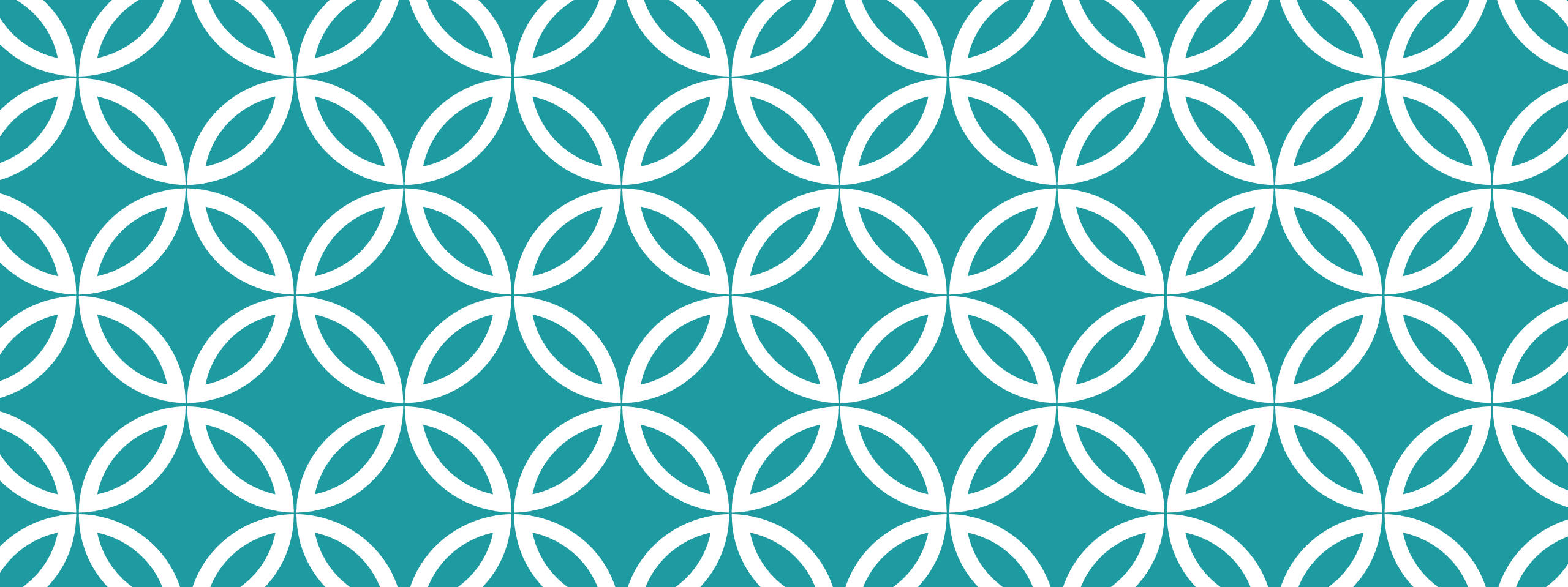




ATUAÇÃO ESTRATÉGICA ORIENTADA PARA RESULTADOS: DO DIAGNÓSTICO AOS PROJETOS

José Ribeiro e Luis Fujiwara

**Conhecimento para a
Promoção do Trabalho
Decente OIT**



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (E OPERACIONAL)



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre objetivos, recursos, mudanças e oportunidades (Kotler).

Processo contínuo, sistemático, organizado de previsão de cenários futuros para minimização de riscos (Drucker).

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NÃO É:

Caixa de mágicas ou amontoado de técnicas

Conjunto de métricas e números: quantificar não é planejar...

Bola de Cristal, ele é importante justamente porque não temos a capacidade de prever o futuro...

Tomar decisões futuras, planejamento estratégico tem a ver com a tomada de decisões no presente, com base em cenários futuros...

Eliminar riscos, isso não é possível, ele trata da diminuição de riscos, de assumir riscos adequados... (Drucker).

PLANEJAMENTO TRADICIONAL *VS.* ESTRATÉGICO

Planejamento Tradicional

- Predição do futuro
- Controlar a realidade
- Unidimensional

Planejamento Estratégico

- Preside a ação presente para criar o futuro
- Influir na realidade
- Múltiplo e interinstitucional

ADAPTAÇÃO E COMPLEXIDADE



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL

CARLOS MATUS

Momento Explicativo

- Seleção e análise dos problemas considerados relevantes
 - *Finalísticos*
 - *Intermediários*

Momento Normativo

- Plano de Intervenção
 - Situação Objetivo (futuro desejado)
 - Pontos críticos
 - Descritores e indicadores

Momento Estratégico

- Análise de viabilidade
 - Cooperação
 - Oposição e confronto
 - Motivação
 - Acesso a recursos

Momento Tático-Operacional

- Monitoramento
- Avaliação
- Adaptação

OPÇÕES ESTRATÉGICAS

Qual é a
nossa
visão?

- Qual é o problema que pretendemos resolver, de que forma podemos fazer a diferença?

O que
vamos
fazer?

- Que parte do problema vamos tentar resolver? Qual é o nosso papel neste processo? Onde devemos focar nossos esforços?

Como
podemos
ter sucesso?

- Que ações, adaptações e modelos são necessários? Como podemos mensurar nosso sucesso?

Do que
precisamos?

- Que habilidades são necessárias, individualmente e coletivamente, para gerar o impacto que queremos? Que outro tipo de input é necessário?

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO OPERACIONAL

Estratégico

Stratos – Recursos

Onde estamos, para onde vamos, e como vamos chegar lá?

O que queremos.

Tático Operacional

Taktike – A Arte de Organizar

Como faremos para ir de onde estamos para onde queremos chegar?

Como conseguir o que queremos.

OS TRÊS NÍVEIS DE PLANEJAMENTO

Níveis Organizacionais	Tipologia de Planejamento	Características de Conteúdo	Temporalidade	Amplitude e Escopo
Institucional	Estratégico	Genérico e Sintético	Longo Prazo	Macro-orientado Aborda a organização como uma totalidade
Intermediário	Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio Prazo	Aborda cada unidade da organização ou cada conjunto de recursos separadamente
Operacional	Operacional	Detalhado e Analítico	Curto Prazo	Micro-orientado Aborda cada tarefa ou operação isoladamente

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FAZ ALGUMA DIFERENÇA? I

Insights de uma discussão contemporânea (OXFAM)

- Processo elaborado, caro e contestado internamente
- Consultas extensivas geralmente levam a uma situação onde opiniões têm mais valor do que evidências
- Os melhores planos estratégicos são sucintos, simples, e acessíveis...
- Geralmente as mudanças internas mais significativas não são previstas ou planejadas
- *“Eventos derrubam qualquer planejamento”*(Harols McMillan)

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FAZ ALGUMA DIFERENÇA? II

Insights de uma Discussão mais contemporânea (OXFAM)

- Duas questões fundamentais para que o planejamento estratégico ganhe vida
 - Em que tipo de critério devem ser baseadas decisões de qualquer nível?
 - Qual é o foco específico para o futuro?
- O planejamento estratégico deve definir uma direção e orientar a alocação de recursos de forma mais ampla
- E depois? Finalizando e implementando
- Detalhes devem ser abordados em documentos complementares que podem se adaptar à distintas circunstâncias
- Esforço constante no desenvolvimento de planos operacionais que devem ser monitorados, avaliados e adaptados ao longo do tempo

OBSTÁCULOS DE PLANEJAMENTO, ESTRATÉGICOS OU OPERACIONAIS

Solução universal ou bala de prata

- *“Para todo problema complexo, existe sempre uma solução simples, elegante e completamente errada” (H L Mencken)*

Natureza híbrida *Top-Down/Bottom-up*

- Fonte de tensão que dificulta a implementação

Ad populum

- Nem sempre a decisão “popular” é a melhor decisão, ou, a hidra de cem cabeças de Aristóteles

Solipsismo

- Além de nós, só existem as nossas experiências

OBSTÁCULOS DE PLANEJAMENTO, ESTRATÉGICOS OU OPERACIONAIS

Concretismo (ou Reificação)

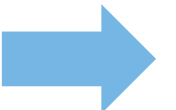
- Falácia lógica que atribui à uma construção teórica valor informacional maior do que a observação da realidade (“*O mapa não é o terreno*”, Alfred Korzybski)

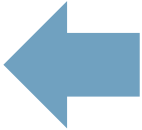
Lapso ou Confusão Causal

- Confusão entre correlação e causa e efeito (causalidade)

Falácia ex-post

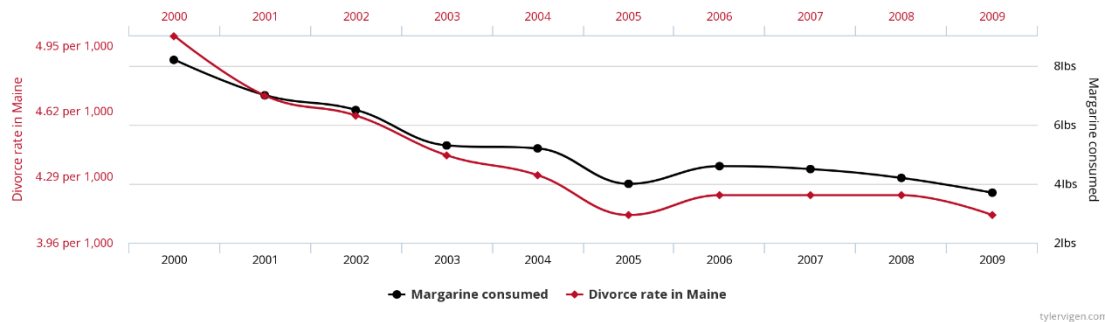
- *post hoc ergo propter hoc*, "depois disso, logo, causado por isso"



