

RELATÓRIO DE SISTEMATIZAÇÃO

PRÁTICA DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO
NO PROJETO PRÓ-SEMIÁRIDO

FICHA TÉCNICA

GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA

GOVERNADOR

Jerônimo Rodrigues

VICE-GOVERNADOR

Geraldo Júnior

SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO RURAL (SDR)

SECRETÁRIO

Osni Cardoso

COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO E AÇÃO REGIONAL – CAR

DIRETOR–PRESIDENTE

Jeandro Ribeiro

PROJETO PRÓ-SEMIÁRIDO

COORDENAÇÃO GERAL

Cesar Maynard

SUBCOORDENADOR DE DESENVOLVIMENTO PRODUTIVO E DE MERCADOS

Carlos Henrique Ramos

SUBCOORDENADOR DO CAPITAL HUMANO E SOCIAL

Samuel Lyra

EQUIPE DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

Carla Ferreira, Celso Celes e Heide Oliveira

RELATÓRIO DE SISTEMATIZAÇÃO - PRÁTICA DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO NO PROJETO PRÓ-SEMIÁRIDO

TEXTOS

Maria das Graças Paixão – Consultora

FOTOGRAFIA

Rejane Magalhães

PROJETO GRÁFICO, ILUSTRAÇÃO E DIAGRAMAÇÃO

Marco Antônio Martins

REVISÃO

Equipe de M&A do Projeto Pró-Semiárido

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

Pró-Semiárido - Projeto de Desenvolvimento Rural Sustentável no Semiárido do Estado da Bahia

CAR - Companhia de Desenvolvimento e Ação Regional

SDR - Secretaria de Desenvolvimento Rural do Estado da Bahia

FIDA - Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola

M&A - Monitoria e Avaliação

Gente de Valor - Projeto de Desenvolvimento Rural Sustentável nas Áreas Carentes do Estado da Bahia

Pró-Gavião - Projeto de Desenvolvimento Comunitário da Região do Rio Gavião

FUNCEP - Fundo Estadual de Combate e Erradicação da Pobreza

POA - Plano Operativo Anual

MIP - Manual de Implementação do Projeto

FIPLAN - Sistema Integrado de Planejamento, Contabilidade e Finanças do Estado da Bahia

SACC - Sistemas de Acompanhamento de Contratos e Convênios

SING - Sistemas informatizados que são gerenciados via web

MD - Mecanismos diversos não informatizados

PIMA - Práticas rotineiras inerentes ao M&A no Projeto Pró-semiárido

IGG - Informações para Gestão Governamental

INEP - Instituto Nacional de Pesquisas e Estatísticas

FLEM - Fundação Luiz Eduardo Magalhães

SETAFS - Serviços Territoriais para Agricultura Familiar

ONU - Organizações das Nações Unidas

ToC - theory of change (inglês) / Teoria da Mudança

COI - Core Outcome Indicators Measurement Guidelines

PSIs - Indicadores específicos do projeto



SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	7
2. INTRODUÇÃO	11
3. CONCEPÇÃO DO MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO NO PROJETO PRÓ-SEMIÁRIDO	17
3.1 Conceitos e objetivos de M&A	18
3.2 Bases Teóricas e Metodológicas do M&A do Pró-semiárido	21
4. A PRÁXIS DO NÚCLEO DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO PRÓ-SEMIÁRIDO	25
4.1 O sistema de M&A – mecanismos, ferramentas e práticas implementadas	26
4.2 Ferramentas e Práticas	28
5. A EVOLUÇÃO DA EXPERIÊNCIA DE M&A	35
6.A IMPORTÂNCIA DO M&A NO PRÓ-SEMIÁRIDO	41
7. LIÇÕES APRENDIDAS E BOAS PRÁTICAS EM M&A	49
8. RECOMENDAÇÕES DO PROCESSO DE SISTEMATIZAÇÃO	54
9. CONCLUSÃO	57
10. REFERÊNCIAS	61



1. APRESENTAÇÃO

O Governo do Estado da Bahia, por meio do Projeto de Desenvolvimento Rural Sustentável na Região Semiárida da Bahia (Pró-Semiárido), executado pela Companhia de Desenvolvimento e Ação Regional (CAR), vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Rural do Estado da Bahia (SDR), começou a implementar o Pró-semiárido em agosto de 2014 pela CAR, com prazo de execução previsto para 06 anos. Este projeto possui parceria com o Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola (FIDA), órgão das Nações Unidas (ONU).

Dentre os setores que compõem o projeto, destaca-se a Unidade de Monitoramento e Avaliação - M&A, a qual passou por diversas transformações ao longo dos três projetos desenvolvidos pela CAR, em franco processo de evolução e construção de sua práxis a partir de seus erros e acertos, gerando gestão de conhecimento.

Esse documento apresenta as reflexões e percepções analíticas da equipe da Unidade, resultantes do processo de Sistematização das Experiências de Monitoramento e Avaliação no Projeto de Desenvolvimento Rural Sustentável - Pró-semiárido, tendo como principal foco as ferramentas implementadas e as práticas adotadas na execução do Projeto, bem como as lições aprendidas e as boas práticas em monitoramento e avaliação.

O M&A é parte essencial de qualquer Projeto, independentemente do objetivo, área ou até mesmo contexto, uma vez que pode informar se uma intervenção social está apresentando resultados e mudanças, identificar as áreas temáticas e técnicas que estão sinalizando êxito ou os aspectos que necessitam ser modificados ou substituídos durante o andamento do Projeto, rumo ao alcance dos resultados delimitados no desenho previamente proposto.

As informações obtidas a partir do M&A podem ajudar na tomada de decisões sobre objetivos e investimentos no próprio ou em outros projetos. Além disso, podem demonstrar aos parceiros financiadores, no caso do Pró-semiárido, ao FIDA e ao Governo do Estado da Bahia, o quanto os investimentos estão gerando resultados.

O processo de M&A também se constitui em uma estratégia fundamental na gestão de conhecimentos, vez que permite disponibilizar um legado de aprendizados e análises críticas sobre experiências vivenciadas, favorecendo a construção de projetos futuros com maior probabilidade de acertos.

O processo de Sistematização da Experiência de M&A, Ferramentas e Práticas teve por objetivo apresentar, de forma estruturada, a realidade da Unidade, com seus mecanismos e rotinas, potencialidades e fragilidades e permitir que, por meio de uma análise crítica da práxis, a equipe pudesse se reconhecer no âmbito do Projeto Pró-semiárido, compreender como as demais áreas se relacionam com o M&A e, conforme os resultados, ter embasamento para criar soluções para os aspectos críticos verificados, com vistas a projetos futuros.

Esperou-se ainda que, ao final, esse documento resultasse em um material referência em M&A para equipes que atuam em Projetos de Desenvolvimento, por meio da disseminação desta experiência desenvolvida no âmbito do Pró-semiárido, a partir das práticas adotadas, ferramentas implementadas, lições aprendidas e boas práticas em M&A, além das reflexões e olhares aqui contidos.

Compreende-se que cada realidade de intervenção de Projeto é única e que nem sempre os mesmos mecanismos de M&A ou até mesmo a prática, serão aplicáveis em determinados contextos; porém, a equipe acredita que, em sendo um material de referência, poderá ser adaptado e contextualizado às diversas realidades sociais e culturais, no âmbito da execução de políticas públicas.

8 A equipe de M&A é composta há 15 anos por 03 (três) profissionais, os mesmos desde a execução do Projeto Gente de Valor e destes, 01 (uma) profissional atua desde 1997 na execução do Projeto Pró-Gavião. Todos os Projetos foram de iniciativa do Governo do Estado com o cofinanciamento do Fundo Internacional para o Desenvolvimento Agrícola (FIDA); portanto, aqui está expresso o acúmulo da experiência, crescimento e evolução profissional, pessoal, coletiva e prática desta equipe no processo de M&A em Projetos de Desenvolvimento ligados a agentes de fomento internacional.

A sistematização ora apresentada ocorreu no período de março a junho de 2023, tendo em vista o processo de finalização da execução física e financeira do Projeto Pró-semiárido, no Estado da Bahia. Contou com o apoio de uma consultoria externa ao Projeto e apresenta, neste documento, o resultado da imersão que a própria equipe de M&A fez ao se debruçar para olhar sua prática e todo o processo evolutivo da unidade de monitoramento e avaliação no decorrer da execução dos três projetos desenvolvidos pela CAR.





PROJETO
SEMENTES
CRISTALINAS
Resolução do Poder Judiciário

CANTEIRO DA AGROBIODIVERSIDADE

Município: Jacóbia
Terrório Rural: Urueluzerna
Comunidade: Vila do Nazareno





2. INTRODUÇÃO

O Brasil e o Mundo passaram por significativas mudanças culturais, sociais, políticas e econômicas que influenciaram a vida da sociedade, durante o século XX. O crescimento da cobrança em torno do uso dos recursos e resultados obtidos pela ação governamental conduz a uma redefinição da relação da sociedade e do Estado para a superação de problemas sociais e econômicos no Brasil, no cumprimento da agenda dos direitos humanos.

Neste cenário de crescente demanda por financiadores que priorizem investimentos em setores considerados socialmente vulneráveis, insere-se a Cooperação Internacional, que por meio da ação governamental, aporta recursos para a execução e implementação de políticas públicas.

Diante da complexa e relevante atuação de combate à pobreza, por meio de ações de superação das desigualdades sociais, cresce, concomitantemente, a exigência por eficiência, eficácia, efetividade, transparência e resultados da ação pública.

Esse cenário exige um sistemático esforço de aprimoramento das práticas de gestão do Estado, tornando o monitoramento e avaliação (M&A) fundamental na gestão pública, sobretudo, nos projetos de desenvolvimento, a exemplo do Projeto Pró-Semiárido.

A CAR possui um escopo de Projetos voltados para a zona rural, na perspectiva do desenvolvimento da agricultura familiar. É uma empresa pública, criada em 1983, que atende os 417 municípios do Estado, e executa programas e projetos voltados para a superação da pobreza rural, por meio de investimentos sociais e produtivos, com vistas ao fortalecimento da agricultura familiar.

Aqui está apresentada a experiência de M&A, no Estado da Bahia, por meio do Projeto de Desenvolvimento Rural Sustentável na Região Semiárida do Estado (Pró-semiárido), executado pela Companhia de Desenvolvimento e Ação Regional (CAR), vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Rural do Estado da Bahia (SDR).

O Pró-semiárido começou a ser implementado em agosto de 2014 pela

CAR, com prazo de execução de 06 anos e encerramento previsto para setembro de 2020. Diante do período pandêmico, que levou ao distanciamento social (com atraso na execução), o projeto passou por duas extensões de prazo, uma de 18 e outra de 12 meses, alterando assim, a data de conclusão para março de 2023 (execução física) e setembro de 2023 (execução financeira).

Este Projeto possui parceria com o Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola (FIDA), órgão das Nações Unidas (ONU), fundo multilateral que cofinancia Projetos de Desenvolvimento no âmbito Rural no Brasil e em outros países.

O Pró-semiárido atua em 32¹ municípios da região Norte do Estado da Bahia, 782² comunidades de agricultores familiares, atendendo 75.049 famílias aproximadamente. A execução ocorre em parceria com associações comunitárias e entidades de Assistência Técnica (ATER), que já possuem relação com ações sociais e comunitárias com as comunidades beneficiadas.

Este material apresenta a prática e experiência de monitoramento e avaliação, refletindo a complexidade de monitorar e avaliar atividades e ações em Projetos de Desenvolvimento no âmbito rural, além de sugerir e indicar questões relevantes de um processo sistemático de M&A que verdadeiramente cumpra o papel de evidenciar resultados, apoiar a gestão dos Projetos e gerar aprendizagens.

