeto
- ✓ Controla um recurso relevante para o jogo
- ✓ Possui capacidade de produzir fatos no jogo social

⁶Matus, Carlos – Guia Teórico do Planejamento Estratégico Situacional (PES)

Em qualquer processo de mudança social há atores ou jogadores (Matus trabalha com a ideia de jogo social) que têm posições diversas em relação ao plano de um ator no seu conjunto ou em relação a cada ação em particular. Nesse sentido, existem reações de apoio ou rejeição que podem viabilizar politicamente a implementação das ações do plano ou ao contrario inviabilizá-las.

Na geração dessas posições pesam: a inércia, a rivalidade, os interesses e as pequenas parcelas de poder.

O método PES, formulado por Matus, propõe uma análise das motivações dos atores em relação a cada uma das ações planejadas como parte da análise de viabilidade política do programa.

ANÁLISE DE MOTIVAÇÃO DOS ATORES

- A viabilidade política de um plano é resultado das pressões exercidas pelos atores, contra ou a favor da materialização das ações do plano. Portanto, é necessário saber como eles desejam atuar (motivação), e como podem efetivamente jogar (capacidade e força).
- **VALOR** : Cada ator social atribui um valor a cada operação, e esse valor indica a importância que a operação representa para ele, calculada a partir da estimativa da magnitude do seu impacto. Podemos qualificar o valor em uma escala, tal como: A = alto, M = médio, e B = baixo.
- **INTERESSE**: pode ser de: apoio (+), rejeição (-), ou indiferença pura (O),

MOTIVAÇÃO: Sintetiza a convergência do interesse e do valor. Expressa o ânimo, os desejos e a intenção dos atores ante as ações do plano.

interesse	valor	motivação
(+)	A	+ A (forte apoio)
(-)	A	- A (forte rejeição)
(+)	B	+ B (apoio débil)
(-)	B	- B (rejeição débil)

Atores	Ação 1	Ação 2	Ação 3	Ação 4	Ação 5
A1	+A	+A	+A	+A	+A
A2	+A	00	+M	+M	+M
A3	0	+A	+A	+M	+M
A4	-A	-M	+M	+M	+M
A5	-A	-A	+M	+A	+A
A6	-A	-A	+M	+A	+A
	conflito	conflito	consenso	consenso	consenso

Com a construção do modelo lógico é possível definir indicadores apropriados para aferir o desempenho do programa.

O indicador é uma medida, que pode ser quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado.

Quando da sua definição, é importante analisar a relevância e utilidade do indicador para seus usuários potenciais. Um sistema de monitoramento bem estruturado permite diferenciar as informações que serão relevantes e úteis para os diferentes níveis hierárquicos de tomada de decisão.

Outros requisitos devem igualmente ser preenchidos pelo indicador selecionado: validade e confiabilidade (pertinência e adequação para aferir o desempenho); mensurabilidade (passível de aferição periódica) e economicidade (obtido a um custo razoável).

Programa Segundo Tempo⁷

Produto	Metas anuais	Indicador	Fórmula	Fonte da Informação	Indicador Aferido Data: ____
Núcleos implantados, (com convênios assinados)	"X" Núcleos previstos	Taxa de Implantação de Núcleos	$\frac{\text{n}^{\circ} \text{ de núcleos implantados}}{\text{n}^{\circ} \text{ de núcleos previstos}}$	SNEED	
Monitores e coordenadores desenvolvendo atividades dos núcleos	"X" Monitores necessários	Grau de cobertura da monitoria	$\frac{\text{n}^{\circ} \text{ de monitores atuando nos núcleos}}{\text{n}^{\circ} \text{ necessário de monitores}}$	SNEED	
	"X" Coordenadores necessários	Grau de cobertura da coordenação	$\frac{\text{n}^{\circ} \text{ de coordenadores atuando nos núcleos}}{\text{n}^{\circ} \text{ necessário de coordenadores}}$	SNEED	
Evento de Esporte Educacional realizado	"X" eventos programados	Taxa de realização de eventos	$\frac{\text{n}^{\circ} \text{ de eventos realizados}}{\text{n}^{\circ} \text{ de eventos previstos}}$	SNEED	
Espaços Físicos esportivos e equipamentos implantados em áreas de risco social	"X" recursos investidos nos Núcleos	Taxa de investimentos em na infra-estrutura dos núcleos	$\frac{\text{Total de recursos investidos p/ Núcleos do PST}}{\text{Total de recursos previstos}}$	SNEED	

⁷ Ferreira H., Cassiolato, M. e Gonzalez, R.– “Uma Experiência de Desenvolvimento Metodológico para Avaliação de Programas: o modelo lógico do programa segundo tempo”, Texto para Discussão 1369, Ipea - janeiro de 2009.