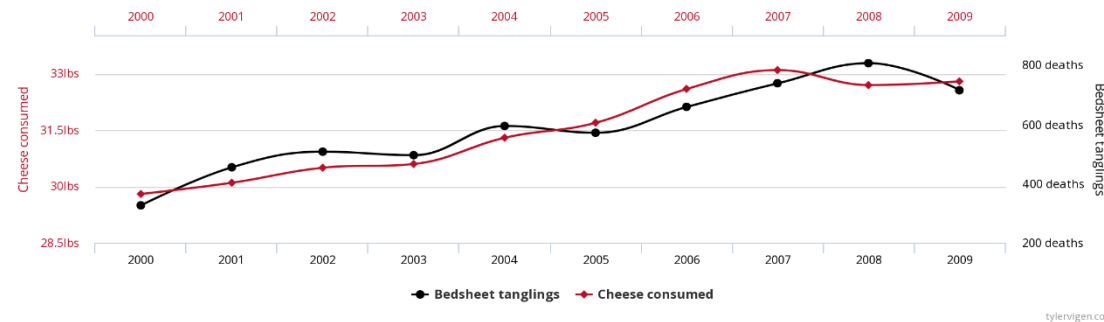


CORRELAÇÃO NÃO É CAUSALIDADE

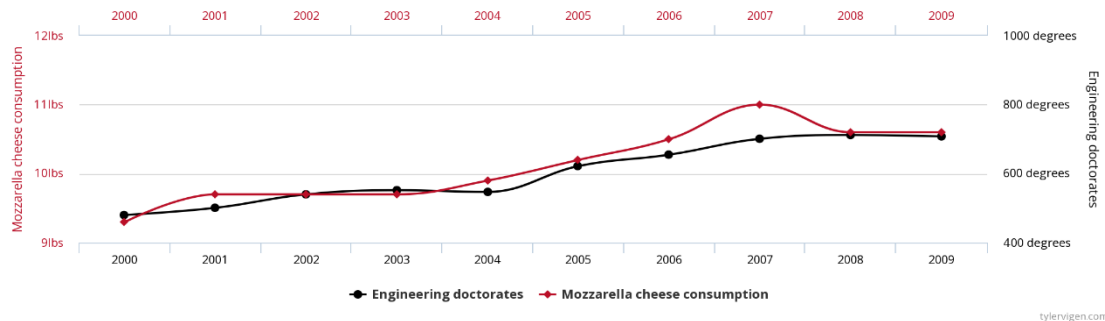
Divorce rate in Maine
correlates with
Per capita consumption of margarine



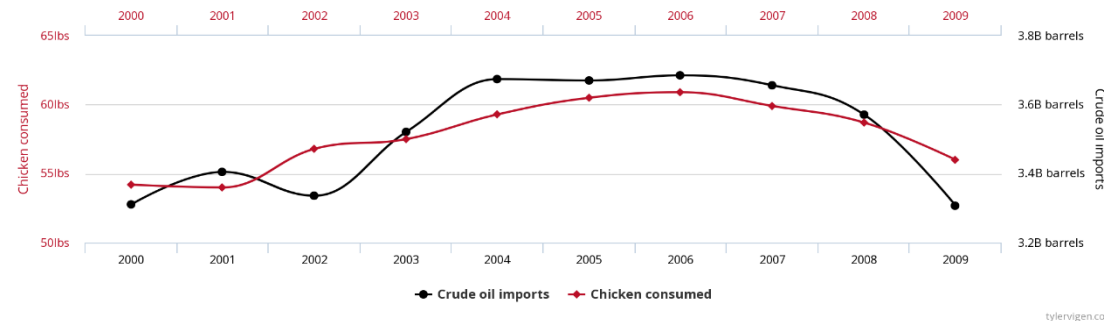
Per capita cheese consumption
correlates with
Number of people who died by becoming tangled in their bedsheets



Per capita consumption of mozzarella cheese
correlates with
Civil engineering doctorates awarded



Per capita consumption of chicken
correlates with
Total US crude oil imports



TEMAS CRÍTICOS

O momento é adequado para se planejar? Por que agora?

Planejar estrategicamente, mas de forma adequada, gerando compromissos entre a liderança e implementadores

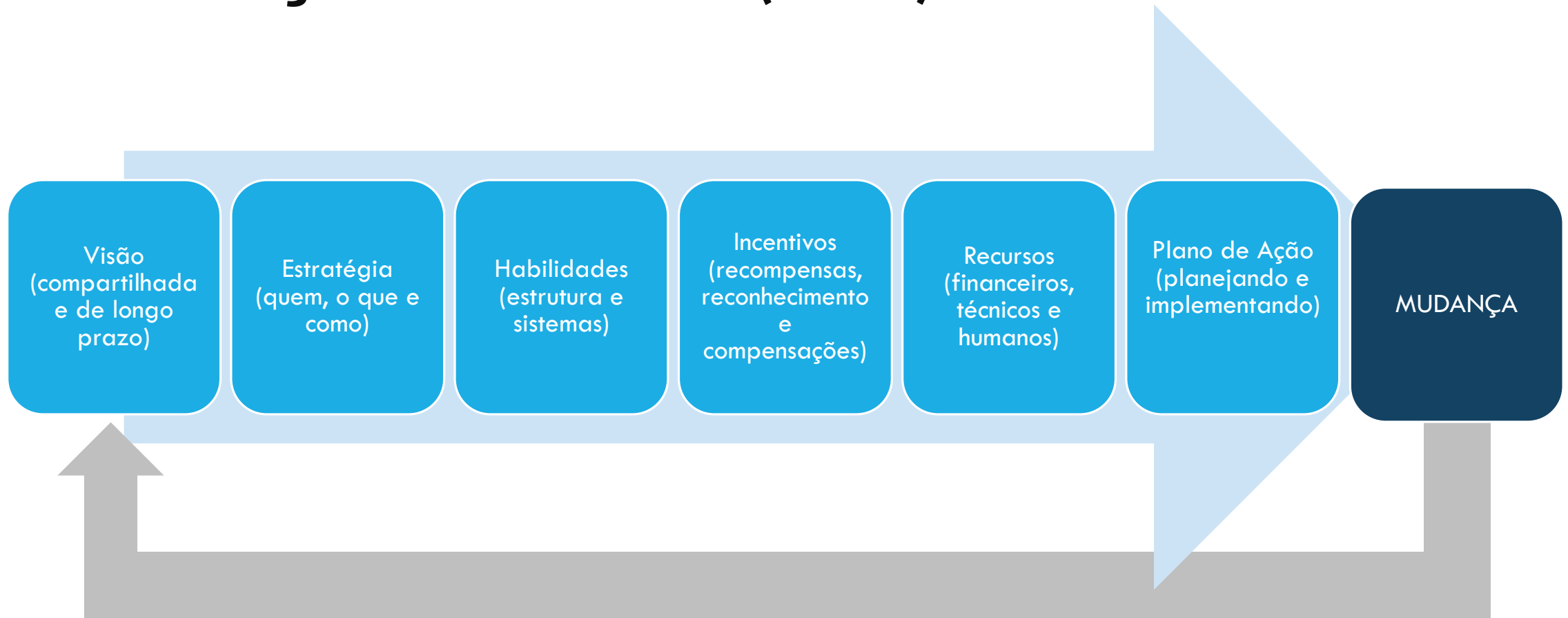
- Foco no planejamento perfeito ao invés da implementação
- Planejamento sem orçamento, ou dimensionamento, não existe

Quem deve participar

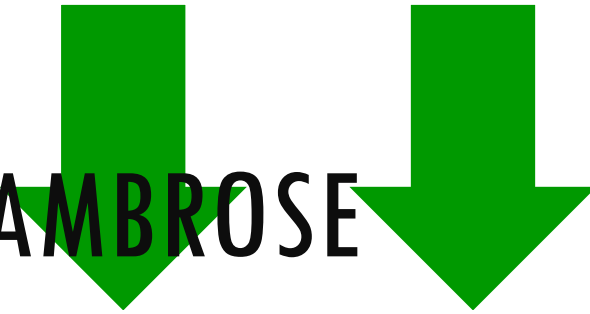
- Pensar estrategicamente é diferente de gerir uma estratégia
- Participação incremental em pontos chave

Novidade e Tradição

MODELO DE LORES AMBROSE PARA A GESTÃO DE MUDANÇAS COMPLEXAS (1987)