12

Tomando como base o livro de Oscar Jara Holliday, para sistematizar experiências, 2006, entende-se que experiências *“são processos sociais dinâmicos: em permanente mudança e movimento. São também processos sociais complexos, em que se interrelacionam, de forma contraditória, um conjunto de fatores objetivos e subjetivos”*. E que, portanto, sistematizar:

é aquela interpretação crítica de uma ou várias experiências que, a partir de seu ordenamento e reconstrução, descobre ou explicita a lógica do processo vivido, os fatores que intervieram no dito processo, como se relacionaram entre si e porque o fizeram desse modo. (HOLLIDAY, 2006, p.24)

Neste sentido, objetivando possibilitar a construção desta sistematização, com o auxílio de uma consultoria externa, a equipe se debruçou sobre seu fazer, analisando de forma crítica sua práxis, relacionando suas práticas, ferramentas e metodologias e refletindo sobre sua relação e importância para as demais áreas do projeto, bem como sobre suas potencialidades e fragilidades, sempre buscando soluções para superação dos pontos fracos encontrados.

De acordo com o Manual de Implementação do Projeto (MIP), 2014, o papel da

¹Juazeiro, Casa Nova, Remanso, Pilião Arcado, Sobradinho, Uauá, Curaçá, Campo Alegre de Lourdes, Sento Se, Senhor do Bonfim, Filadélfia, Itiúba, Andorinha, Campo Formoso, Ponto Novo, Queimadas, Pindobaçu, Jaguarari, Caldeirão Grande, Antônio Gonçalves, Miguel Calmon, Várzea Nova, Umburanas, Serrolândia, Saúde, Ourorândia, Mirangaba, Jacobina, Caém, Capim Grosso, Várzea do Poço e Quixabeira.

²Dados fornecidos pelo setor de monitoria e avaliação do Projeto Pró-Semiárido.

equipe de M&A é de:

Acompanhar as ações do Pró-semiárido através dos componentes e assessorias, no que tange à geração de informações, realização de avaliações que subsidiem as decisões estratégicas do projeto, gestão, consolidação dos relatórios físicos, em parceria com a assessoria financeira, acompanhamento sistemático das ações nas comunidades e acompanhamento dos indicadores de resultados e impactos do Projeto. (MIP, Pró-Semiárido, 2014).

Tendo como foco a integração entre as áreas do Projeto, gerenciando os dados, promovendo capacitações para as equipes no que concerne aos aspectos de M&A, na medida em que as ações do Projeto avançam, a unidade fomenta o objetivo cada vez mais primordial de apoio à gestão e de geração de aprendizagens, a partir de todo trabalho desenvolvido no Pró-Semiárido.

Diante desse contexto diverso e complexo que é o Pró-Semiárido em sua magnitude, o M&A cumpre um papel central na manutenção dos registros, no gerenciamento e na evidência de resultados inerentes ao Projeto.

Nesse processo de sistematização da práxis da Unidade de M&A, foram realizados diversos encontros entre os integrantes da equipe, sob a facilitação da consultoria, utilizando técnicas de coleta de dados, construção da linha do tempo, questionários, rodas de conversas, apresentações de rotinas com provocação de análises críticas e preenchimento de quadros analíticos didaticamente propostos.

Para além da equipe da Unidade de M&A, foi realizada pesquisa junto aos diversos setores do Projeto, de modo a traçar um retrato de como estes percebem a Unidade no âmbito do Pró-semiárido e qual a importância das ações de M&A para o desenvolvimento prático destas áreas.

13

Estudo de Caso, Experiência de Taquari, Itiúba – BA.

Foto - Elka Macedo / Pró-Semiárido.



Ao final, com base nas reflexões e considerações da equipe de M&A, nos dados coletados na pesquisa junto às demais áreas e ainda, nas percepções da consultoria externa, foi possível delinear uma série de recomendações, de modo a promover a estruturação do setor nos aspectos, humano, de formação, de práticas, metodologias e relacionamento intersetorial.

Dentre as diretrizes inicialmente elencadas pela equipe de M&A buscou-se na elaboração desta sistematização, uma produção textual simples, direta e acessível a profissionais de todas as áreas do Projeto, facilitando o entendimento do conteúdo apresentado e promovendo o gosto pela leitura.

É o desejo da equipe de M&A que este documento se constitua em uma fonte de consulta para orientação aos gestores quanto à necessidade de otimização das ações da Unidade de M&A no âmbito do Projeto Pró-semiárido.





Coopes

LICURI DO SERTÃO
BAHIA · BRASIL

3. CONCEPÇÃO DO MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO NO PROJETO PRÓ-SEMIÁRIDO

Para compreender a importância do monitoramento e avaliação nos Projetos de desenvolvimento social, faz-se necessário uma visão mais ampliada da significação e origem destas palavras. Do ponto de vista etimológico as palavras monitoramento e avaliação significam:

- A palavra monitor vem do latim: *monitum* e significa “aquele que dá conselho, que faz pensar, que adverte, que lembra”. Sendo que a palavra monitoramento é a prática.
- Já o vocábulo avaliação vem do latim “*avalere*”, que significa “dar valor a”. Dar valor exige tomar decisões, escolher caminhos, emitir opiniões frente a um fato, objeto ou fenômeno.

A prática de monitoramento e avaliação faz parte da rotina diária de toda a vida humana. Atividades cotidianas como dirigir, pagar contas, decisões de aquisição de determinados bens, fazer uma viagem, enfim, há sempre uma indagação que remete a esse processo de monitoramento e avaliação; ou seja, o M&A é exercitado dia a dia. Portanto, estas atividades não são elementos estanques e desconhecidos da vida humana; a depender do contexto, ganham mais notoriedade ou simplesmente são feitos mecânica e intuitivamente.

As ações de M&A devem guardar coerência com os diversos aspectos relacionados às intervenções públicas, com foco em sua eficiência, eficácia e efetividade, bem como devem se pautar em dados concretos coletados por pesquisas, sendo estes analisados criticamente e sistematizados, de modo a garantir o processo de gestão do conhecimento, bem como um arcabouço de lições aprendidas que possam ser consultadas quando do planejamento e execução de novos projetos futuros.

Neste sentido, a intervenção deve ser estratégica e focada nas mudanças que se pretende alcançar e a Unidade de M&A, aglutinando informações de forma analítica e sistematizada, pode ser uma fonte de suma importância na garantia de acertos e resultados positivos nas ações desenvolvidas.

3.1 CONCEITOS E OBJETIVOS DE M&A

Monitorar e avaliar são elementos fundamentais no processo de gestão e execução das políticas públicas, estabelecendo as prioridades e possibilitando a mitigação, com maior precisão, de cortes orçamentários em áreas consideradas essenciais da ação pública.

Para tanto, a prática de monitoramento deve estar associada de forma intrínseca a um processo de avaliação sistemática para que se estabeleça uma relação causal entre os resultados obtidos e as ações implementadas, que esses resultados sejam verificados de forma confiável e contribuam para a continuidade, reformulação ou não, da intervenção, favorecendo a tomada de decisão.

Em relação aos conceitos, não existe uma definição única para os termos monitoramento e avaliação. Existem, entretanto, conceitos diversos que se complementam.

Apresenta-se aqui uma definição que mais se coaduna com a experiência do M&A no Pró-Semiárido. Trata-se do conceito difundido pela Organização WWF do Brasil, criada em 1996, uma das instituições pioneiras na disseminação de práticas de M&A, principalmente na área de degradação socioambiental. Dito isso, entende-se por monitoramento:

O acompanhamento físico, financeiro e analítico das atividades ou ações executadas, dos produtos, resultados e impactos gerados, do processo de sua execução, do contexto em que ele se realizou ou de qualquer outra dimensão que se queira acompanhar (WWF do Brasil, 2000. p.16).

A partir desse entendimento de monitoramento, são visíveis duas principais dimensões de um sistema de monitoramento. A primeira está associada ao processo de gestão de forma integralizada e a segunda, é um exercício contínuo com a prática de coletar, analisar, armazenar e utilizar as informações obtidas para o gerenciamento de determinada ação, projeto ou programa público e/ou privado.

A característica principal do monitoramento é que se refere a um processo em andamento e não algo finalizado. Por isso, o monitoramento exige uma dinâmica intensa e contínua de acompanhamento, elaboração de materiais

e ferramentas que facilitem o registro do desenvolvimento das ações e este possa subsidiar as avaliações, sejam processuais e/ou finais.

No caso da avaliação, ela não é parte integral da ação ou da administração; ela é periódica e está relacionada com o desempenho, eficiência, eficácia e impacto no contexto em que a intervenção pública ocorre, seja por projeto ou programa.

A avaliação vai justamente se preocupar com o que aconteceu e o porquê e é nesse trâmite que muitos profissionais confundem avaliação com o monitoramento. Por isso, é importante ressaltar que a avaliação estará preocupada em fornecer explicações para os resultados constatados no final ou durante a execução da ação. De forma conceitual:

A avaliação é a análise dos produtos gerados pelas atividades executadas, do alcance dos objetivos específicos e metas estabelecidas e dos impactos de um projeto. Esta análise pode ser a partir de parâmetros pré-definidos ou não, quando a avaliação é focada para situações pouco conhecidas”. (WWF do Brasil, 2000. p.17).

Para a equipe de M&A, monitorar e avaliar exige uma prática sistemática, responsável e comprometida com a causa, que vai além dos dados numéricos e de instrumentos de coleta de dados, planilhas etc.

19

Faz-se necessário interpretar esses dados, sabendo-se que é de suma importância observar e ter uma escuta comprometida, criteriosa e imparcial do que está acontecendo em relação ao que se pretende alcançar à luz dos objetivos do Projeto.

O que aponta esta experiência é que um sistema efetivo de monitoramento deve municiar a avaliação com um registro contínuo, ou seja, a avaliação depende do sistema de monitoramento que fornecerá as bases para todo o processo avaliativo.

Para a equipe de M&A do Pró-semiárido, monitoramento e avaliação é um conjunto de práticas, mecanismos e ferramentas que permite aferir e acompanhar os resultados em seus níveis de maturação, de forma integrada para apoiar e subsidiar a gestão e gerar aprendizagens a toda a equipe do Projeto, com vistas ao sucesso e alcance de objetivos e metas.

O fazer pedagógico da equipe de M&A no Pró-semiárido, tem como principal objetivo gerar informações relevantes para o andamento do projeto, incluindo procedimentos

de coleta, processamento, análise e uso de informações sobre as mudanças evidenciadas, tanto junto ao público, quanto às estruturas e investimentos comunitários.

Embora em contínuo processo de construção, trata-se já de uma concepção amadurecida pela experiência e acúmulo profissional que coaduna com as diversas abordagens teóricas de M&A, além de exercitada na prática junto aos 3 (três) Projetos FIDA executados na Bahia no âmbito do desenvolvimento rural, a saber:

- Projeto Pró-Gavião, desenvolvido na região Sudoeste da Bahia, no período de 1997 a 2006;
- Projeto Gente de Valor, desenvolvido na região Sudoeste e Nordeste, no período de 2006 a 2012;
- Projeto Pró-Semiárido, na região centro Norte da Bahia, no período de 2014 a 2023.

3.2 BASES TEÓRICAS E METODOLÓGICAS DO M&A DO PRÓ-SEMIÁRIDO

Na prática pedagógica da equipe de M&A o aperfeiçoamento através de estudos, cursos e participações em eventos de M&A é uma constante.

Não existe uma única fonte teórica e/ou metodológica de M&A. A equipe utiliza-se de todo arcabouço teórico e metodológico disponível para aprimorar a prática e se aperfeiçoar, conforme o cotidiano e demandas apresentadas.

Porém algumas diretrizes metodológicas são seguidas, tendo em vista as bases do parceiro cofinanciador do Projeto Pró-Semiárido, o FIDA.

Para o FIDA, o monitoramento e avaliação é condição sine qua non na execução dos Projetos que possuem cofinanciamento com o fundo, já que os investimentos guardam propósitos bem definidos que visam alcançar mudanças significativas e sustentáveis para a população do meio rural.