Programa Segundo Tempo

Resultado Intermediário	Linha de Base t_0	Metas anuais	Indicador	Fórmula	Fonte da Informação	Indicador Aferido Data: _____
Ampliação de profissionais atuando na área de esporte educacional		"X" profissionais atuando em esporte educacional	nº. índice de profissionais de esporte educacional	$\frac{\text{nº. de profissionais atuando em } t_n}{\text{nº. de profissionais atuando em } t_0}$	SNEED	—
Aumento da participação e permanência das crianças e adolescentes no Programa		"X" participantes com frequência entre 80 a 100%	Taxa de frequência de participantes no Programa	$\frac{\text{participantes c/ frequência entre 80 a 100\%}}{\text{Total de participantes}}$	Núcleos do PST	
Ampliação e melhoria da capacidade de atendimento de crianças e adolescentes em áreas de risco social		"X" Núcleos programados	Evolução de implantação de núcleos	$\frac{\text{nº. de Núcleos do PST em } t_n}{\text{nº. de Núcleos do PST em } t_{n-1}}$	SNEED	

Programa Segundo Tempo

Resultado Final	Linha de Base t_0	Metas anuais	Indicador	Fórmula	Fonte da Informação	Indicador Aferido Data: _____
Crianças e adolescentes expostos a situações de risco social, praticando regularmente esporte educacional no tempo ocioso.		“X” crianças e adolescentes expostos a situações de risco social praticando regularmente esporte educacional no tempo ocioso	Taxa de atendimento de crianças e adolescentes expostos a situações de risco social	$\frac{\text{n}^\circ. \text{crianças e adolescentes atendidos}}{\text{n}^\circ. \text{crianças e adolescentes expostos a situações de risco social}}$	A ser definida	

➤ CONTINUAÇÃO DOS TRABALHOS EM GRUPO

Procedimentos para construção de Modelo Lógico⁸

ETAPA 1 – Identificação e Análise do Macro Problema

- a) Entrevista com dirigente
- b) Oficina para elaboração e análise do macroproblema

ETAPA 2 – Coleta e Análise das Informações para o desenho de programa

- a) Entrevista com dirigente responsável pela proposta de programa
- b) Levantamento de informações para os descritores da situação inicial do problema

ETAPA 3 – Pré-montagem da explicação do problema e referências básicas

ETAPA 4 – Oficina para elaboração do programa

- a) Checagem da explicação preliminar do problema e referências básicas (objetivo, público-alvo e beneficiários)
- b) Construção da estrutura lógica do programa
- c) Identificação de fatores de contexto
- d) Análise do Modelo Lógico

⁸Cassiolato, M. e Guerresi, S.– “Como Elaborar Modelo Lógico: Roteiro para formular programas e organizar avaliação”. Brasília: Ipea, 2010. (Nota Técnica).

É necessário ter paciência. Modelos lógicos completos são ilusoriamente simples. Na realidade, é uma ferramenta exigente em informações coletadas junto à gerência do Programa para resgatar sua teoria.

Armadilhas do modelamento lógico

a) **Gasto de tempo e recurso.** Evitar o perfeccionismo. Se alguns elementos ainda são desconhecidos ou ficaram pouco claros, aceitar trabalhar com as limitações e as informações disponíveis.

b) **Complexidade vs. Lógica linear.** Reconhecer que, embora o desenho de um programa tenha lógicas por vezes bastante complexas, a visão linear pode ser uma simplificação útil.

c) **Uso rígido e fechado de novas informações.** Como o modelo lógico deve ser construído com a participação da equipe do Programa, é importante orientar para que seja revisado regularmente, checando seus pressupostos, já que mudanças podem ocorrer e afetar a estrutura lógica bem como o desempenho do Programa.

Orientação para elaboração do trabalho final

- Trabalho em grupo: elaboração de texto, contendo os fundamentos da teoria do programa que irá introduzir o modelo lógico construído.

Sugestão de estrutura:

Texto (3 páginas)

1. O problema a ser enfrentado (justificativa relacionada ao nó crítico selecionado do macro-problema, apresentação dos descritores da situação inicial e da explicação do problema);
2. O programa desenhado (relacionar as ações e seus produtos a mudanças de causas para alcançar resultados intermediários e como estes levam ao resultado final e aos impactos);
3. O contexto e os desafios para a implementação do programa;