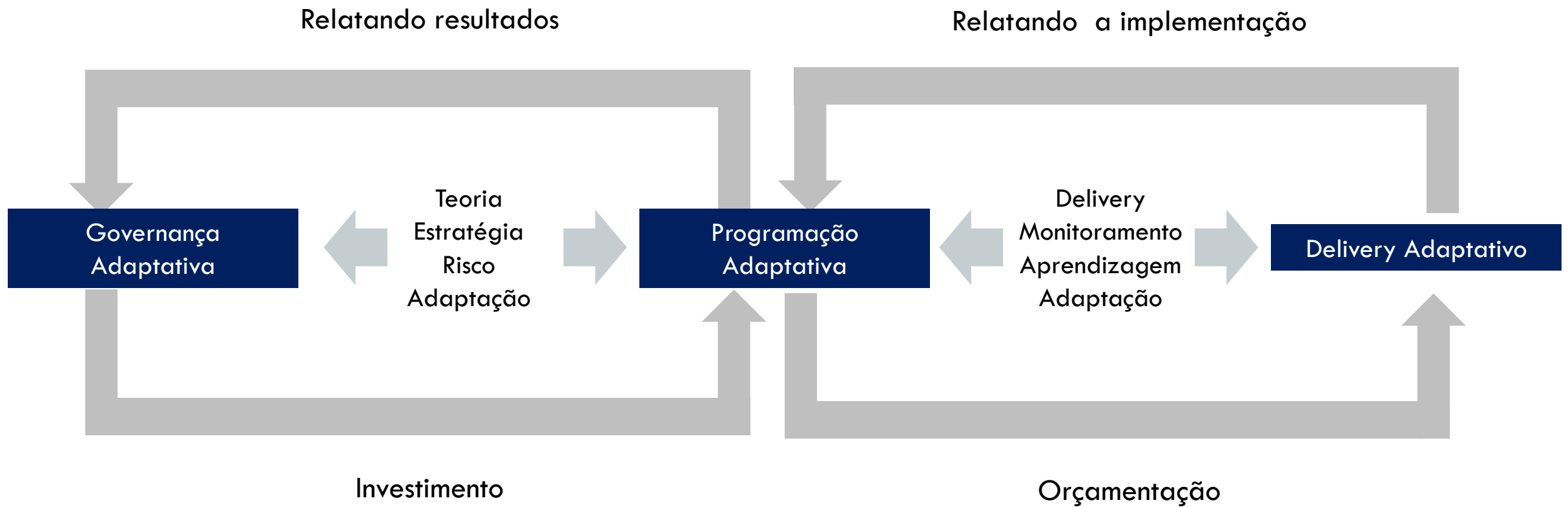


FALHAS NO MODELO DE LORES AMBROSE



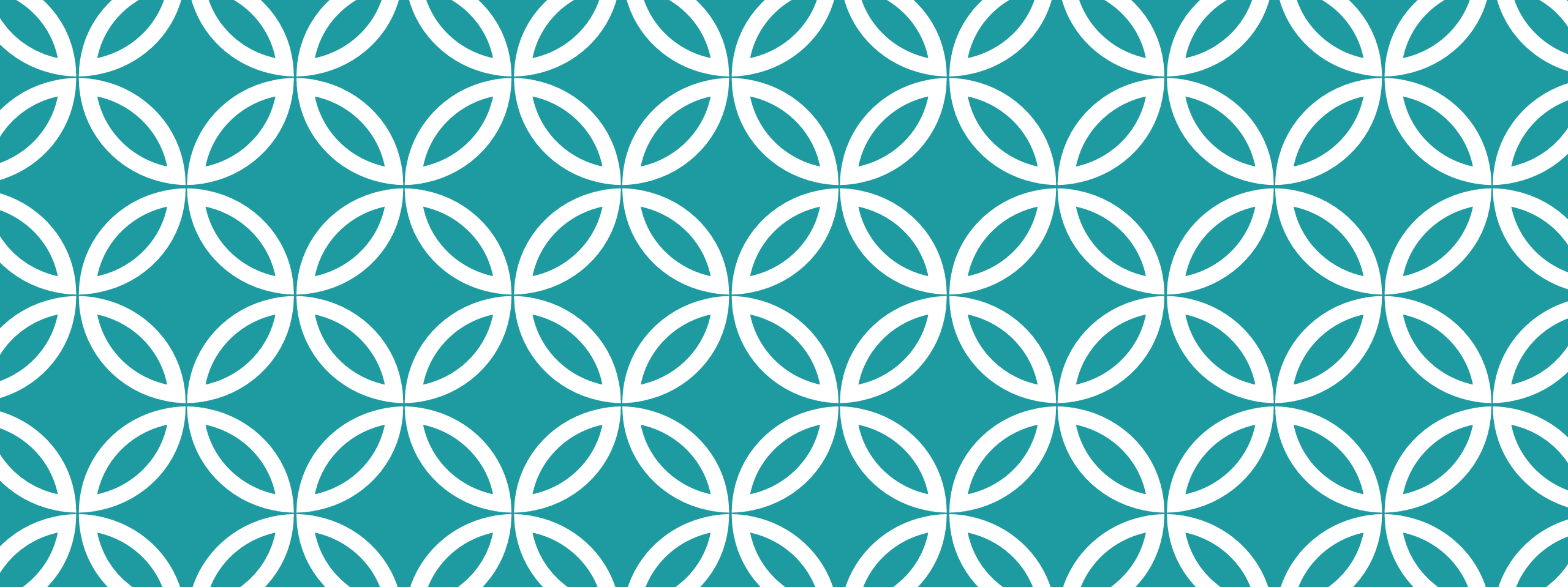
Visão	Estratégia	Habilidades	Incentivos	Recursos	Plano de Ação	Confusão
Visão	Estratégia	Habilidades	Incentivos	Recursos	Plano de Ação	Resultados Limitados
Visão	Estratégia	Habilidades	Incentivos	Recursos	Plano de Ação	Ansiedade
Visão	Estratégia	Habilidades	Incentivos	Recursos	Plano de Ação	Mudança Gradual
Visão	Estratégia	Habilidades	Incentivos	Recursos	Plano de Ação	Frustração
Visão	Estratégia	Habilidades	Incentivos	Recursos	Plano de Ação	"Largada Queimada"

GESTÃO ADAPTATIVA *IN-A-BOX*



PLANEJAR É IMPLEMENTAR

“Planejamentos não devem ser algo totalmente novo e, portanto, não mudarão uma organização por si só. Eles devem pegar o melhor do que já existe e dar impulso à boas ideias que já estão sendo desenvolvidas ou já foram testadas. Direcionamentos oriundos de exercícios de planejamento geralmente vão avançando gradualmente, por meio de sistemas já estabelecidos, ao longo do tempo. Mas, a menos que levemos a sério as muitas dimensões de sua implementação, da mesma forma que levamos a sério as consultas que moldam o planejamento, macro estratégias sempre serão mais uma forma de descrever algo do que fatores verdadeiros de mudança” (Mark Goldring).



CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS COMO FERRAMENTA DE ANÁLISE



MEGA TENDÊNCIAS

- **Longo Prazo (5 anos ou mais)**
 - Difusão de poder entre estados e de estados para “redes informais”
 - Envelhecimento da população global
 - Sustentabilidade ambiental em cheque
 - Futuro do trabalho???
- **Médio Prazo (3 a 5 anos)**
 - Empoderamento de indivíduos vs. instituições
 - Aumento das inequidades, desigualdades e disparidades
 - Onda conservadora e liberal???
 - Revisão do papel do estado, empresas, e sociedade civil

MUDANÇAS “TECTÔNICAS”

Mudanças críticas em questões chaves que podem afetar como o trabalho do MPT é conduzido

- Reforma trabalhista
- Reforma previdenciária
- Crise política e econômica

GAME CHANGERS

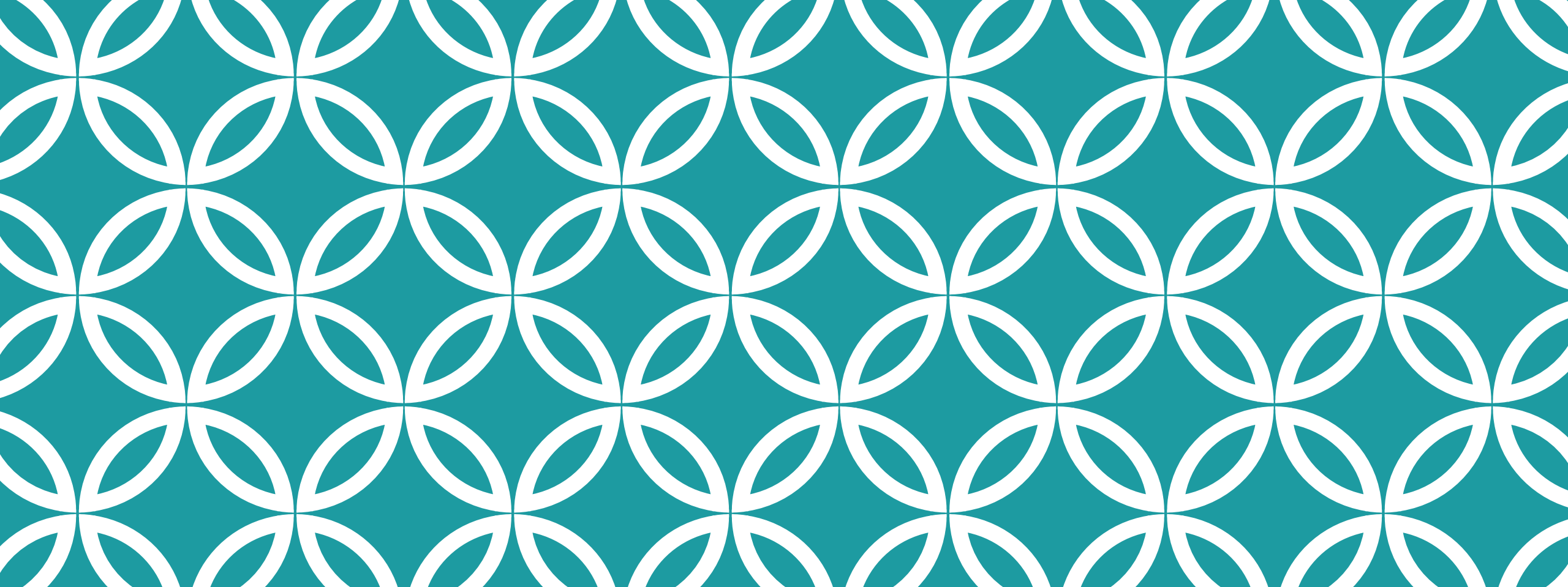
Eventos com potencial de transformação de cenários

- Brumadinho
- Caso José Pereira ou Fazenda Brasil Verde
- Belo Monte

CISNES NEGROS

Eventos aleatórios e imprevisíveis com potencial de causar rupturas em grande escala

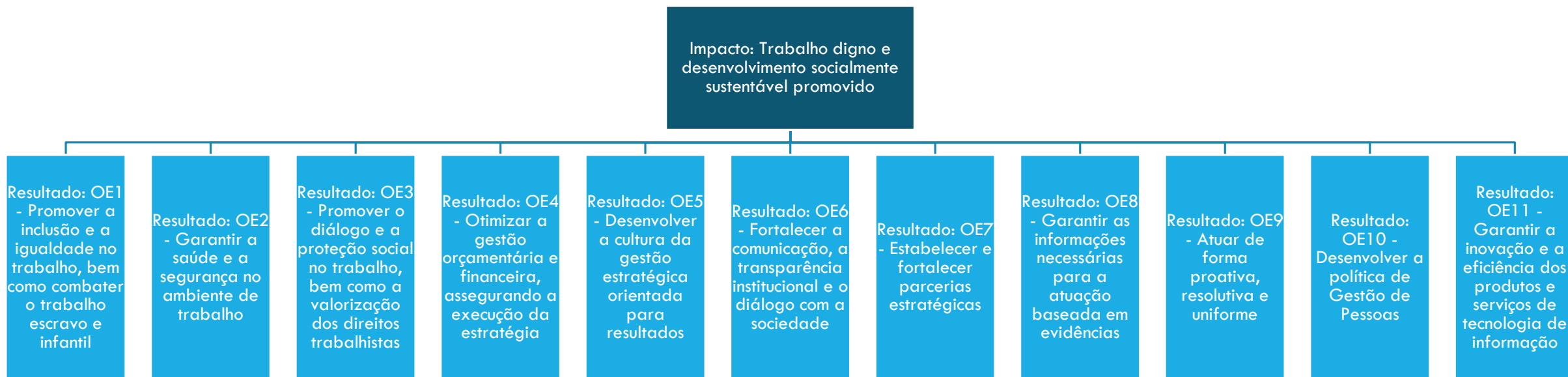
- Mudança Climática
- Colapso da União Europeia ou do MERCOSUL
- Protestos de 2019 na América Latina (ou 2013 no Brasil)



BREVE COMENTÁRIO SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO MPT



VISÃO LINEAR DOS RESULTADOS ESTRATÉGICOS



ORGANIZAÇÃO POR PERSPECTIVAS

Impacto: Trabalho digno e desenvolvimento socialmente sustentável promovido

Resultado: OE1
- Promover a inclusão e a igualdade no trabalho, bem como combater o trabalho escravo e infantil

Resultado: OE2
- Garantir a saúde e a segurança no ambiente de trabalho

Resultado: OE3
- Promover o diálogo e a proteção social no trabalho, bem como a valorização dos direitos trabalhistas

Resultado: OE4
- Otimizar a gestão orçamentária e financeira, assegurando a execução da estratégia

Resultado: OE5
- Desenvolver a cultura da gestão estratégica orientada para resultados

Resultado: OE6
- Fortalecer a comunicação, a transparência institucional e o diálogo com a sociedade