A eficiência na aplicabilidade desses recursos é essencial para o alcance de seus resultados e para o impacto positivo na melhoria das condições de vida da população beneficiária.

Neste sentido, os investimentos em M&A tem sido uma prática constante do FIDA junto às equipes responsáveis pelo monitoramento e avaliação dentro dos Projetos. Investimentos que vão desde a criação de parâmetros e ferramentas que permitem ao FIDA, ao Governo e à Coordenação medirem e acompanharem os resultados dos Projetos executados ao longo desta parceria, como também promoverem capacitações diversas para que a equipe de M&A possa trocar experiências e qualificar sua prática cotidiana no fazer pedagógico de monitoramento e avaliação.

Nestes 25 anos de parceria com o Estado da Bahia, o FIDA tem sido um parceiro importante na disseminação e no aprimoramento da prática de monitoramento e avaliação dentro do Projeto e, de forma extensiva, na CAR e nas instituições parceiras que utilizam as informações do sistema de M&A de forma contributiva ao seu acompanhamento, a exemplo do Fundo Estadual de Combate e Erradicação da Pobreza (FUNCEP), Casa

Civil, entre outros órgãos governamentais parceiros no desenvolvimento rural sustentável.

O Sistema de M&A do Pró-Semiárido está baseado na gestão por resultados e tem como referência as ferramentas aportadas pelo FIDA para o M&A, a saber:

- **Core Outcome Indicators Measurement Guidelines (COI)**³, que em português significa *Principais Indicadores de Resultados Diretrizes de Medição (COI)*, que desde 2017 substituiu o Sistema de Informação e Gestão de Resultados (RIMS), o qual foi estabelecido em 2003 como o principal mecanismo para medir e relatar resultados por projetos em níveis de produto, resultado e impacto. Essa estrutura de *Indicadores Essenciais* (ICs) permite ao FIDA traçar resultados corporativos e relatórios mais estratégicos, robustos, simples e efetivamente integrados nos sistemas de M&A do projeto.

Outro aspecto central dos ICs é que eles são facilmente integrados nos quadros lógicos do projeto e podem ser agregados entre os projetos e países para facilitar os relatórios corporativos. ICs são obrigatórios sempre que relevantes para os projetos na perspectiva da *Teoria da Mudança* (ToC) e pode ser complementado por *indicadores específicos do projeto* (PSIs).

22

O manual (COI) aborda também os indicadores, propostas de medição e classificação e meios de verificação dos indicadores do Projeto, porém não se destina a organizar o gerenciamento do M&A, muito menos a gestão do Projeto. Nesse caso, o *Guía pra el SYE de Proyectos* é a ferramenta que orienta todo o sistema de M&A do Pró-Semiárido.

- **O Guía pra el SYE de Proyectos** é a ferramenta que orientou o desenho do M&A no Projeto anterior, o Gente de Valor. No Pró-Semiárido, se manteve o mesmo desenho, com mudanças a partir das lições aprendidas, com vistas a gestão orientada a resultados;
- **O sistema de monitoramento e avaliação** abarca os indicadores de avaliação e gestão dos Projetos que o FIDA financia e que eram alimentados bimensalmente pelo M&A, gerando um painel que comparava o desempenho de todos os Projetos no Brasil à luz dos objetivos e indicadores de cada um. Este sistema foi substituído por outro, elaborado pelo SEMEAR Internacional⁴ chamado DATA.FIDA; Entretanto, não sendo capaz de atender às especificidades de todos os projetos FIDA no Brasil, não foi utilizado.
- **Missões:** São reuniões entre a equipe de M&A e consultores do FIDA para

³ In Operational Policy and Results (OPR) May 2020, Core Outcome Indicators Measurement Guidelines (COI). FIDA 2020.

garantir um acompanhamento especializado na condução das ações do Projeto. São Realizadas duas missões por ano, sendo uma de apoio e uma de supervisão.

A Missão de Apoio: constitui-se em um encontro mais simplificado para orientar as equipes no direcionamento das diretrizes do Projeto.

A Missão de Supervisão: trata-se de um encontro realizado com maior profundidade para avaliar o andamento do Projeto, as ações e seus avanços e orientar e sugerir mudanças, se necessário for, a partir de seu desempenho físico e financeiro.

Os indicadores do Pró-semiárido, no decorrer de seu desenvolvimento, passaram por revisões processuais e reformulações para atender às especificidades do mesmo e das comunidades atendidas. Tais mudanças nos indicadores e marco lógico do Projeto, foram confirmadas na avaliação de Meio Termo⁵.

A partir dos referenciais de M&A apresentados pelo FIDA, a equipe de M&A do Pró-Semiárido, construiu um processo sistemático que atendesse tanto as expectativas do FIDA, quanto aos interesses do Governo, dialogando com as ferramentas já existentes na CAR e criando outras necessárias à prática, a saber, mais detalhadamente, no capítulo pertinente às Práticas e Ferramentas de M&A.

23

Missão de Supervisão FIDA – Equipe de M&A

Acervo - Pró-Semiárido, fevereiro de 2023.



⁵Avaliação que se faz na metade da execução do Projeto, com o objetivo de avaliar suas ações e direcionamento até o momento. É nesta fase que se faz alterações e se propõe mudanças, inclusive no desenho, se for preciso.

TERRITÓRIO RURAL PADRE LUÍS TONETTO

Unidade de
Sustentabilidade



4. A PRÁTICA DO NÚCLEO DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO PRÓ-SEMIÁRIDO

Pode-se definir o Sistema de M&A no Projeto Pró-semiárido como um conjunto de mecanismos e práticas desenvolvidas pela Unidade, que, por meio de registros contínuos, acompanhamento das ações, gerenciamento de sistemas informatizados e do marco lógico, subsidia a elaboração dos relatórios, propicia informes gerenciais para apoio à gestão, bem como realiza avaliações processuais qualitativas e quantitativas, de acordo com as necessidades do Projeto e seus estágios, gerando aprendizagens e inovações.

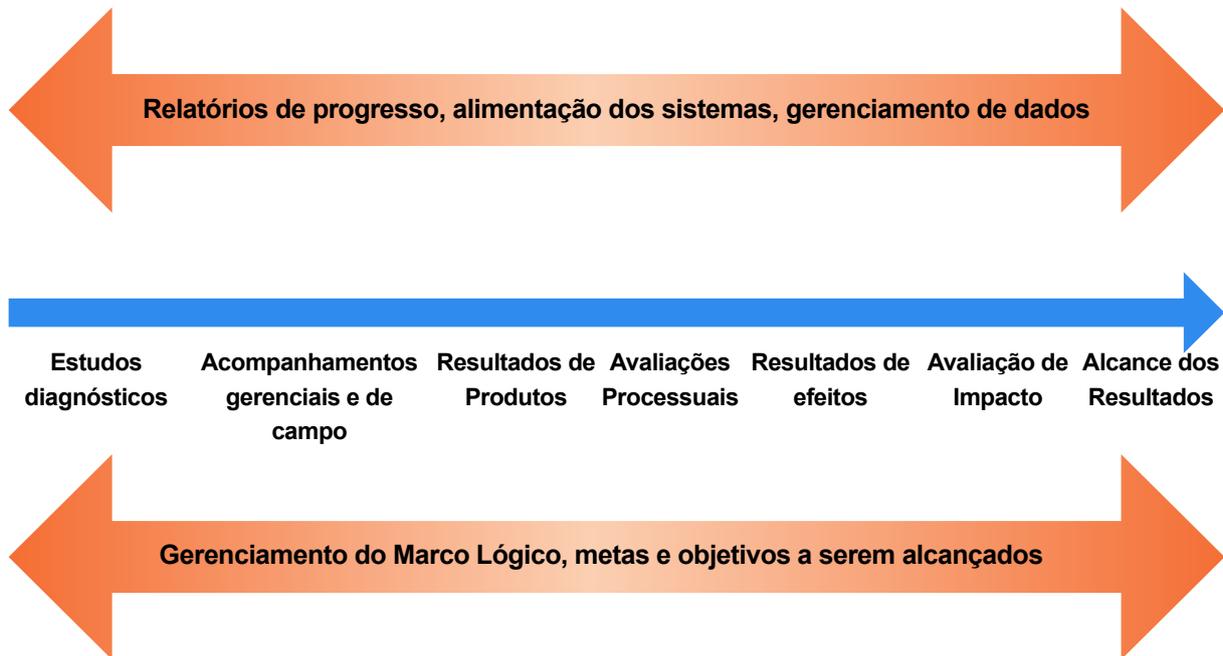
O processo de avaliação no Pró-Semiárido contempla, desde metodologias simplificadas como as avaliações rápidas e grupos focais, que contam com a participação direta dos beneficiários, bem como as de maior complexidade, como a avaliação de meio-termo (03 anos após o início oficial da execução Projeto), o relatório de encerramento do projeto e a avaliação de desempenho e impacto (ao final do Projeto)⁶.

A base diagnóstica para as avaliações processuais, intermediária e final são os estudos de linhas de base, que foram realizados, de forma amostral, na região do projeto e que permite a comparação da situação inicial do Projeto com a situação final.

Avaliações de meio termo e avaliações de desempenho e impacto envolvem um contingente grande de profissionais que atuam na execução e são mais demoradas, uma vez que, os profissionais precisam debater com profundidade e responsabilidade, o desenho estratégico da avaliação e seus resultados. É importante avaliar a eficiência, eficácia e efetividade das ações realizadas, com foco e segurança de que esses resultados estão balizados em parâmetros sólidos de avaliação.

Além dos sistemas de registros periódicos de informações, o Pró-semiárido conta com os relatórios analíticos elaborados pelo corpo técnico do Projeto, com temporalidade trimestral, semestral e anual que possibilitam um olhar qualitativo sob os dados registrados, sinalizando e explicando determinado resultado que porventura não tenha ocorrido como planejado e colhendo as lições aprendidas para contribuir com a gestão do conhecimento, disseminando a aprendizagem no âmbito institucional.

⁶ Conforme consta no Manual de Implementação do Projeto – MIP, 2017. Item Unidade de Monitoria e Avaliação.



4.1 O SISTEMA DE M&A – MECANISMOS, FERRAMENTAS E PRÁTICAS IMPLEMENTADAS

No âmbito da execução das atividades da Unidade de M&A utiliza-se práticas e ferramentas essenciais ao acompanhamento, monitoramento e processos avaliativos do Projeto Pró-Semiárido.

Nessa seção, apresentar-se-á o mapeamento das principais práticas e ferramentas de M&A utilizadas, bem como suas funções, o público a quem se destinam e sua metodologia.

Tratar-se-á da unidade de M&A, no contexto da CAR, âmbito Pró-Semiárido, que pode ou não se adequar a outras circunstâncias, considerando que cada conjunção é singular e suas especificidades e necessidades mudam a cada cenário e, portanto, a cada Projeto.

Como afirmou o Consultor do FIDA Rodrigo Ferreira Dias, que acompanha a equipe de M&A no Projeto Pró-Semiárido, não existe um modelo ideal de

M&A nos Projetos FIDA no Brasil, vez que em suas palavras, “*cada projeto possui fortalezas e fraquezas, inclusive o Pró-Semiárido*”.

Do ponto de vista das ferramentas e práticas de M&A, é possível subdividi-las em quatro grandes blocos, os quais por questões didáticas, se está aqui denominando, conforme abaixo:

- SING: Sistemas informatizados que são gerenciados via web;
- MD: Mecanismos diversos não informatizados, mas que integram o ciclo do M&A no grande e sistemático esquema de M&A;
- PIMA: Práticas rotineiras inerentes ao M&A no Projeto Pró-semiárido;
- IGG: Informações para Gestão Governamental.

A figura abaixo, ilustra a compreensão do ciclo do M&A, a partir da prática da equipe e de algumas referências, a exemplo do Instituto Nacional de Pesquisas e Estatísticas (INEP).