Resultado: OE7
- Estabelecer e fortalecer parcerias estratégicas

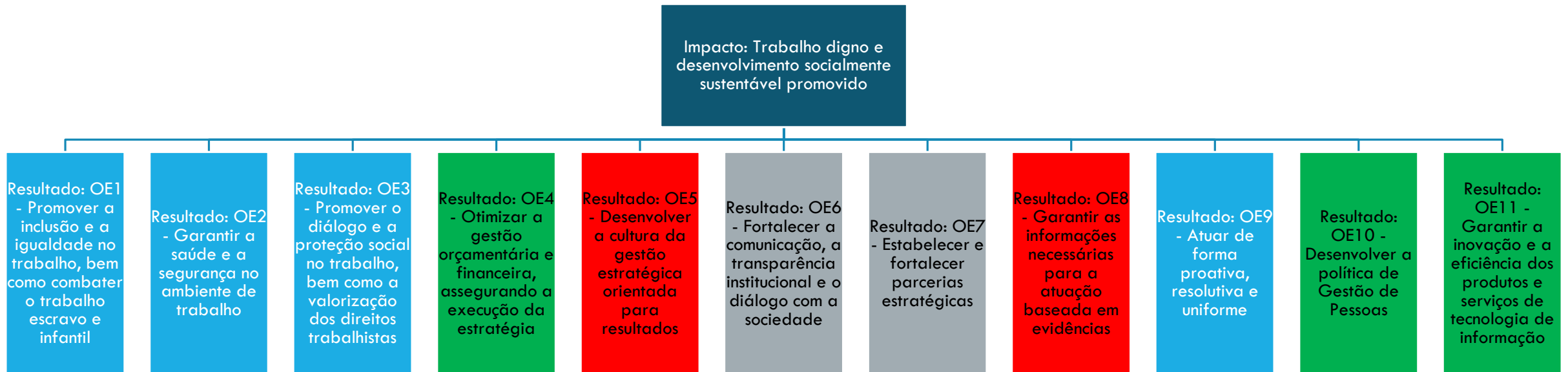
Resultado: OE8
- Garantir as informações necessárias para a atuação baseada em evidências

Resultado: OE9
- Atuar de forma proativa, resolutiva e uniforme

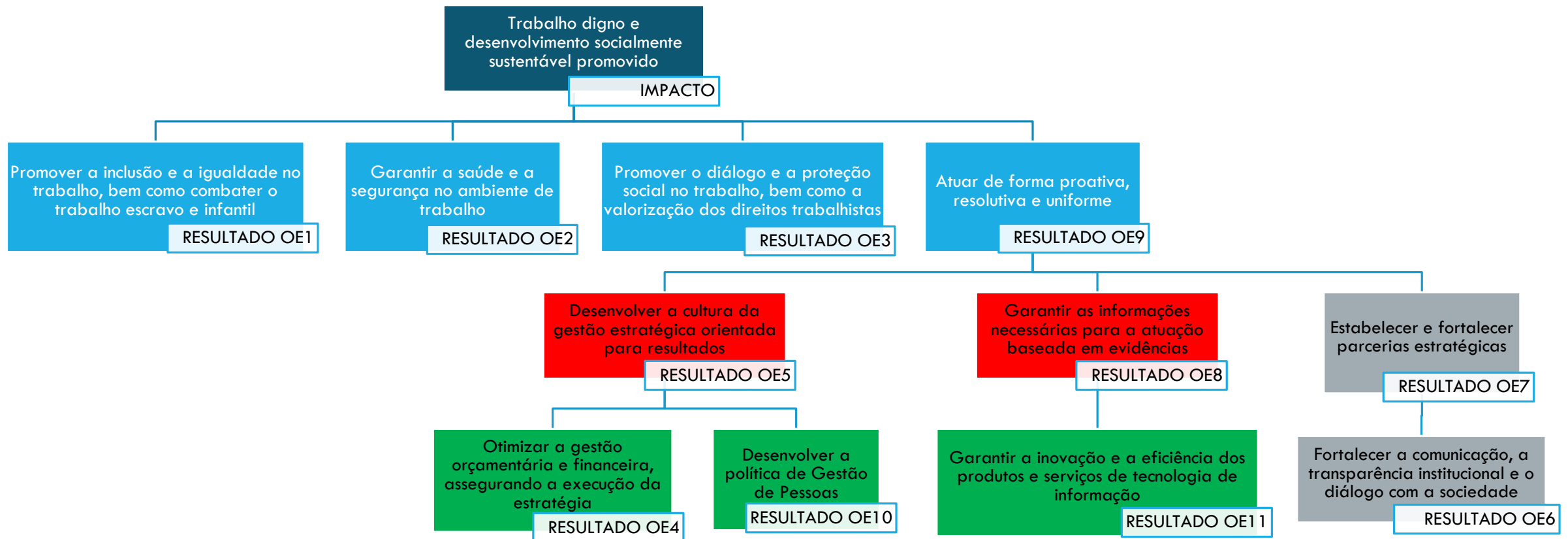
Resultado: OE10
- Desenvolver a política de Gestão de Pessoas

Resultado: OE11
- Garantir a inovação e a eficiência dos produtos e serviços de tecnologia de informação

ORGANIZAÇÃO POR SIMILARIDADE PROGRAMÁTICA

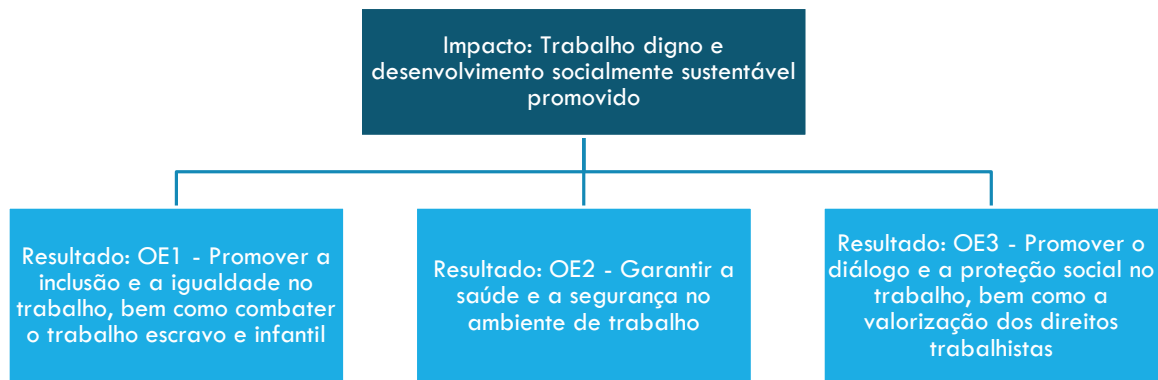


ORGANIZAÇÃO HIERÁRQUICA POR SIMILARIDADE PROGRAMÁTICA

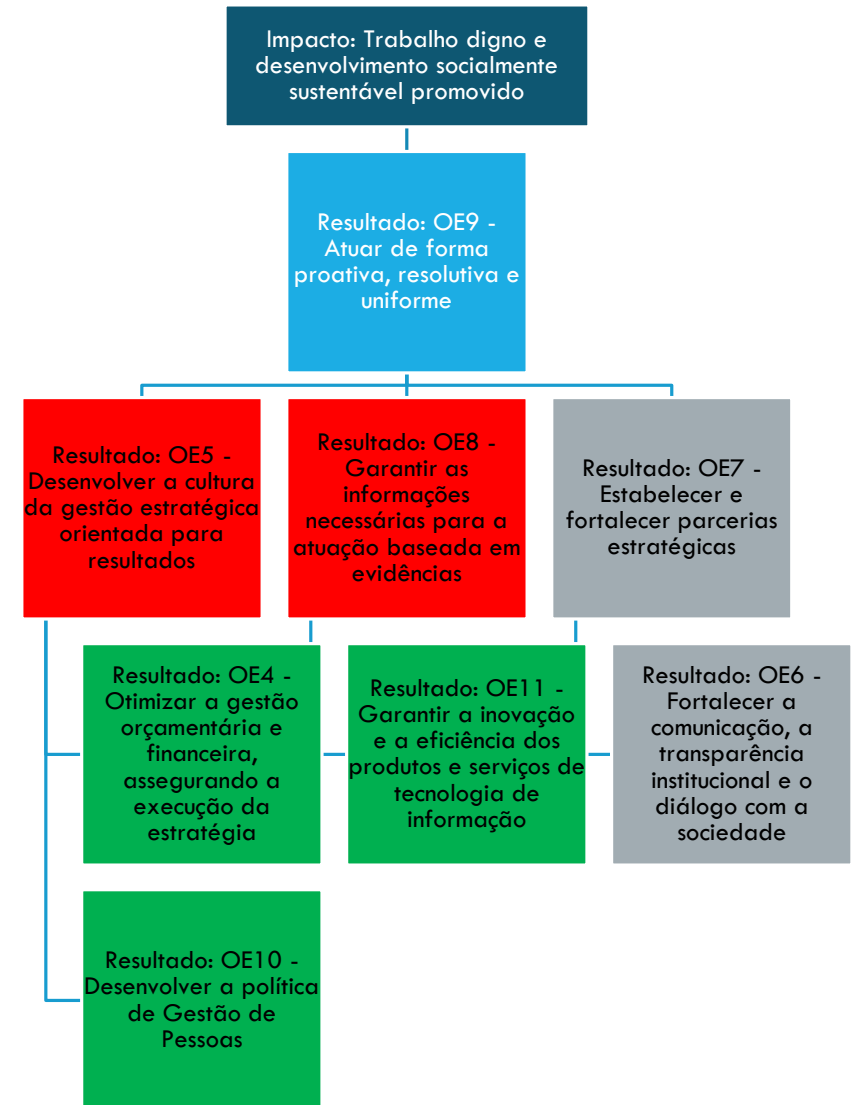


DOIS EM UM

Ótica das atividades finalísticas



Ótica das atividades meio



ATIVIDADES FINS

Impacto: Trabalho digno e desenvolvimento socialmente sustentável promovido

Resultado: OE1 - Promover a inclusão e a igualdade no trabalho, bem como combater o trabalho escravo e infantil

Resultado: OE2 - Garantir a saúde e a segurança no ambiente de trabalho

Resultado: OE3 - Promover o diálogo e a proteção social no trabalho, bem como a valorização dos direitos trabalhistas

Para refletir:

Como o MPT contribui para o atingimento destes impactos e seus respectivos resultados?

Qual é o papel da justiça do trabalho neste processo?

Qual é o papel do MPT na justiça do trabalho?

O que mais o MPT pode fazer?

O que o MPT deve fazer de forma estratégica?

ATUAÇÃO INSTITUCIONAL DO MPT

Repressão e Punição

- Receber denúncias e representações
- Identificar e investigar delitos
- Instaurar inquéritos civis
- Realizar procedimentos administrativos
- Promover ação civil pública na defesa de direitos coletivos

Prevenção

- Fazer acordos extrajudiciais
- Desenhar e implementar campanhas de comunicação para a mudança social
- Participar de discussões técnicas, administrativas e legislativas
- Fomentar o desenvolvimento de projetos específicos



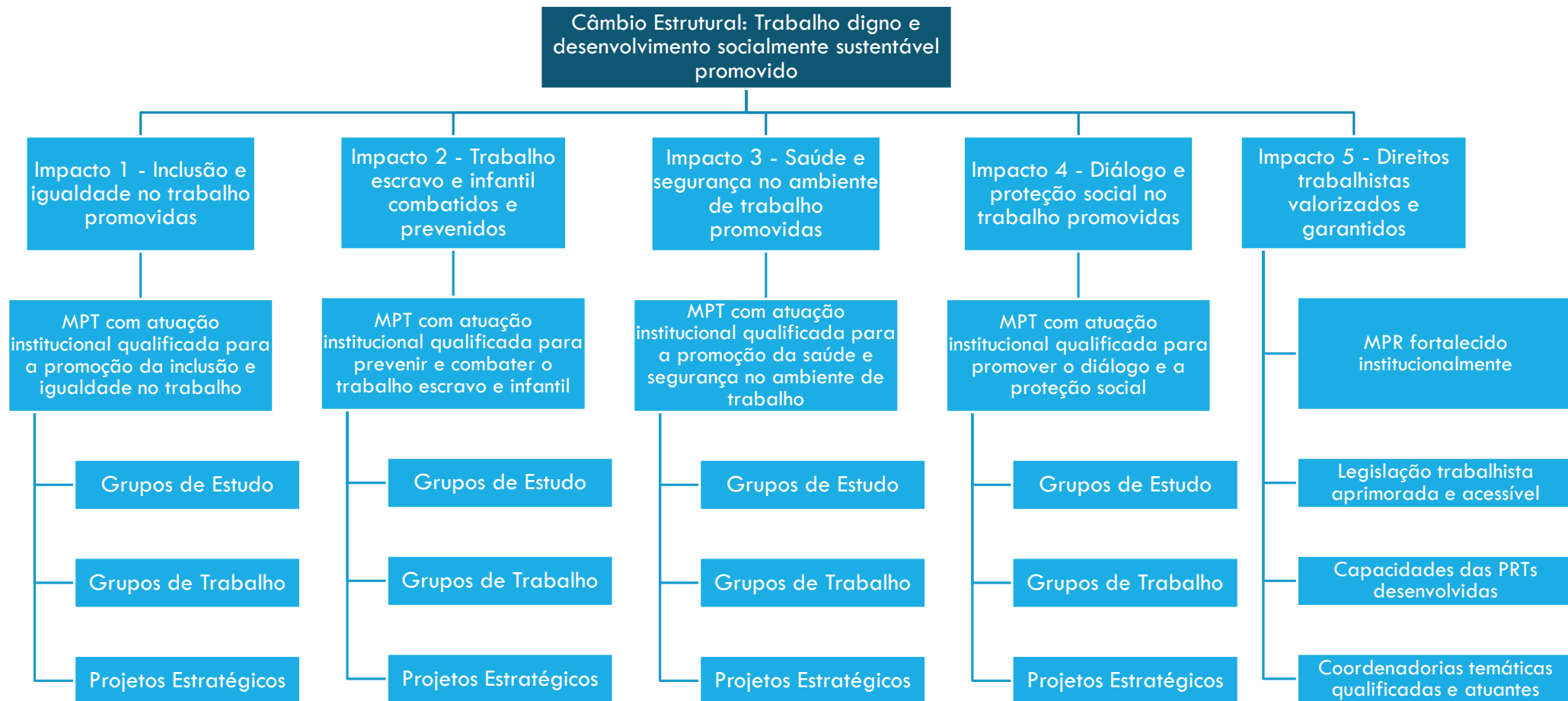
VS.



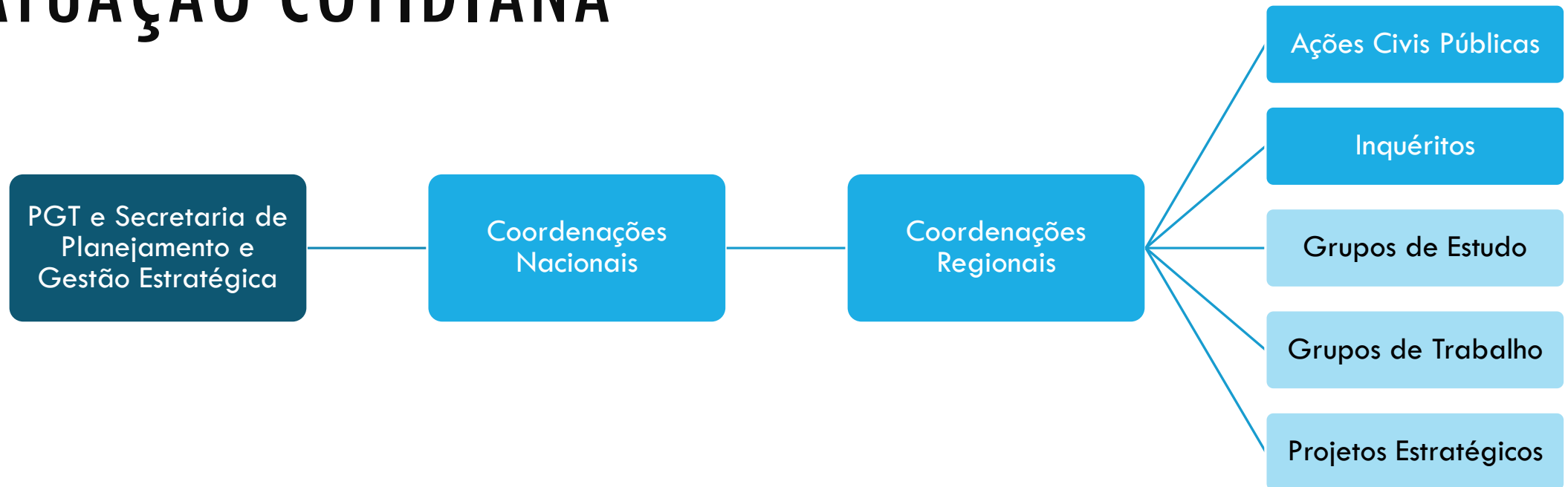
FUNÇÃO PRIMÁRIA DO MPT

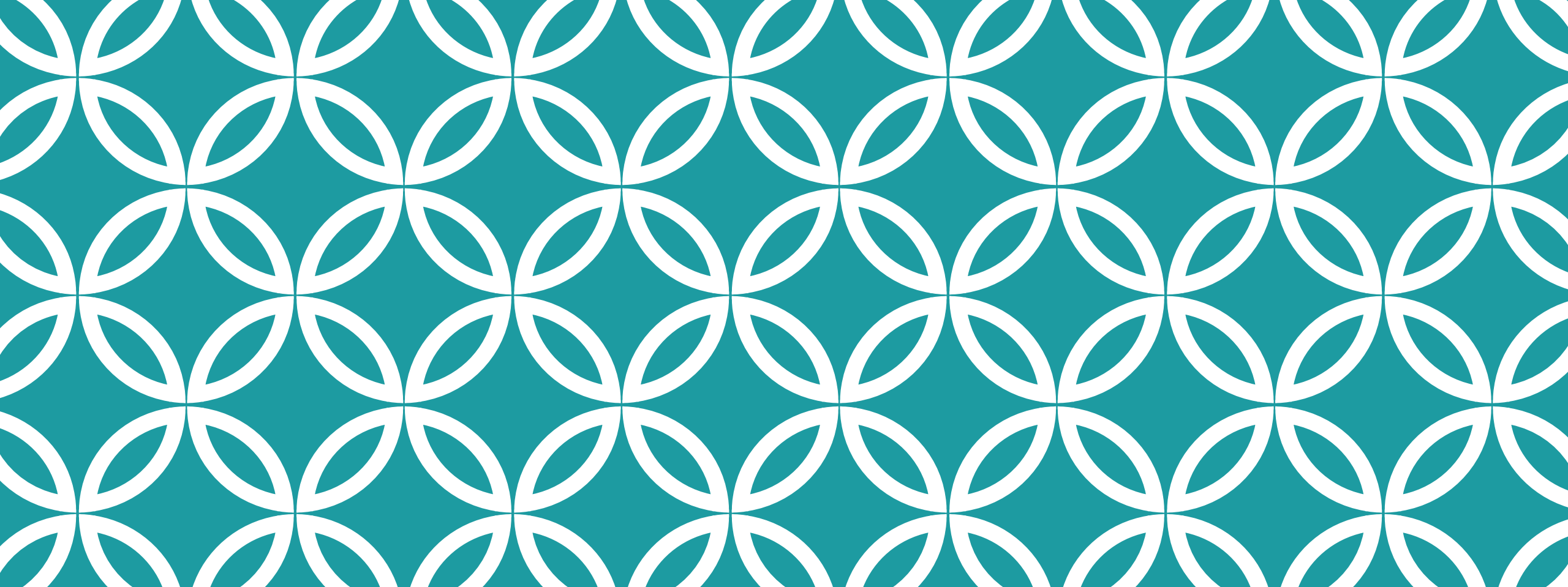


IMPACTOS DE ATIVIDADES FINALÍSTICAS



ATUAÇÃO COTIDIANA





**PAPÉIS ORGANIZACIONAIS DAS
COORDENAÇÕES NACIONAIS E
REGIONAIS**



PAPEL DA COORDENAÇÃO NACIONAL

Orientação estratégica

Sinergia e complementariedade

Identificação de oportunidades estratégicas

Definição de temas futuros

Gestão da informação

Identificação, adaptação, e replicação de práticas inteligentes

Como articular a convergência das decisões estratégicas com Grupos de Estudo, Grupos de Trabalho e Forças Tarefa?

FOCO ESTRATÉGICO 2019-2020 (EXEMPLOS)

Coordinfância

- Programa integrado, sinérgico e complementar
- “Espelho” da atuação tradicional de políticas públicas com foco no combate ao trabalho infantil (educação, aprendizagem, e vulnerabilidade social)

Coordigualdade

- Programa com dois eixos estruturantes: capacitação e empregabilidade
- Foco em populações LGBTQI e juventude negra

Conaete

- Programa integrado, sinérgico e complementar com atividades concomitantes de comunicação, capacitação, prevenção e repressão (cadeias produtivas), e atendimento à vítimas e vulneráveis (TE e TP)
- Trabalho complementar em curvas de oferta e demanda

FOCOS POTENCIAIS

Programático

- Por tema (exemplos: SST em hospitais públicos ou em plataforma de extração de petróleo)
- Por lógica programática (exemplos: empregabilidade, prevenção, repressão)

Populacional ou geográfico

- Por tipo de população ou público beneficiário (exemplos: juventude negra, LGBTQI)
- Por setor (exemplos: construção civil, produção de carnaúba ou cacau)
- Por unidade geográfica (exemplos: UFs, municípios, regionais)

Organizacional

- Por tipo de intervenção (exemplos: integrada, complementar, sinérgica, específica)

Geralmente o foco estratégico é derivado da combinação de vários destes critérios, porém possui sempre um elemento estruturante e primário.