Ciclo do Processo de M&A e Planejamento.



4.2 FERRAMENTAS E PRÁTICAS

No caso da prática da equipe de M&A do Projeto Pró-Semiárido, para o cumprimento das etapas do ciclo acima, são utilizados os mecanismos e as ferramentas de M&A, categorizados abaixo:

Sistema	Principal Função
<p>Sistema de Acompanhamento de Contratos e Convênios (SACC).</p> <p>Já faz parte do escopo de gestão da CAR.</p>	<p>Registrar os convênios e contratos com a CAR para o Projeto.</p>
<p>Sistema de Beneficiários.</p> <p>Criado pela Unidade de M&A.</p>	<p>Registrar todo o público beneficiário do Projeto a partir da lista de presença nas atividades desenvolvidas;</p> <p>Registrar todos os eventos, atividades e ações com o público do projeto.</p>
<p>Sistema SISPLANDI.</p> <p>Criado para o Pró-Semiárido pela equipe do componente produtivo.</p>	<p>Elaborar os Planos de Desenvolvimento e Investimentos do Projeto;</p> <p>Adaptado para acompanhar a execução dos contratos de Assessoria técnica contínua (ATC);</p> <p>Registrar todas as atividades de ATC e os grupos de interesse produtivo do Projeto.</p>
<p>Sistema Monitora.</p> <p>Criado pela Unidade de M&A.</p>	<p>Registrar os dados de gestão e monitorar as organizações econômicas beneficiadas pelo Projeto Pró-semiárido, grupos de beneficiamento, produção e comercialização de produtos da agricultura familiar</p>

1 - SING - Sistemas Informatizados que são gerenciados via web

Trata-se daqueles sistemas que já existiam na CAR para gerir os contratos e convênios da instituição e outros que foram criados gradativamente no decorrer da execução dos projetos pela equipe de M&A para atender necessidades e demandas de registros do Projeto, parceiros e beneficiários.

Público que utiliza	Função para o M&A
Coordenação do Projeto; Técnicos de Campo; Diretoria e setores de gestão da CAR.	Utilizado pelo M&A para: Acompanhamento das informações físico-financeiras do Projeto: Status de convênios, liberação de recursos e acompanhamento das metas físicas, além de: Registrar e acompanhar a execução física e financeira dos contratos e convênios no âmbito do Pró-semiárido; Alimentar o marco lógico do Projeto na entrega dos produtos derivados dos convênios e contratos; Elaborar Balanço físico financeiro das ações.
Utilizado pelo M&A para a coordenação e equipe técnica do Projeto.	O M&A utiliza para: Contabilizar o público beneficiário do Projeto, a partir do CPF (assegurando a não repetição do dado); Traçar o perfil dos beneficiários; Contabilizar as atividades formativas executadas; Alimentar o marco lógico com os produtos das formações; Contabilizar quantidade de homens, mulheres, jovens, raça e etnia.
Coordenação geral; Subcoordenador da área produtiva; Unidade de M&A; Entidades de ATC.	O M&A utiliza para: Alimentar os indicadores do marco lógico do componente produtivo; Contabilizar os beneficiários dos grupos de interesse produtivo; Levantamento dos grupos de interesse por subsistema produtivo; Levantamento dos beneficiários vinculados aos respectivos grupos.
Especialistas das Organizações Econômicas; Unidade de M&A; Grupos produtivos e cooperativas.	Registrar a produção, receitas, despesas e destinação dos recursos oriundos das unidades de beneficiamento, cozinhas comunitárias e cooperativas, além de: Monitorar o avanço produtivo e de gestão das organizações econômicas; Mensurar renda média, receita e despesas dos grupos; Alimentar marco lógico e demandas da CAR de informações sobre os resultados deste investimento.

2 - MD - Mecanismos diversos não informatizados que integram o ciclo do M&A no grande e sistemático esquema de M&A.

Aqui se demonstra as ferramentas diversas que integram o sistema. Um conjunto de mecanismos que compõem o processo de exercício prático e sistemático de M&A.

Ferramentas	Principal Função
Marco Lógico do Projeto	Registra os objetivos, metas e indicadores do Projeto a serem alcançados ao longo da execução; Registra os indicadores de produtos, efeitos e impactos.
Estudos de Linhas de Base	Fazer um diagnóstico socioeconômico, ambiental e social do público do Projeto, para servir de comparação futura nas avaliações de meio termo e impacto, evidenciando os resultados de impacto do Projeto.
Plano Operativo Anual (Poa)	Planeja as ações do Projeto para o ano corrente, de acordo com os recursos disponíveis, planos e diretrizes do PPA do estado.
Relatórios de Avanços do Projeto Semestrais e Anual.	Demonstrar o avanço, físico- financeiro de forma analítica e técnica.
Fichas de Supervisão.	Registrar os acontecimentos de campo a partir de orientações do M&A.

Público Envolvido	Prática do M&A
<p>Equipe de M&A; Equipe técnica e coordenação; Consultor do FIDA.</p>	<p>O marco lógico é alimentado a cada semestre de execução do Projeto, com os indicadores de Produtos; Os indicadores de efeitos são alimentados na avaliação de meio termo e de processo, após os 3 anos de execução; Os indicadores de impacto são alimentados após a avaliação de impacto realizada ao final do Projeto; Ano a ano o marco lógico é alimentado com a meta do POA - Planejamento Operativo Anual, para acompanhamento.</p>
<p>Coordenação; FIDA; Equipe de M&A; Equipe técnica; Governo/CAR/SDR</p>	<p>Utilizado como base comparativa das mudanças e impactos provocados pelo Projeto, a partir do confronto entre os dados colhidos ante a realidade do público beneficiário e do público de controle. No caso, o grupo de controle não participa das ações do projeto.</p>
<p>Equipe técnica Coordenação Equipe de M&A.</p>	<p>A partir deste planejamento de ações, monitora-se o alcance dos resultados de produtos, de acordo com o marco lógico; No SACC comparando com a execução do POA, é possível fazer o balanço físico e financeiro dos contratos e convênios firmados no âmbito do Projeto. Beneficiários vinculados aos respectivos grupos.</p>
<p>Todo o corpo técnico do Projeto.</p>	<p>Utilizado como um mecanismo de prestação de contas ao FIDA e demais membros do Governo e da CAR quanto ao avanço do Projeto no semestre e no ano.</p>
<p>Todo o corpo técnico do Projeto.</p>	<p>Subsidiar a elaboração dos relatórios de avanço.</p>

3 - PIMA - Práticas Rotineiras Inerentes à Unidade de M&A

Trata-se de práticas utilizadas diariamente pela equipe de M&A para atender às demandas e necessidade da Unidade, originadas pelas equipes do projeto pró-semiárido, além de permitir aprendizagens e trocas de experiências com os diversos profissionais que compõem tais equipes.

Prática	Principal Função	Necessidade no Exercício do M&A
Acompanham ento sistemático das ações de campo.	Promover o diálogo entre o M&A e a equipe de campo, favorecendo um olhar focado no alcance dos resultados; Subsidiar as equipes com técnicas e ferramentas de M&A.	Promover o conhecimento da realidade de campo; Possibilitar um olhar focado e treinado ao alcance dos resultados; Manter a equipe de campo ciente da importância do M&A; Subsidiar a relatoria; Subsidiar a coordenação do andamento da execução
Realização de Avaliações Processuais.	Verificar os problemas de execução e alcance de resultados; Promover uma visão analítica do andamento das ações; Auxiliar a gestão do Projeto.	Testar a diversidade de instrumentos de avaliação, gerando aprendizado. Gerar aprendizagens com os resultados das avaliações; Alimentar o marco lógico do Projeto; Focar o olhar para verificar problemas que possam impactar no alcance dos resultados.
Capacitações de M&A para equipes de Campo.	Sensibilizar as equipes para a importância e o exercício do M&A.	Aproximar as equipes de campo do M&A; Comprometer as equipes no exercício da prática de M&A em campo; Auxiliar no processo de registro de dados e elaboração dos relatórios do Projeto.
Gerenciament o constante dos sistemas informatizados	Manter os sistemas atualizados para o gerenciamento das informações. Atualizar as equipes sobre os dados e resultados do Projeto.	Garantir a organização, atualização, confiabilidade e qualidade dos dados e informações sobre o Projeto.
Constantes reuniões gerenciais com a coordenação do Projeto.	Atualizar as equipes sobre os dados e resultados do Projeto.	Garantir a integração e o alinhamento entre as áreas do Projeto; Avaliar as necessidades das equipes e promover mudanças e ajustes necessários para o atendimento da demanda por informação, gerando autonomia para as equipes.
Constantes estudos sobre temáticas específicas no Projeto.	Contribuir com as áreas específicas e temáticas do Projeto, fornecendo dados, conhecimentos e análises de forma estratégica.	Dar visibilidade a temáticas mais específicas e que não estão contempladas na avaliação de impacto; Propiciar ao público interno e externo do Projeto informações quantitativas e qualitativas de determinadas temáticas. Gerar conteúdo de maneira que sejam compartilhados entre equipes.

4 - IGG – Informações para Gestão Governamental

Trata-se da interlocução do Projeto com os sistemas oficiais do Estado da Bahia, além da vinculação das ações às estratégias do Governo.

Prática	Principal Função	Utilidade para o Governo do Estado/ Consequência
Sistema Integrado de Planejamento, Contabilidade e Finanças do Estado da Bahia – FIPLAN.	Controle SEPLAN e SEFAZ; O acesso é restrito através da Rede Governo e de uso obrigatório em todos os Órgãos e Entidades dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, inclusive Ministério Público e Defensoria Pública.	Funciona como suporte aos processos de planejamento, orçamento, finanças e contabilidade na Administração Estadual.
Fundo Estadual de Combate e Erradicação à Pobreza - FUNCEP	Responsável pela contrapartida financeira dos fundos internacionais que financiam as ações do Projeto Pró-semiárido.	Monitora o Projeto do ponto de vista do avanço das suas metas e convênios, através de relatórios qualitativos e quantitativos, emitidos quadrimestralmente e, relatório de fechamento anual, elaborados pelas equipes do Projeto Pró-semiárido, com o acompanhamento da unidade de M&A, os quais são analisados pela Coordenação de Análise e Acompanhamento de Projetos do FUNCEP. Do ponto de vista financeiro, acompanha o FIPLAN e libera cotas orçamentárias diretamente vinculadas à qualidade de execução, conforme informações disponibilizadas pela Unidade de M&A.
Relatório governador - Casa civil da governadoria. Este relatório é preenchido diretamente no FIPLAN, além de serem informados aspectos qualitativos da execução que são adicionados	Compor o conjunto de informações relativos aos principais programas de governo, prioridades, iniciativas vinculadas à secretaria e, consequentemente a CAR; Manter o sistema de informações de agenda da governadoria, visitas, inaugurações atualizadas – marketing político institucional.	O atendimento prestado pelo M&A à governadoria diz respeito a emissão de notas técnicas padronizadas, emitidas a pedido da assessoria da diretoria da CAR. Estas notas informam um resumo das realizações no município, andamento de convênios, detalhamento de obras e a periodicidade é variada.

Visão Geral das Ferramentas e Práticas





5. A EVOLUÇÃO DA EXPERIÊNCIA DE M&A

Desde sua inserção básica nos projetos que antecederam o Pró-semiárido, o M&A vem evoluindo, elaborando ferramentas e práticas, apresentando resultados concretos para as equipes que compuseram os diversos projetos e, se posicionando de forma cada vez mais presente e necessária.

A construção da linha do tempo com a equipe de M&A se deu por meio de um processo sistemático, pelo qual os componentes foram estimulados a historiar todo o processo individual e coletivo que permeou a experiência de M&A ao longo da execução dos três projetos desenvolvidos pela CAR, apontando os formatos de cada etapa, os avanços e os pontos relevantes até o momento atual.