PAPEL DAS COORDENAÇÕES REGIONAIS

Gestão tática e operacional

Identificação e mobilização de agentes implementadores

Identificação de oportunidades táticas e operacionais

Identificação de temas urgentes

Implementação e monitoramento

Identificação de práticas inteligentes

IMPORTANTE DISTINGUIR AS FUNÇÕES DE COORDENAÇÕES REGIONAIS E AGENTES IMPLEMENTADORES

Organizações Implementadoras Coordenações Regionais

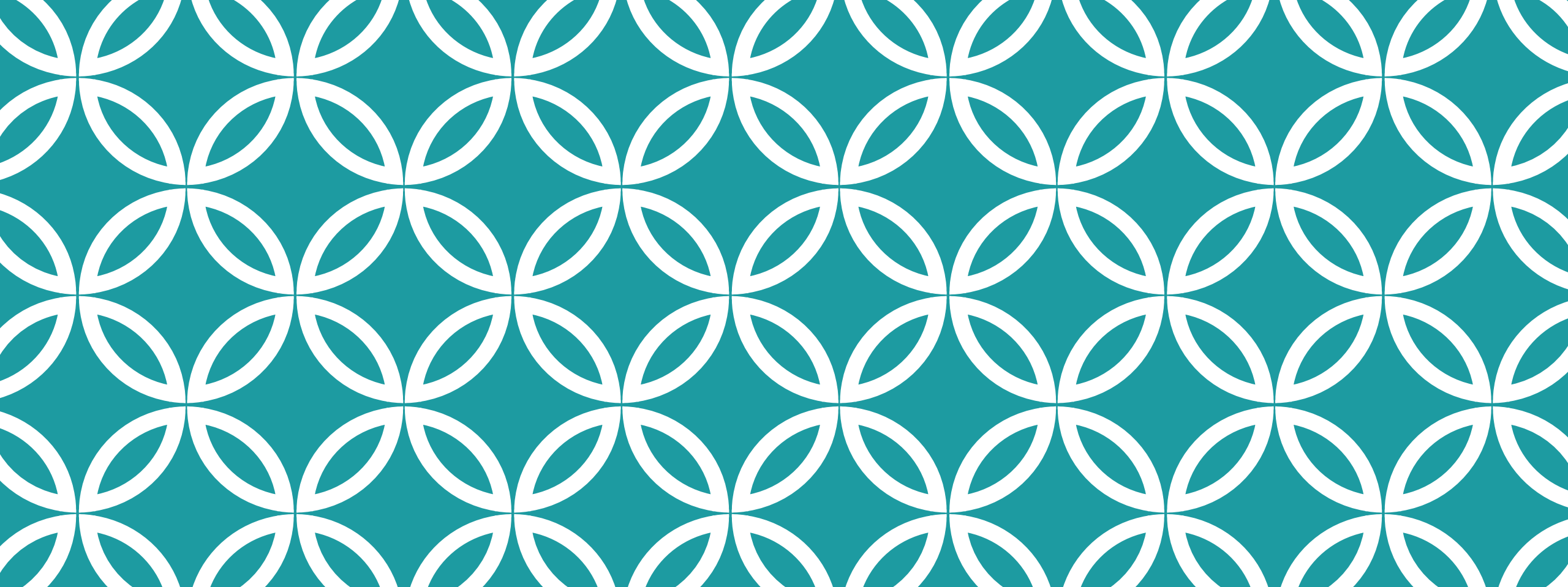
Organizações envolvidas na execução da intervenção responsáveis pela alocação de recursos, coordenação das atividades, recrutamento, treinamento e supervisão dos agentes implementadores.

Em geral as organizações implementadoras têm que desenvolver suas capacidades de implementação do programa durante a execução do mesmo.

Agentes Implementadores Intervenientes

Agentes implementadores são pessoas responsáveis pelo *delivery* da intervenção para seu público-alvo.

As qualificações, competências, entusiasmo e outros atributos dos agentes implementadores afetam diretamente a qualidade do programa sendo implementado e, dessa forma, a efetividade da intervenção depende em grande parte dos agentes implementadores.



FEEDBACK SOBRE MODELOS DE PROJETO



ANÁLISE PRELIMINAR

Tópicos MPT	Tópicos Genéricos	Comentário
Justificativa	Justificativa	Poderia ser mais sucinta, exceto naqueles casos em que o foco do projeto é inovador e não há entendimento consolidado sobre a importância do tema
Escopo	Alcance	<i>Targeting</i> é um dos tópicos mais atuais em políticas públicas. Entretanto, o tópico aborda mais temas relacionados com a lógica programática, teoria de câmbio, ou a <i>rationale</i> do projeto.
Objetivo Geral	Impacto	Extremamente extenso do ponto de vista narrativo. Deveria falar a linguagem de “programa”
Objetivos Específicos	Resultados	Idem.
Plano de Custos	Orçamento	Nem genérico que permita uma análise gerencial consolidada, nem específico que permita uma análise gerencial específica
Cronograma	Cronograma	Formato de texto e tabela, poderia ser um gráfico.
Resultados Esperados	Matriz de Indicadores	Indicadores e metas poderiam ser tratados de forma complementar em uma única matriz
Legislação Pertinente	Legislação Pertinente	
Referências Bibliográficas	Referências Bibliográficas	Zotero ou outras ferramentas integradas ao browser
EAP	EAP	Está sendo útil? É necessário?