Abaixo apresenta-se, no primeiro bloco, um quadro sintético que possibilita uma visão geral do processo evolutivo da experiência e, conseqüentemente, da equipe que vem se mantendo na CAR, em um processo acumulativo de gestão do conhecimento e de aprendizagens.

Alimentação MONITORA, comunidade dos Brejos, Pilão Arcado.

Acervo: M&A, Pró-Semiárido, 2021



Em seguida o detalhamento da experiência, de forma específica por Projeto, Pró-Gavião, Gente de Valor e Pró-Semiárido.

A EVOLUÇÃO DO M&A – UMA VISÃO GERAL DA LINHA DO TEMPO

PERÍODO / PROJETO	EQUIPE	ATIVIDADES DESEMPENHADAS
PROJETO GAVIÃO DE 1997 A 2006	Não existia equipe; Havia 1 (uma) monitora de campo.	Acompanhamentos; Registros de atividades; Elaboração de relatórios.
PROJETO GENTE DE VALOR DE 2006 A 2012	Novo desenho inclui uma equipe de M&A, com monitores em campo e na coordenação em Salvador.	Acompanhamento do marco lógico do Projeto; Monitoramento em campo; Elaboração de relatórios técnicos; Coordenação da elaboração dos POAS; Realização dos Estudos de Base; Formação continuada da equipe de M&A, através da consultoria contratada; Elaboração de instrumentos de registros; Registro geral dos dados do Projeto; Avaliação de Resultados.
PROJETO PRÓ- SEMIÁRIO DE 2014 A 2023	Uma única equipe na coordenação em Salvador, com 3 profissionais.	Elaboração de estudos qualitativos e quantitativos; Estudo de base do Projeto; Coordenação do processo de elaboração dos relatórios; Avaliações processuais de resultados; Gerenciamento dos indicadores do Projeto, através do marco lógico; Elaboração de sistemas específicos para registros e acompanhamentos das áreas temáticas; Execução de processo formativo em M&A para as equipes de Campo; Coordenação da elaboração do POA; Elaboração de materiais diversos sobre o Projeto; Apoio e subsídio à coordenação do Projeto.

INSTRUMENTOS QUE UTILIZAVAM	FATOS RELEVANTES	AVANÇOS PRÁTICOS
<p>O Sistema SAAC; Fichas de campo.</p>	<p>Em 2003 houve extensão de prazo do projeto com a condição de retomada de duas áreas importantes: M&A e Ambiental.</p>	<p>Contratação de profissional responsável pelo M&A.</p>
<p>O Sistema SACC; Fichas de campo; Planilhas de acompanhamento dos beneficiários; Marco Lógico do Projeto com os indicadores e metas; Sistema de Resultados do FIDA (RIMS); Modelos de relatórios semestrais e anual; Fichas de pesquisa direta de resultados.</p>	<p>Equipe maior com monitores em campo; Maior responsabilidade para o M&A; Gerenciamento de mecanismos de M&A, como sistemas, registros, evidência de resultados; Ciclo do M&A em prática; Aumento de importância da Unidade no âmbito do Projeto.</p>	<p>A constituição de uma equipe; Processo formativo com a consultoria; Posicionamento do M&A para maior reconhecimento.</p>
<p>O Sistema SAAC da CAR; Sistema de beneficiários; Sistema SISPLANDI; Sistema Monitora; Listas de presença; Modelos dos relatórios semestrais e anual; Teorias que embasam a prática de M&A.</p>	<p>Reconhecimento por parte do FIDA sobre a importância do M&A, à medida que submete as atividades do M&A para notas e análises na sede; Formação da equipe de M&A em fundamentos do M&A, entre outras temáticas relevantes; Designação do FIDA de um consultor de M&A específico para acompanhamento das ações da Unidade.</p>	<p>Constituição de rotinas internas de M&A, desde o campo à coordenação em Salvador; Consultor do FIDA permanente; Visibilidade do M&A nas missões do FIDA; Valorização do M&A por parte da coordenação do Projeto.</p>

A Linha do Tempo por Projeto:

Projeto Pró-Gavião			
De 1997 a 2006- Anos de Execução / Evolução da Prática			
1997	2003	2004 a 2005	2005 a 2006
Menção do Trabalho de M&A no Projeto; Dotação de Recurso; Ausência de Equipe de M&A;	Fida condiciona o funcionamento da área no Projeto; Contratação de um profissional específico; A monitoria acompanhava a execução das ações e confirmava sua execução, porém, sem realizar o processo de avaliação.	Contratação de uma estagiária; Criação de um sistema informatizado completo; Reestruturação da equipe de M&A com um profissional específico anteriormente contratado, uma estagiária e um assistente técnico.; Em 2005 encerramento do Projeto Pró-Gavião.	Desenha-se o Projeto Gente de Valor; Insere-se no desenho do Projeto uma Unidade de M&A; Estrutura-se uma equipe em Salvador; Começa-se a trabalhar a qualidade das informações; Presença de uma técnica da Unidade de M&A em Ribeira do Pombal, acompanhando as ações do Projeto aglutinando, estruturando e organizando as informações do Projeto; Fortalecimento e impulsionamento da construção da Unidade de M&A de forma mais técnica.

38

Projeto Gente de Valor			
De 2006 a 2012 - Anos de Execução / Evolução da Prática			
2005 a 2006	2007 a 2008	2009 a 2010	2011 a 2012
Estrutura-se uma equipe em Salvador; Começa-se a trabalhar a qualidade das informações; Presença de dois técnicos de campo em Ribeira do Pombal e em Vitória da Conquista, acompanhando as ações do Projeto aglutinando, estruturando e organizando as informações do Projeto; Fortalecimento e impulsionamento da construção da Unidade de M&A de forma mais técnica.	Início da execução do Projeto Gente de Valor; Constituição de equipe de M&A com composição mista, com profissionais de áreas diferentes com conhecimentos e visões diversas; Necessidade de desenvolver trabalho de formação sobre M&A com as equipes envolvidas no Projeto.	Estruturação da Unidade de M&A por meio da consultoria Sal da Terra; Inserção de um coordenador de monitoria; Saída da coordenação da Unidade de M&A; A Unidade de M&A passou a participar mais ativamente do desenvolvimento do Projeto. Manutenção da presença do monitor de M&A junto ao técnico no campo; O monitor de M&A acompanhava o técnico no campo, colhia as informações e enviava à equipe em Salvador, ressaltando os pontos importantes e a necessidade do planejamento; Formação da equipe que passou a atuar de forma mais técnica e não apenas empiricamente.	A Unidade ainda tinha uma participação pontual para atender a necessidades específicas momentâneas; A atuação da Unidade de M&A se dava conforme a ocorrência de uma necessidade específica; Fazia-se por ano 2 ou 3 avaliações de processo e 1 avaliação de resultado; A formação da equipe de M&A era continuada, a partir dos erros e acertos da execução das ações.

Projeto Pró-semiárido

2014 a 2023 Anos de Execução / Evolução da Prática

2014 a 2015	2016 a 2017	2018 a 2019	2020 a 2023
<p>Assinatura e contratação pela FLEM do Projeto Pró-semiárido;</p> <p>Início das ações do Projeto Pró-semiárido;</p> <p>Inicia-se um processo de aceitação, cumplicidade e reconhecimento quanto à importância do acompanhamento e monitoramento, pelos integrantes da Unidade de M&A, das ações executadas pelos escritórios locais (Jacobina e Juazeiro);</p> <p>Acompanhamento das ações do Projeto pelo consultor do FIDA desde 2015 – impulsiona a participação da Unidade nas ações de modo geral do Projeto.</p> <p>Manutenção de reuniões com o consultor – trocas e orientações.</p>	<p>Informações organizadas que possibilitavam a identificação de erros e acertos conforme as lições aprendidas nas experiências dos dois projetos anteriores;</p> <p>Equipe única centrada em Salvador dentro da coordenação, mais próxima dos setores de tomadas de decisão;</p> <p>Melhora a qualidade dos relatórios elaborados;</p> <p>A Unidade de M&A realiza registros dos dados dos beneficiários;</p> <p>A Unidade e M&A realiza registros dos eventos realizados pelos setores diversos, aglutinando e estruturando as informações colhidas.</p> <p>A Unidade e M&A desenvolve a Formação dos Agentes de Campo para a elaboração de relatórios;</p> <p>A Unidade e M&A se constitui naturalmente um repositório de informações sobre as diversas áreas do projeto de forma organizada, estruturada e cronológica, sendo requisitada pelos integrantes das diversas áreas quando da necessidade de acessar dados e informações relativas a beneficiários e eventos.</p>	<p>Participação de curso de formação em M&A no México por dois integrantes da Unidade;</p> <p>Desenvolvimento do Módulo “comprova” para atualização dos avanços de metas.</p>	<p>Participação de curso de formação em M&A em São Paulo e on-line durante o período da pandemia por dois integrantes da Unidade;</p> <p>Desenvolvimento do Sistema Monitora para acompanhamento das informações relativas aos Grupos produtivos e Cooperativas.</p> <p>Necessidade de sistematização da práxis do M&A como mecanismo para avaliar o processo de construção e evolução da unidade ao longo dos três projetos desenvolvidos pela CAR, bem como para disponibilizar um legado de modo a contribuir com o êxito de futuros projetos, por meio também, da produção de um manual de M&A.</p>

ASSOCIAÇÃO DO DESEN.COM.E AGRÍCOLA D



6. A IMPORTÂNCIA DO M&A NO PRÓ-SEMIÁRIDO

A Unidade de M&A no Projeto Pró-Semiárido tem se apresentado com importância fundamental, considerando a necessidade de análise e acompanhamento das ações e resultados do Projeto, objetivando exercer um controle sobre sua caminhada, analisar em que medida os objetivos e metas previstos estão sendo atingidos, possibilitando a verificação de acertos e erros e de definição, em tempo hábil, de um possível redirecionamento do projeto.

Monitoramento consiste no acompanhamento contínuo, cotidiano, por parte de gestores e gerentes, do desenvolvimento dos programas e políticas em relação a seus objetivos e metas. É uma função inerente à gestão dos programas, devendo ser capaz de prover informações sobre o programa para seus gestores, permitindo a adoção de medidas corretivas para melhorar sua operacionalização. É realizado por meio de indicadores, produzidos regularmente com base em diferentes fontes de dados, que dão aos gestores informações sobre o desempenho de programas, permitindo medir se objetivos e metas estão sendo alcançados (Vaitsman, Rodrigues e Paes-Sousa, 2006, p. 21).

Sendo assim, por meio do monitoramento busca-se aglutinar e sistematizar informações através da observação e análise das ações desenvolvidas no projeto e coleta de dados, estruturas, sistemas e metodologias utilizadas e atuação e envolvimento dos atores envolvidos.

Nos processos de avaliação, busca-se verificar em que medida estão sendo alcançadas as metas e objetivos propostos no projeto, com base nas informações coletadas no monitoramento.

A Unidade de M&A trabalha em interface com todos os setores do Projeto. Desse modo, objetivando averiguar-se em que medida a Unidade de M&A atua e é percebida pelas demais equipes no Projeto Pró-Semiárido, e ainda, de que forma contribui efetivamente para o alcance dos resultados previstos, foi realizada pesquisa com os diversos segmentos que atuam no Pró-semiárido.

Foram apresentadas perguntas abertas e fechadas aos diversos setores: FUNCEP, SDR, FLEM, SEPLAN, Coordenação, Representantes de Campo, Representantes das Assessorias de gênero, comunicação e finanças e aquisições, Chefes de Campo e Consultoria do FIDA.

Nesse sentido, as áreas que participaram da pesquisa, contribuíram imensamente para a construção do diagnóstico que ora se apresenta, o qual possibilitou traçar-se um retrato da Unidade de M&A no âmbito o Projeto Pró-semiárido.