OUTROS ELEMENTOS

Árvore de Problemas

Árvore de Resultados

Mapa de Stakeholders

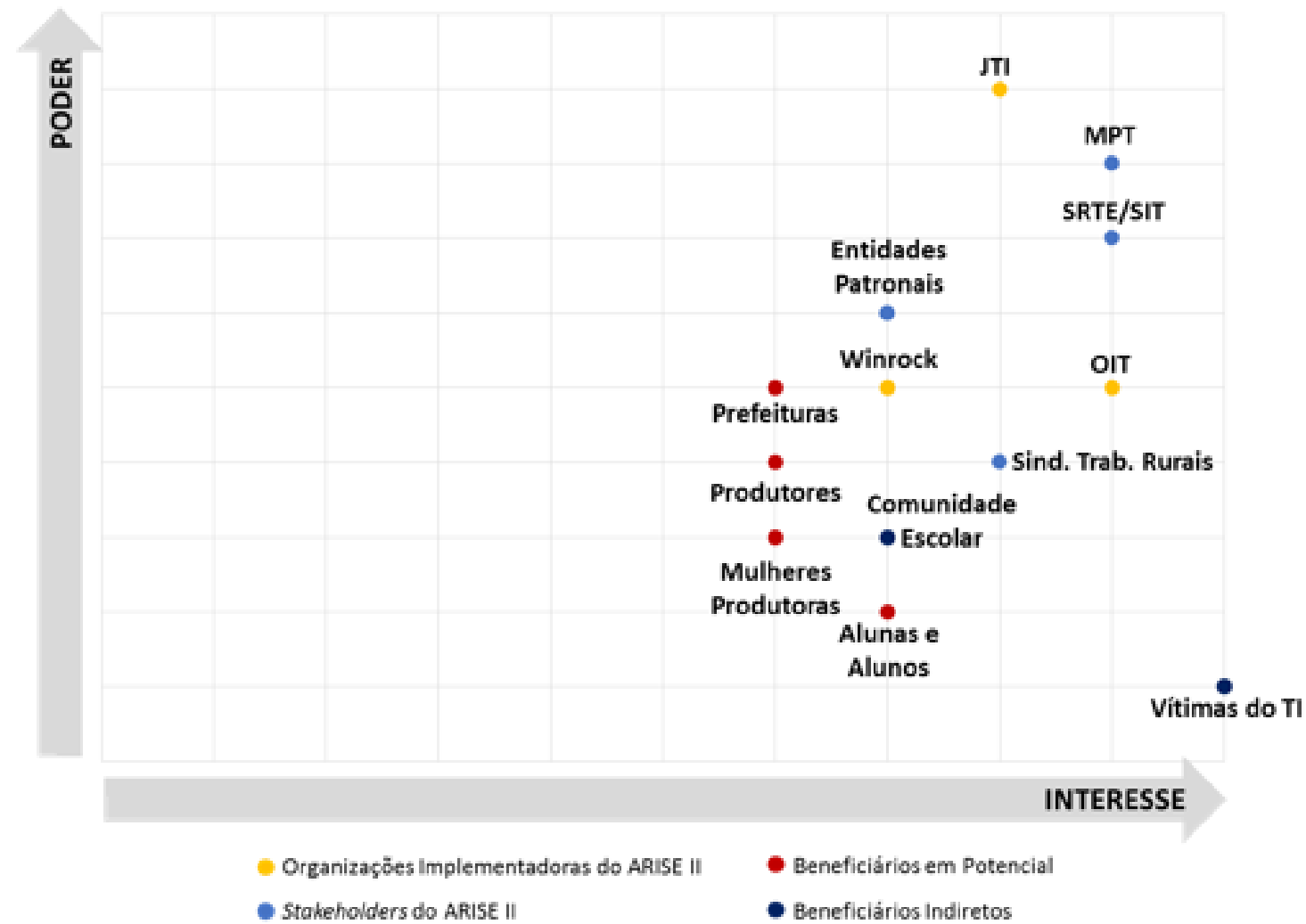
Gráfico de Gantt

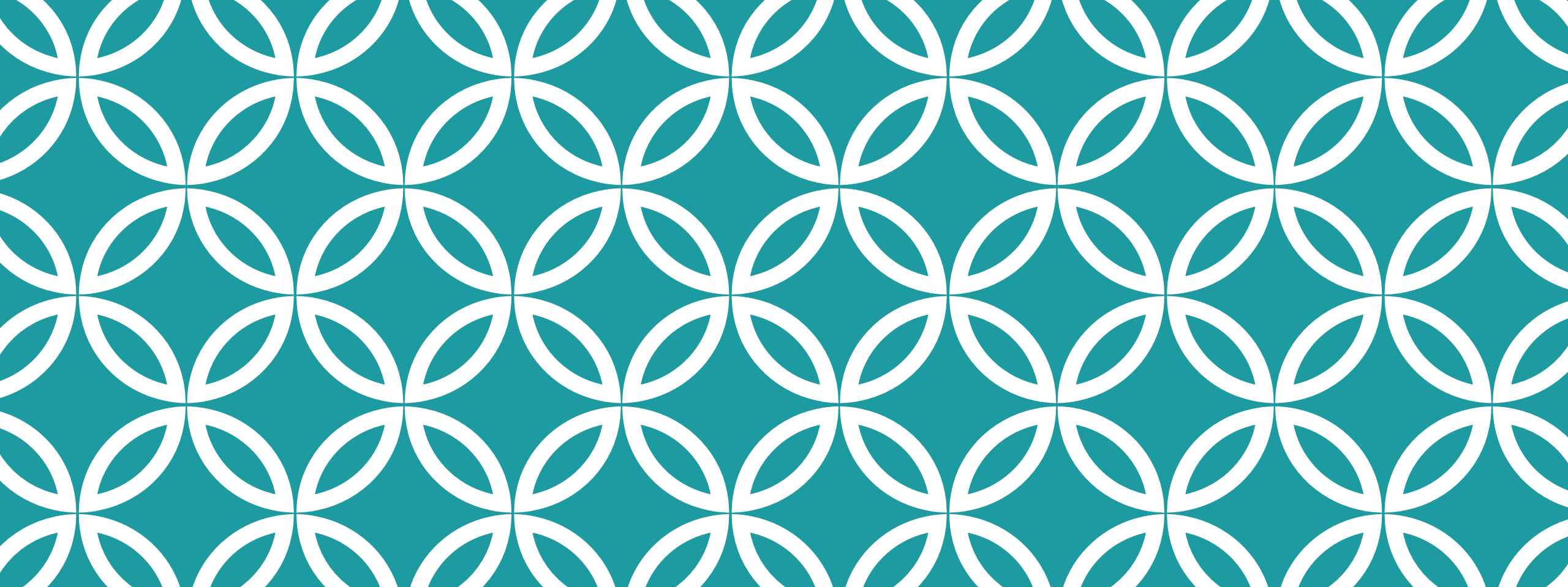
Orçamento Orientado para Resultados

Organograma ou Departamentalização

Modelo Lógico Completo

Gráfico 2. Interesse e Poder de instituições vinculadas ao ARISE II na erradicação do Trabalho Infantil





GESTÃO ORIENTADA PARA RESULTADOS



GESTÃO ORIENTADA PARA RESULTADOS

Abordagem gerencial previamente testada e aprovada no setor privado.

Implementada pela Agência Canadense de Desenvolvimento na década de 1960.

Rapidamente incorporada pela maioria dos atores na arena do desenvolvimento, incluindo governos nacionais.

A reforma do Estado brasileiro de 1994 é baseado nos princípios da Gestão Orientada para Resultados, bem como, a Declaração de Paris sobre a Eficácia da Ajuda e a Agenda de Ação de Acra (2005).

QUAL É O CONCEITO OPERACIONAL DA GESTÃO ORIENTADA PARA RESULTADOS?

Adoção de uma ampla estratégia de gestão, cujo objetivo é mudar a forma como organizações operam por meio de melhoras na efetividade, na performance, maior foco programático e na eficácia do processo de entrega de resultados comprovados.

POR QUE UTILIZAR A GESTÃO ORIENTADA PARA RESULTADOS?

Investidores, doadores e contribuintes exigem saber quais são os resultados de suas contribuições financeiras.

Este cenário exige uma abordagem de gestão baseada em resultados (RBM) que, quando devidamente implementada, aumenta a eficácia dos gastos e investimentos, gera transparência, e permite a prestar contas adequadamente para investidores, doadores e contribuintes.

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS PROMOVIDAS PELO GERENCIAMENTO ORIENTADO PARA RESULTADOS

De

- Processos
- Controle
- Inputs
- Ex ante
- Burocrática
- Adversa ao risco
- Introversa

Para

- Resultados
- Delegação
- Outputs/Outcomes
- Ex post
- Dinâmica
- Direcionada por oportunidades
- Fundamentada em Parcerias

RBM COMO UMA ESPIRAL DE CONHECIMENTO



CRÍTICA DA GESTÃO ORIENTADA PARA RESULTADOS I

Formalismo do RBM gera engessamentos que dificultam a gestão, desenvolvimento, e replicação de iniciativas de desenvolvimento.

Formalismo do RBM inibe o desenvolvimento de inovações.

Não se leva em consideração que resultados são influenciados por diversos outros fatores fora do controle do projeto, programa ou política pública em implementação.

Métodos RBM acabam não contribuindo para a tomada de decisões estratégicas.

○ atingimento de resultados não é causado por métricas mais precisas e “imparciais.”

○ atingimento de resultados é geralmente baseado em critérios subjetivos.

Raramente o atingimento de resultados é um fator crítico na alocação de orçamentos.

CRÍTICA DA GESTÃO ORIENTADA PARA RESULTADOS II

Na ONU o uso de enfoques RBM se tornou uma atividade administrativa com pouco valor agregado para *accountability* e processos de tomada de decisão (A/63/268* - Assembleia Geral).

Sistemas top-down de medição de desempenho não costumam funcionar. A menos que haja um sentimento de pertencimento, métricas de desempenho não são utilizadas no processo de tomada de decisões. Além disso, sistemas impostos de cima para baixo acabam não tendo relevância nenhuma para os resultados reais que um projeto objetiva atingir. Programas baseados em métodos RBM tem dificuldades em valorizar sua própria diversidade e riqueza, e podem até mesmo acabar distorcidos já que gerentes vão tentar fazer o que é mensurável e não o que é melhor para o público beneficiário, tanto do ponto de vista programático como também operacional. Gerentes precisam de autonomia e de flexibilidade no nível operacional para definir, medir, relatar resultados e utilizar informações e lições aprendidas que sejam adequadas, especificamente, para um dado projeto e o seu contexto de implementação (USAID).

DECLARAÇÃO UNIVERSAL DOS DIREITOS HUMANOS, ARTIGO I

“Todas as pessoas nascem livres e iguais em dignidade e direitos. São dotadas de razão e consciência e devem agir em relação umas às outras com espírito de fraternidade.”

Enfoque baseado em direitos humanos (*HRBA*):

- Pessoas e grupos populacionais são detentores de direitos
- Organizações são portadoras de obrigações

GESTÃO ORIENTADA PARA RESULTADOS DE DESENVOLVIMENTO



VANTAGENS DA GESTÃO ORIENTADA PARA RESULTADOS DE DESENVOLVIMENTO

Racionalidade intrínseca: enfatizar o papel dos direitos humanos no processo de desenvolvimento é a coisa certa a se fazer, tanto do ponto de vista moral e ético, como também legal e normativo.

Racionalidade instrumental: o uso da gestão orientada para resultados de desenvolvimento promove resultados de desenvolvimento melhores, mais efetivos, e mais sustentáveis.

DOCUMENTOS NORMATIVOS DE GESTÃO

- Plano Diretor de Reforma do Aparelho de Estado (1995)
- Declaração de Paris sobre a Eficácia da Ajuda ao Desenvolvimento (2005)
- Agenda para Ação de Accra (2008)

AGENDA DE ACCRA

1. Pertencimento de instituições nacionais
2. Alinhamento com prioridades nacionais
3. Harmonização e governança
4. Gestão orientada para resultados
5. Responsabilidade compartilhada

BRASIL COMO EXEMPLO DE GESTÃO

Posicionamento privilegiado para a promoção da cooperação horizontal

Cooperação Sul-Sul como vetor de adaptação e replicação

Mosaico federativo, cultural e demográfico compõe terreno fértil para o desenvolvimento, identificação e disseminação de práticas inovadoras e exitosas

- *Good government from the tropics* (Tendler 1998)
- Melhores Práticas – Boas Práticas – Práticas Inteligentes (Bardach 2000)

NOVA AGENDA DE GESTÃO

Gestão Adaptativa

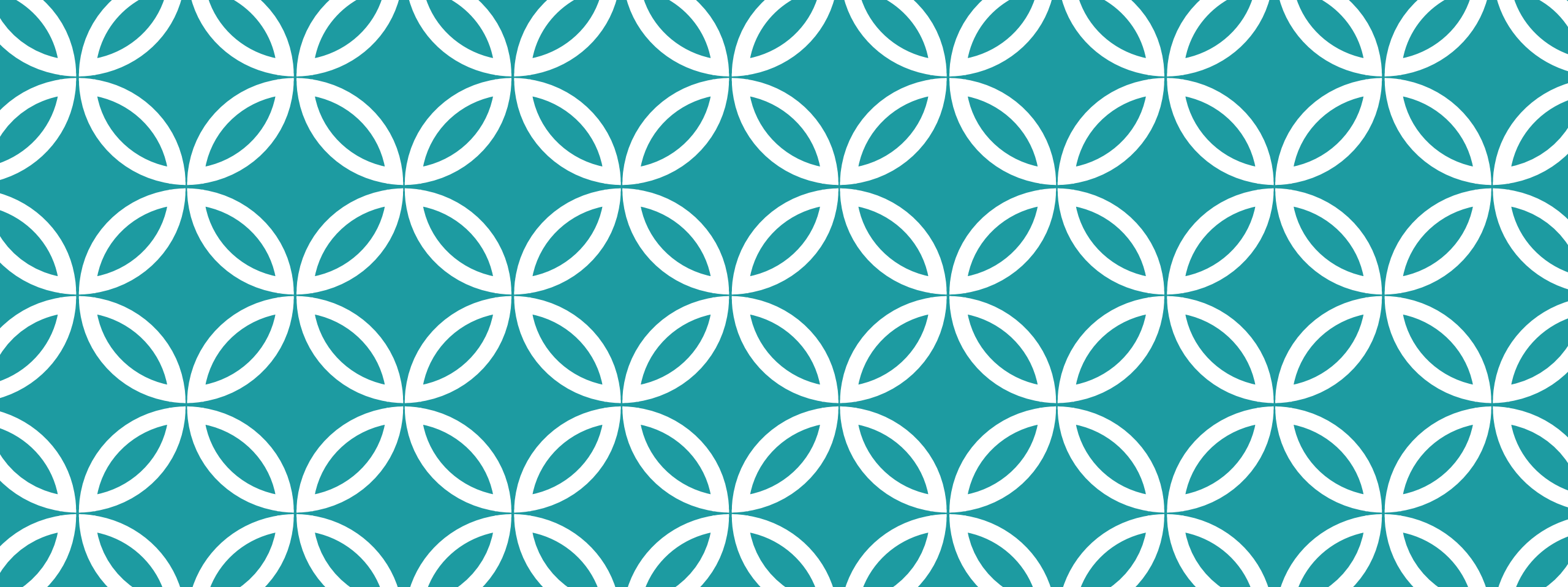
Experimentalismo

Deliverology ou a ciência do *delivery*

Targeting

Scaling-up

Como as mudanças ocorrem?