Inicialmente foi verificado junto às equipes do Pró-Semiárido se estas utilizam dados e informações gerenciadas pela equipe de M&A, havendo nesse item unanimidade quanto a utilização de tais dados.

Ao serem questionados sobre a frequência com que utilizam os dados fornecidos pela Unidade de M&A as respostas foram bastantes variadas: Diariamente, Semanalmente, Mensalmente e Outras: Trimestralmente/ Quadrimestralmente para elaboração dos relatórios/ produtos contratuais, sempre que precisam, quando o FIDA ou outro órgão solicita informações, nos momentos de reunião com a equipe, quando há escuta e avaliações de impactos e estratégias para um melhor desempenho.

42

Quanto ao tempo de resposta da equipe de M&A para as solicitações feitas para atender às demandas do órgão em que atua, obteve-se como resposta: Rápido e conforme a solicitação.

Segundo Jannuzzi o monitoramento *“tem o propósito de subsidiar os gestores com informações mais simples e tempestivas sobre a operação e os efeitos do programa, resumidas em painéis ou sistemas de indicadores de monitoramento”* (Jannuzzi, 2009) e a avaliação por sua vez, tem o propósito de apresentar em que medida a ação desenvolvida está propiciando os resultados almejados.

Deste modo, uma das atribuições mais importantes da Unidade de M&A em um projeto de desenvolvimento Social é o de permitir que a gestão tenha subsídios para auxiliar na tomada de decisões com maior exatidão, inclusive modificando o caminho antes delineado, possibilitando assim possíveis correções e o êxito, conforme metas e objetivos propostos.

Nesse sentido, objetivando verificar de que modo o M&A vem cumprindo seu papel junto às equipes do Projeto, foi questionado aos integrantes das mesmas em que medida as informações fornecidas pela Unidade contribuem com o seu trabalho, no

que tange a tomada de decisões e gestão.

A maioria dos participantes da pesquisa informa que as ações de M&A contribuem principalmente para o planejamento e fornecimento de informações e dados, sendo mais utilizados principalmente para a elaboração dos Relatórios que compõem os produtos requeridos em Contrato.

Dentre as respostas, destacam-se:

Contribui à medida em que os dados são repassados quando requisitados.

Disponibilizando informações para tomada de decisões.

Por concentrar as informações totalizadas dos 03 SETAF's, permite gerar informações que demonstram o caminhar do Projeto, permitindo assim, tomadas de decisões.

A monitoria e Avaliação deve estar presente desde a concepção de um projeto, pois, parte de onde estamos, para onde vamos e onde queremos chegar.

43

Considerando o exposto, verifica-se que a Unidade de M&A no Projeto Pró-Semiárido, vem cumprindo seu papel de fornecer informações importantes sistematizadas pertinentes ao Projeto, subsidiando as equipes e favorecendo a tomada de decisões.

Ainda, de modo a complementar a análise anterior, as equipes foram questionadas sobre a importância do monitoramento e avaliação na gestão do Projeto Pró-semiárido. Os integrantes das equipes entendem que a Unidade de Monitoramento e Avaliação é fundamental, auxiliando desde o planejamento das ações, à avaliação da política pública implementada pela Secretaria.

Segundo os informantes, a atividade de M&A provoca a alteração, reajuste, inclusão ou extração de metas, como também a avaliação do trabalho realizado para correção de rumos. Ainda, é fundamental para a elaboração de relatórios, evidenciando as ações do Projeto, proporciona o acompanhamento da execução das metas físicas e financeiras do Projeto, viabiliza a disponibilização de dados para os gestores de órgãos do estado, sociedade e fonte de financiamento e ainda, promove condições para o exercício da gestão do conhecimento.

As equipes sustentam que sem tais informações e dados e sem as análises dos mesmos apresentadas pela equipe de M&A, seria inviável corrigir rumos no processo de implementação ou reproduzir experiências positivas e vitoriosas.

Afirma-se ainda que a Unidade de M&A contribui em toda a gestação de um projeto, seja por meio da observação, da avaliação a partir do marco zero, até o momento final para que assim, tenha-se os resultados efetivos dos indicadores.

Nesse sentido, alguns relatos:

Acho fundamental ter um monitoramento contínuo e sistemático de todas as atividades desenvolvidas pelo Projeto, não só as atividades produtivas. Pois com o monitoramento efetivo podemos analisar, avaliar e replanejar nossas ações. Ana Elizabeth Souza Silveira de Siqueira - Assessora de gênero, raça/etnia e geração - CAR - UGP/SSA.

É através da Monitoria (suas informações) que permitem que decisões gerenciais sejam tomadas, além evidentemente que também geram informações para o Governo do Estado acerca do andamento do Projeto. Sérgio Luís Amim - Chefe de E. Local - Juazeiro – Bahia - FLEM/CAR - Pró Semiárido.

É a equipe com conhecimento técnico e experiência de determinar as ferramentas de monitoramento e avaliação das ações do projeto. As informações de monitoramento são importantes para verificar se o projeto está executando conforme previsto, auxiliando a tomada de decisão por parte dos gestores. As informações de avaliação comprovam que a ação alcançou (ou não) o resultado pretendido. Rodrigo Ferreira Dias - Consultor de M&A – FIDA.

A Unidade de Monitoria e Avaliação, conforme demonstrado nos capítulos anteriores, vem passando por transformações desde o primeiro projeto desenvolvido, estruturando metodologias, ampliando sua atuação e acumulando experiências.

Ainda no Projeto Pró-Semiárido o M&A continua seu processo de evolução e estruturação de sua práxis, buscando compreender seus acertos, de modo a potencializá-los e identificar suas fragilidades, na perspectiva de superá-las.

De modo a verificar quais os aspectos críticos que devem ser trabalhados pela equipe de M&A, buscou-se saber das equipes do Projeto em que sentido a atuação da equipe de M&A precisa melhorar.

Dentre os itens mais votados de modo a melhorar a atuação da Unidade, obteve-se: a visibilidade e comunicação dos dados (III) o gerenciamento das informações (VI), a qualidade quanto a consistência dos dados fornecidos pela Unidade (IV), agilidade nas respostas (II), sistemas eficientes (III).

Foi sugerido que além da apresentação dos relatórios trimestrais, semestral e anual, fossem também realizadas reuniões mensais e efetivadas planilhas para preenchimento de indicadores estratégicos, no sentido de incentivar e facilitar a coleta de resultados.

A equipe de M&A, objetivando o aperfeiçoamento contínuo, busca formatar um modelo ideal de Unidade com a finalidade de oferecer um serviço de melhor qualidade e de mais amplitude no âmbito do projeto de desenvolvimento social. Nesse sentido, analisa criticamente, avaliando cotidianamente suas ações, suas práticas e ferramentas, na perspectiva de elaborar um desenho ideal do setor.

Visando auxiliar na concepção de um modelo de M&A que atendesse às expectativas das equipes do Projeto, estas foram questionadas sobre como seria uma unidade de M&A ideal, verificando-se algumas sugestões, conforme abaixo:

Um que colaborasse no planejamento das metas, na identificação dos indicadores relativos a cada área, na escolha das ferramentas metodológicas e com sistemas de monitoramento eficientes e cotidianos. Um monitoramento efetivo que acompanhasse os processos de execução das metas planejadas e implementadas, na perspectiva de possibilitar, às equipes envolvidas, avaliações de processos e resultados. Além é claro que faça o gerenciamento oficial das informações do Projeto, com dados consistentes e confiáveis, através de relatórios trimestrais. Elizabeth Souza Silveira de Siqueira - Assessora de gênero, raça/etnia e geração - CAR - UGP/SSA.

Seria uma monitoria que de fato monitore os dados com a equipe para que tenhamos resultados consistentes e efetivos e desperte na equipe o prazer e a vontade de buscar dados e obter resultados para análise tanto qualitativas quanto quantitativas. Rejane Magalhães Borges Maia - Chefe de Escritório - CAR/Projeto Pro-Semiárido.

Uma M&A mais próxima no sentido das devolutivas constantes dos levantamentos coletados em campo. Cleiton Lin Oliveira da Silva - Chefe de Escritório Local – CAR/SDR/FIDA.

Ainda na perspectiva de formatação de uma metodologia e prática mais adequada à realidade do Projeto, conforme as necessidades das equipes, foram solicitadas sugestões para melhoria da atuação da equipe de M&A, sendo apresentadas demandas à equipe junto a outros setores do Projeto tais como: capacitar e acompanhar as equipes na elaboração de relatórios SETAFS, dos subcomponentes, das assessorias e das pessoas e capacitar as equipes do Projeto para preenchimento correto dos dados a serem coletados em campo.

Outra sugestão, já também sinalizada pela equipe de M&A nas reuniões para levantamento dos dados e análise crítica da práxis da Unidade, é a importância de inserção de um monitor em cada local, de modo a propiciar um acompanhamento mais próximo, preciso e eficaz às equipes em seu cotidiano, bem como, levantar os dados com maior precisão a serem encaminhados para a coordenação da Unidade.

Primeiramente acho que seria importante que cada E. Local tivesse um Monitor. Em seguida também seria mais eficaz se o Projeto tivesse um Sistema on-line (diferente do SACC), onde os técnicos de campo (Entidade de ATER) alimentassem as informações semanalmente, com a nossa (Equipe do Projeto) supervisão. A equipe é muito boa, mais acho que o resultado seria maior e melhor com mais possibilidades de sistemas mais ágeis de gerar informação. Sérgio Luís Amim - Chefe de E. Local - Juazeiro – Bahia - FLEM/CAR - Pro Semiárido.

46

Quanto aos avanços no processo evolutivo da equipe de M&A, a monitoria do FIDA aponta ter percebido evolução “na parte de conhecimento técnico específico da área; na organização das informações; na capacidade de identificar melhorias para o projeto em curso e para os novos projetos”.

Já a Ana Elizabeth Souza Silveira de Siqueira - Assessora de gênero, raça/etnia e geração - AR - UGP/SSA, afirma: “Percebo avanços nos acúmulos de conhecimentos da equipe de M&A e amadurecimento profissional, ao longo desses anos do Projeto; porém ainda são muitos os entraves, pois o sistema de acompanhamento das atividades e as metas a serem executadas, ainda precisa ser aprimorado para a realidade tão abrangente do Projeto. Os registros quantitativos são muito importantes, mas é primordial ir além, trazendo informações qualitativas, que nos ajudem a dar concretude aos dados e visibilidade aos processos, às metodologias e aos resultados do Projeto”.

Ainda percebo uma monitoria frágil no sentido do enfoque com a equipe de campo.

É necessário elaborar sistemas, planilhas, realizar um monitoramento contínuo

pactuando uma relação estratégica com a equipe de campo, para que de fato se tenha um banco de dados real e preciso. Rejane Magalhães Borges Maia - Chefe de escritório- CAR/Projeto Pro-Semiárido

Os avanços no trabalho da equipe de M&A está vinculado aos avanços do Projeto! Embora eu perceba que alguns colegas do PSA não tenham tal entendimento, considerando que é uma equipe à parte.

Como sugestão de melhorias futuras, aponto que o ideal é que membros das equipes de M&A também estivessem alocados em cada Unidade de Gestão do Projeto (UGP). Cleiton Lin Oliveira da Silva - Chefe de Escritório Local – Ponto Novo - CAR/SDR/FIDA

Ao final da pesquisa, foi solicitado que os participantes deixassem uma mensagem para a equipe de M&A neste processo da sistematização:

“Esse trabalho árduo é sempre recompensado com o que se pode realizar para o alcance dos objetivos do Projeto. Parabéns!!!” Nádía Holtz da Nova Moreira - Diretora Técnica - FLEM.

Que continue nos assistindo, como tem feito e mantendo atualizadas as informações sobre a situação da execução física das ações orçamentárias sobre sua responsabilidade. Robson da Silva Batista - Assessor Técnico - Assessoria de Planejamento e Gestão/SDR.

Parabéns pela trajetória nesses dois últimos anos e pelo processo de escuta avaliativa. Ana Elizabeth Souza Silveira de Siqueira - Assessora de gênero, raça/etnia e geração - AR - UGP/SSA.

Que de fato se entregue à equipe de campo e elabore sistemas de monitoramento obrigatório e preciso. Rejane Magalhães Borges Maia Chefe de escritório - CAR/Projeto Pro-Semiárido.

Parabenizar pelos avanços e produção de informações que auxiliam na gestão de conhecimento e construção de políticas. Ademais, propor que as provocações do item 9 sejam apresentadas à Coordenação do Projeto. Cleiton Lin Oliveira da Silva. Cargo/função: Chefe de Escritório Local – Ponto Novo - CAR/SDR/FIDA.

Mensagem de reconhecimento por sempre buscar o melhor para o PSA. Rodrigo Ferreira Dias – Consultor do FIDA.

SAF - SEMENTES



Comunidade: Micoela
Município: Coém - BA

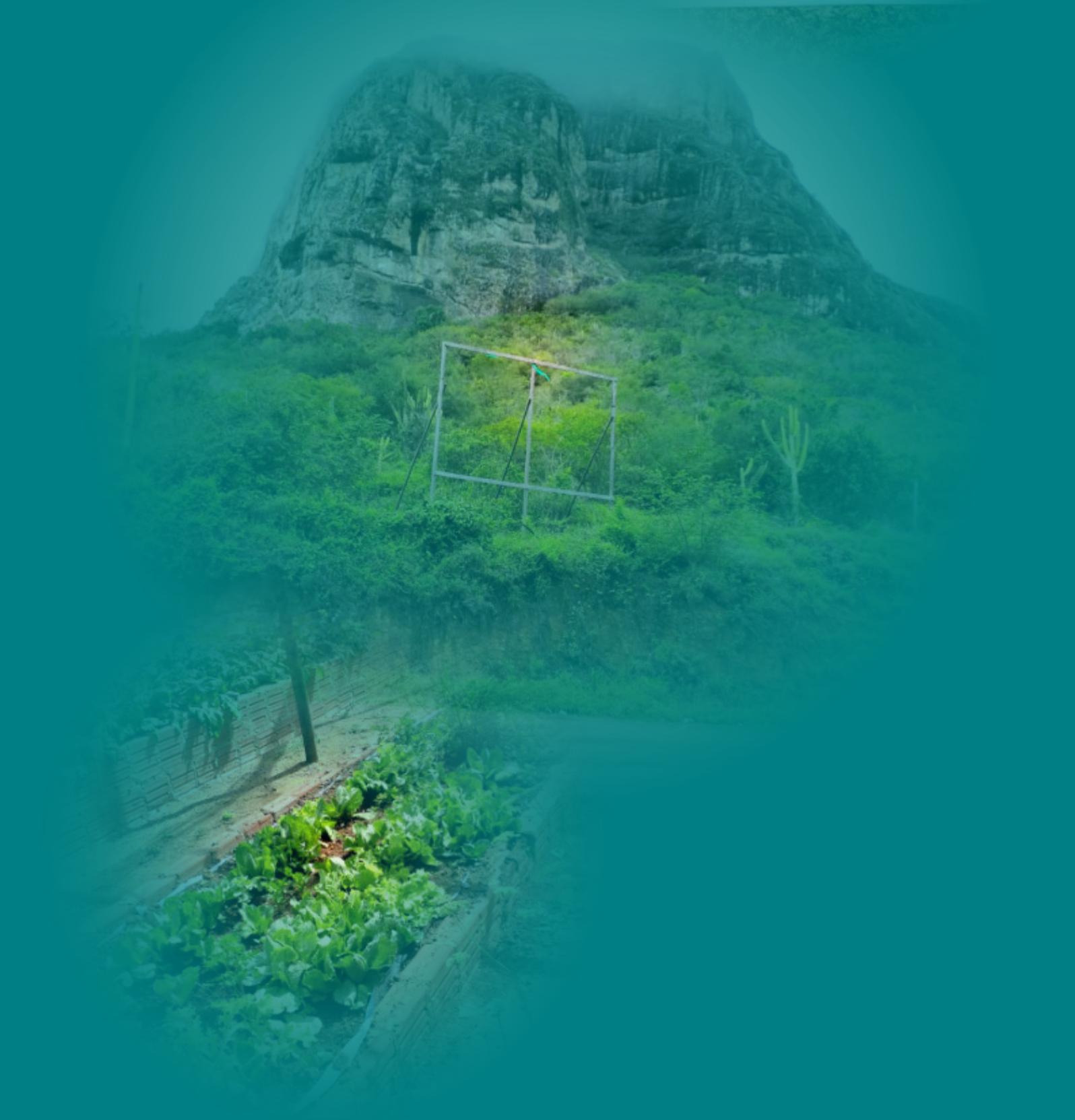


CAR

GOVERNO DO ESTADO

SECRETARIA DE AGRICULTURA, Pecuária e Pesca

SECRETARIA DE AGRICULTURA, Pecuária e Pesca



7. LIÇÕES APRENDIDAS E BOAS PRÁTICAS EM M&A

Ao longo da execução dos Projetos Gavião, Gente de Valor e por último o Pró-Semiárido, a equipe teve a oportunidade de experienciar práticas e metodologias, resultando em erros e acertos que proporcionaram à equipe um arcabouço de aprendizados a serem considerados nas próximas ações e projetos. A esse processo chamamos Lições Aprendidas.

Lições Aprendidas é, portanto, um conjunto de conhecimentos aprendidos com uma experiência de trabalho.

Segundo a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, tem-se que:

“Uma Lição Aprendida é um conhecimento adquirido através da experiência, e que é capturado, registrado, analisado e compartilhado.”

A reflexão das equipes sobre suas experiências práticas e as lições aprendidas com elas, possibilita e impulsiona a gestão do conhecimento, podendo sua disseminação ser aplicada em projetos futuros, dirimindo os riscos de possíveis erros e potencializando as chances de sucesso.

A sistematização sobre as lições aprendidas por uma equipe de trabalho tem como perspectiva a cultura de uma melhoria contínua dos processos, buscando eficácia e eficiência e evolução gradativa por meio da análise crítica das práticas desenvolvidas, percepção dos erros e acertos e produção de soluções para problemas identificados.

Ao debruçar-se sobre a análise das práticas realizadas e, portanto, dos seus erros e acertos, a equipe também é conduzida a descobrir suas potencialidades coletivas e seus pontos fracos e fortes individualmente, possibilitando assim, a construção de um diagnóstico que permite identificar os remédios, as soluções, as medidas a serem implementadas, de modo a superar as dificuldades e descobrir ou intensificar os talentos e potenciais já desenvolvidos.

Nesse tópico serão apresentadas algumas das lições aprendidas e boas práticas construídas pela equipe da Unidade de M&A no âmbito da CAR nos três projetos desenvolvidos, culminando com o Pró-semiárido.

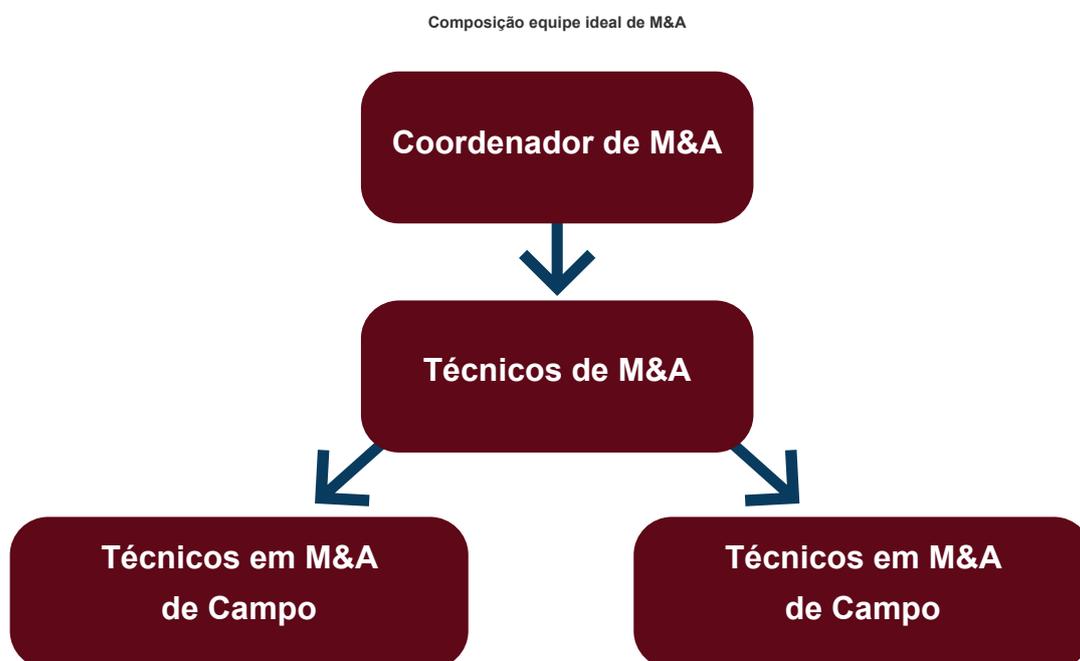
Como já explanado alhures, a equipe da Unidade de M&A vem permanecendo com a mesma composição há 20 anos trabalhando nos três projetos, o que possibilitou o acúmulo de experiências, melhor engajamento entre os integrantes da equipe e a oportunidade de uma reflexão mais precisa e aprofundada nesse momento da sistematização da prática da unidade de M&A, analisando seus feitos, problemas, êxitos e aprendizados.

Um dos entraves reconhecidos pela equipe em seu processo de organização interna, diz respeito à composição da equipe. Os integrantes da Unidade identificam a necessidade de uma coordenação do setor de modo a fazer a gestão final dos processos.

A equipe de M&A é composta por três integrantes com formações diversificadas; entretanto, não há a definição dos papéis de cada integrante. A equipe sente também a necessidade de se especificar as atribuições e responsabilidades de cada um.

Com base nas lições aprendidas, a equipe de M&A apresenta um desenho do que entende ser a composição de uma equipe ideal nos próximos projetos:

50



Essa equipe ideal teria atribuições definidas conforme abaixo:

Cargo	Atribuições
Coordenador	Coordenar as ações do M&A de forma a manter a integração entre as demandas e o cumprimento dos prazos. Ter um olhar geral das ações, revisar as entregas (documentos oficiais), representar a monitoria nas instâncias decisórias e promover ferramentas teóricas e metodológicas de melhorias da prática de M&A.
Monitores de Campo	Acompanhar e registrar as ações do Projeto, alimentar os sistemas específicos para acompanhamento de dados, promover a interlocução do M&A com as equipes de Campo, elaborar relatórios técnicos e gerenciais.
Técnicos de M&A	Conceber ferramentas, sistemas e gerenciar os dados a fim de evidenciar os resultados do projeto; Contribuir com a gestão das áreas técnicas do Projeto, elaborar os relatórios, executar as avaliações processuais de campo, alimentar o marco lógico, acompanhar as ações em campo, gerenciar os sistemas; Manter o diálogo com os sistemas e demais órgãos do Estado no que tange ao monitoramento e à vinculação das ações do Projeto com os sistemas de governo; Organizar documentação oficial do Projeto.

Ainda no que concerne à composição da equipe de M&A, os integrantes ressaltam a importância de seus membros apresentarem disponibilidade para acompanharem as ações em campo, quando necessário. Desse modo, sinalizam sobre a relevância de consideração desse critério, quando da contratação de novos profissionais que venham a compor a equipe.

A Unidade de M&A no âmbito da CAR se diferencia por extrapolar a condição circunscrita às tarefas de planejamento ou de balcão de informações. No Projeto Pró-Semiárido, o M&A, gradativamente, vem ganhando amplitude, tomando para si, além das tarefas de planejamento, a exemplo da coordenação do planejamento anual e participação mais intensa no Plano Plurianual (PPA), outras tarefas. Realiza acompanhamento das ações desenvolvidas, executa atividades específicas de M&A, presta suporte a outras assessorias no que tange à sistematização de suas práticas e disponibiliza informações e dados para a área de desenvolvimento produtivo.

Apesar da notória expansão ao longo dos anos da atuação da Unidade, a equipe reconhece como uma das necessidades, a definição, com maior precisão, das metodologias de M&A, permitindo assim ampliar a atuação e fazer interface com as demais áreas.

Quanto aos sistemas oferecidos às equipes do Projeto Pró-semiárido, conforme relacionados anteriormente, a equipe considera que estes são eficazes e, embora atendam as necessidades do Pró-semiárido, há a necessidade de serem integrados e de estarem acessíveis a todos os segmentos do projeto, destacando-se dentre estes, para o êxito na prática de M&A, o sistema de registro de beneficiários com suas características.

52

A equipe sinalizou a dificuldade de integrantes das equipes do Projeto Pró-semiárido utilizarem os sistemas disponíveis. Nesse sentido, conclui como tarefa importante a organização de um suporte a ser oferecido aos assessores das demais áreas do projeto para que possam melhor utilizar os referidos sistemas.

Dentre os pontos facilitadores ressaltados pela equipe, destaca-se o uso do Marco lógico, possibilitando a avaliação das metas alcançadas e os cronogramas para elaboração dos relatórios periódicos.

Um aspecto crucial levantado pela equipe foi a necessidade de melhorar, ampliar e fortalecer a integração da unidade de M&A com as áreas técnicas do projeto, propiciando trocas de conhecimentos, alinhamento e maior probabilidade de êxito nas ações.

Para a equipe da unidade, os integrantes das áreas técnicas parecem não identificar a importância e possibilidades no uso das práticas e ferramentas de M&A e, portanto, identifica a necessidade de criar mecanismos que demonstrem o que é, para que serve, quais as vantagens no uso de tais práticas no desenvolvimento diário das ações em todas as áreas do projeto.



A equipe compreende a necessidade de aprofundar-se no desenho do projeto, no estudo das especificidades de cada região envolvida, de suas potencialidades, fragilidades e limites, buscando ampliar ao máximo a intervenção da unidade de M&A, contribuindo para o alcance dos objetivos do projeto.

Nesse sentido, considera-se uma oportunidade, a participação da Unidade de M&A na concepção do próximo projeto a ser desenvolvido, repensando, com base nas lições aprendidas, o desenho, as ações a serem oferecidas, a composição da equipe, bem como contribuindo quanto aos fundamentos, diretrizes, definição do perfil de produtores, dentre outros aspectos relevantes.

Os integrantes da Unidade reconhecem a importância de investirem em oportunidades de troca de experiências com outros projetos, de modo a ampliar conhecimentos e obter parâmetros de avaliação da sua prática.

Ainda sobre os pontos positivos na Unidade de M&A a equipe destaca sua autonomia para trabalhar e sobretudo, o acompanhamento primordial de um consultor do FIDA, trazendo um olhar de fora, ampliado e crítico para a prática, favorecendo a qualidade das ações desenvolvidas e respaldando tecnicamente as decisões da unidade de M&A.

53

Como ponto forte a equipe destaca a determinação e compromisso dos integrantes, insistindo em posicionar-se, conforme a expertise da Unidade, em diversos espaços do Projeto.

A equipe também considera que a existência de uma unidade de M&A no projeto promove à coordenação e assessores uma confiança, vez que se disponibiliza um suporte técnico especializado nas atividades de planejamento e relatoria.

Ao ser questionada sobre suas expectativas futuras a equipe de M&A demonstra uma preocupação com a qualidade e aprendizados adquiridos, apontando a necessidade de que a Unidade se organize, se estruture, que os integrantes consigam realizar uma análise crítica sobre sua prática, que crie e consolide ferramentas e mecanismos que guardem coerência e adesão às demais unidades do Projeto, adaptando o conhecimento construído à realidade, seja ela qual for.

A equipe conclui a análise sobre sua prática reconhecendo a importância da unidade de M&A no projeto e de seu caráter de formação continuada, deixando, até o momento, um legado sobre a monitoria e a avaliação em projetos de desenvolvimento social, a ser re-editado por novos atores em suas diversas práticas.

8. RECOMENDAÇÕES DECORRENTES DO PROCESSO DE SISTEMATIZAÇÃO

O trabalho desenvolvido com a equipe da Unidade de Monitoramento e Avaliação, no qual foram realizadas técnicas que promoveram aos integrantes da equipe a oportunidade de se debruçarem sobre sua práxis, analisando criticamente as atividades, ferramentas e metodologias utilizadas e relacionamentos com as demais áreas do Projeto, bem como as informações obtidas mediante pesquisa realizada junto às equipes envolvidas no Projeto Pró-Semiárido, permitiram concluir-se sobre algumas recomendações, objetivando contribuir para a estruturação da Unidade de M&A, otimizando seu fazer e favorecendo o alcance dos objetivos propostos em futuros projetos.

No que concerne à estruturação da equipe, faz-se imprescindível a contratação de uma coordenação, de modo a aglutinar as informações e promover um alinhamento e direcionamento das ações; a inserção de monitores de campo em cada escritório local, possibilitando um atendimento mais próximo das equipes e de mais um técnico de M&A, de modo a complementar e subdividir as tarefas.

Ainda quanto a reestruturação da equipe, faz-se imprescindível, a definição de papéis de cada integrante da equipe, delimitando as atribuições, favorecendo a organização e otimização do tempo de cada profissional e possibilitando a demarcação de responsabilidades.

Em relação aos sistemas de registro e gerenciamento das informações, é de extrema necessidade e urgente a criação de um sistema integrado de M&A, que permita sua alimentação desde o campo à coordenação e gerenciamento para a gestão dos resultados e tomada de decisões.

O marco lógico deve ser expresso nesse sistema e alimentado desde os indicadores de produtos em campo aos indicadores de efeito e impactos, a serem aferidos pela equipe de M&A e acompanhados por todos os representantes das áreas temáticas.

A integração do sistema de M&A com os demais sistemas gerenciais do Estado, é fundamental para manter o alinhamento das estratégias de governo com as ações do Projeto.



Quanto a prática de M&A e envolvimento das demais áreas, percebe-se a necessidade de implementar um processo de capacitação dos integrantes das equipes do Projeto, no que tange à importância das ações de monitoramento e avaliação e utilização de suas ferramentas e métodos, potencializando assim ao final, os resultados apresentados pela Unidade.

Sugere-se também a estruturação de um suporte às equipes do Projeto para a utilização dos sistemas disponibilizados.

Recomenda-se ainda a busca de ações que promovam uma maior integração entre a equipe de M&A e as demais áreas do projeto, propiciando trocas de conhecimentos, alinhamento e maior probabilidade de êxito nas ações.

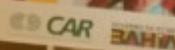
Encontro Rede Semiárido Forte
Sustentabilidade dos Grupos de Produção

Grupo Sabores da Mandioca
rural Umbuzeiro- Várzea Nova, Jacobina BA



VAI NA FÉ

ENCONTRO DAS
ORGANIZAÇÕES
ECONÔMICAS E
SOLIDÁRIAS



9. CONCLUSÃO

O processo de sistematização da práxis da Unidade de M&A, por meio dos encontros de reflexão, diálogo e construção conjunta, associado à pesquisa realizada junto às demais equipes do Projeto, oportunizou à equipe de M&A perceber como é vista pelas demais equipes que atuam no Pró-Semiárido, bem como compreender sua importância e a amplitude de suas ações no âmbito do projeto e, ainda, identificar quais os pontos frágeis, nos quais deve investir, de modo a oferecer um serviço de melhor qualidade e eficácia, tendo seu potencial mais bem aproveitado pelas demais equipes em suas rotinas cotidianas de trabalho.

Um dos aspectos percebidos no processo de sistematização da Prática de M&A no Projeto Pró-semiárido foi a manutenção da equipe no decorrer dos três projetos desenvolvidos, o que permitiu um aprendizado contínuo, a manutenção da memória do projeto, possibilitando a construção da linha do tempo com maior exatidão, a gestão do conhecimento e a expertise necessária à formatação de um desenho ideal de Unidade de M&A, com maior possibilidade de oferecer um serviço de mais qualidade e eficácia.

Através do trabalho de sistematização, também foi possível perceber um processo evolutivo gradativo da equipe e conseqüentemente da Unidade ano após ano.

Outro aspecto relevante identificado, é a estruturação da equipe com formações diversificadas, o que notoriamente enriquece os olhares e os diálogos sobre o fazer profissional cotidianamente.

Ainda foi constatado que as demais equipes do Pró-semiárido, compreendem a importância da existência da Unidade de M&A no projeto e utilizam seus serviços, entendendo como fundamental seu papel para o êxito das ações do projeto.

Conforme explicitado pela própria equipe de M&A, conclui-se que uma das mais importantes qualidades dessa equipe e que facilita todo o processo evolutivo de sua práxis, é justamente sua busca constante pelo aprimoramento e determinação e crença quanto ao valor e imprescindibilidade das ações de M&A em projetos de desenvolvimento social.

Monitorar é dedicar-se a acompanhar com olhar crítico, porém, sobretudo acolhedor e avaliar é submeter ações a parâmetros previamente estabelecidos, sem perder de vista a complexidade dos contextos, dos processos e dos agentes promotores da construção diária, social, cultural e produtiva no âmbito dos projetos sociais.

Nesse sentido, a Unidade de M&A cumpre seu papel, tecendo seu arcabouço teórico, prático-metodológico e deixando um legado relevante para este e outros projetos futuros dentro e para além do âmbito institucional.

A equipe de M&A do Projeto Pró-Semiárido deseja ao leitor novas experiências em seu fazer profissional e que este material seja um instrumento de apoio e reflexão na execução de ações sociais com maior embasamento e profissionalismo, conforme as novas exigências da contemporaneidade.



VISITE A LOJA DA COOPES

CRUVETERO UMBU BOM Orgânico Receita tradicional em Cubinhos



10. REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos – SPI. **Indicadores de programas: Guia Metodológico**. Brasília: MP, 2010.

Desenho Projeto Pró-Semiárido, 2014.

Fundação João Pinheiro. **Diretoria de Políticas Públicas Avaliação de políticas públicas: por onde começar?** Um guia prático da metodologia do marco lógico / Fundação João Pinheiro, Diretoria de Políticas Públicas. – Belo Horizonte: FJP, 2021.

Fundação Luiz Eduardo Magalhães. Na Teia: **Manual de Orientação Metodológica para a Formação de Agentes de Desenvolvimento Comunitário**: Fundação Luiz Eduardo Magalhães / Programa Jovens Baianos. Salvador. FLEM, 2017.

Guia Core Outcome **Indicators Measurement Guidelines** (COI), FIDA. Operational Policy and Results (OPR). May 2020.

Holliday, Oscar Jara. **Para sistematizar experiências** / Oscar Jara Holliday; tradução de: Maria Viviana V. Resende. 2. ed., revista. – Brasília: MMA, 2006. 128 p. ; 24 cm. (Série Monitoramento e Avaliação, 2)

JANNUZZI, Paulo de Martino. **Monitoramento e avaliação de programas sociais: uma introdução aos conceitos e técnicas**. 1. ed. Campinas: Editora Alínea, 2016.

Monitoramento e Avaliação de Projetos de Conservação e Desenvolvimento Sustentável: Sistematização de uma Experiência. Programa Piloto de Monitoramento de Avaliação – PPMA. Coordenação: Djanira Fialho. São Paulo: WWF do Brasil, c2000.

Marco Lógico Pró-Semiárido, 2022.

Manual de Implementação Pró-Semiárido, 2014.