**GESTÃO ORIENTADA POR
RESULTADOS NA PRÁTICA** |

TEORIA DE CÂMBIO

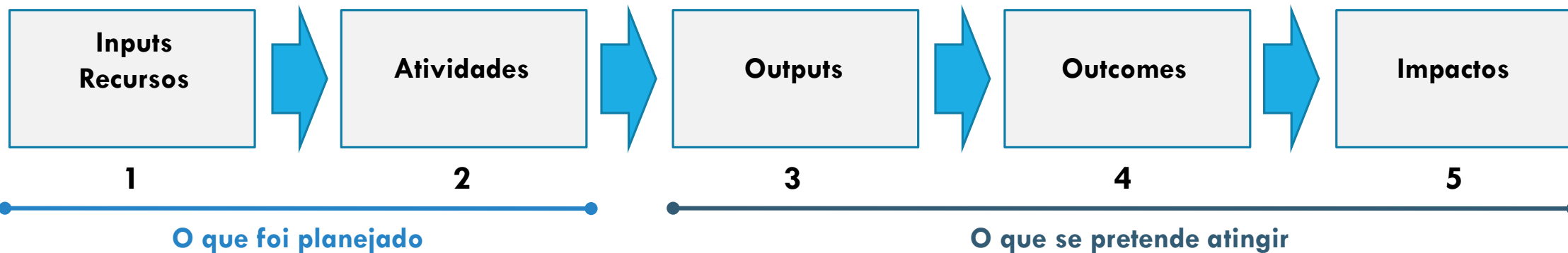
Certos recursos são necessários para a operação do programa

SE os recursos estiverem acessíveis, os mesmos podem ser usados para a realização das atividades planejadas

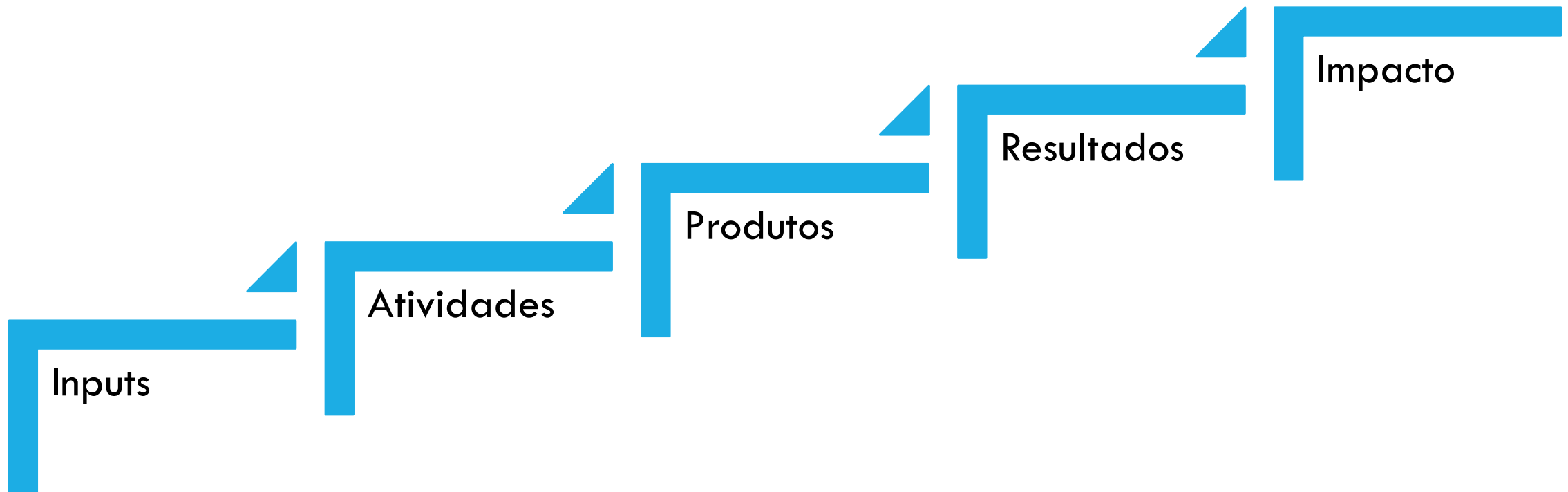
SE as atividades planejadas forem executadas, espera-se que os produtos e serviços esperados sejam produzidos

SE as atividades planejadas e executadas produzirem os produtos esperados, os clientes do programa serão supostamente beneficiados

SE o benefício dos clientes do programa for atingido, espera-se que as pessoas, organizações, comunidades, e ambiente sofram transformações sociais



PRINCIPAIS ELEMENTOS DA GESTÃO ORIENTADA PARA RESULTADOS



INPUTS

Recursos financeiros, humanos, técnicos, materiais, tecnológicos e informacionais utilizados em uma intervenção de desenvolvimento.

- Orçamento de 1 milhão para a promoção da igualdade no mundo do trabalho
- Equipe de Projeto
- Conhecimentos e habilidades

ATIVIDADES

Ações tomadas, ou trabalho realizado por meio de inputs, como assistência técnica e outros tipos de recursos mobilizados para o *delivery* de produtos específicos.

- Evento de planejamento estratégico
- Treinamento de trabalhadores resgatados de condição análoga à de escravo
- Operação de combate ao trabalho infantil

PRODUTOS

Produtos são “coisas” e serviços que resultam da completude de atividades no âmbito de uma intervenção de desenvolvimento.

- Publicação sobre SST em frigoríficos
- Número de beneficiárias do Projeto de Vulnerabilidades
- Observatório do Trabalho Decente nos Municípios Brasileiros

RESULTADOS

Resultados são mudanças subsequentes, de curto ou médio prazo, alcançadas como efeitos dos produtos de uma dada intervenção ou atividade.

Resultados representam mudanças comportamentais, de atitude, ou nos valores sociais de um grupo, assim como mudanças legais, institucionais, e de práticas sociais, alcançadas a partir de um conjunto de produtos.

- Autoestima e empregabilidade de vítimas e sobreviventes do tráfico e pessoas aumentadas
- Política de prevenção de SST no setor hospitalar desenvolvida

BREVE COMENTÁRIO SOBRE RESULTADOS

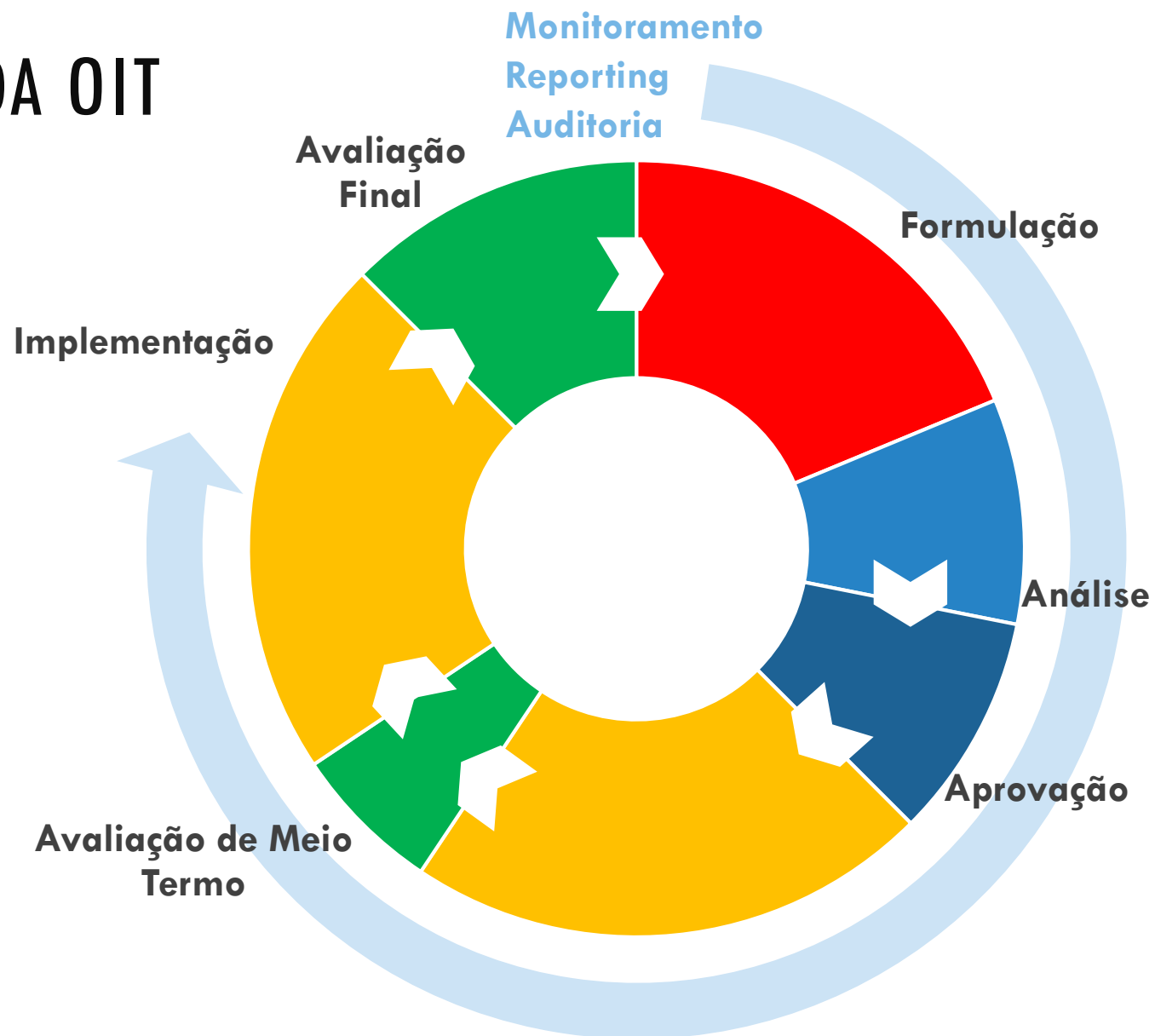
Resultados são mudanças descritíveis e mensuráveis em um estado, ou condição, derivadas de relações de causa e efeito.

São vários os tipos de resultados (intencionais ou inesperados, positivos ou negativos) que podem ser causados por uma iniciativa de desenvolvimento, suas atividades e produtos.

Resultados podem ser imediatos, de médio prazo, ou de longo prazo (impactos e câmbios estruturais).

RBM MODELO “GENIUS” DA OIT

- Ênfase na “avaliação” *ex-ante*
- Análise de viabilidade administrativo-financeira
- Aprovação (pactuação com os doadores)
- Monitoramento, *reporting* e auditoria constantes



GENIUS DA OIT EM DETALHE

Formulação

- Identificação e Análise Situacional
- Formulação
- Planejamento Estratégico

Implementação

- Preparação
- Start-up
- Operacionalização
- Fechamento

Avaliação

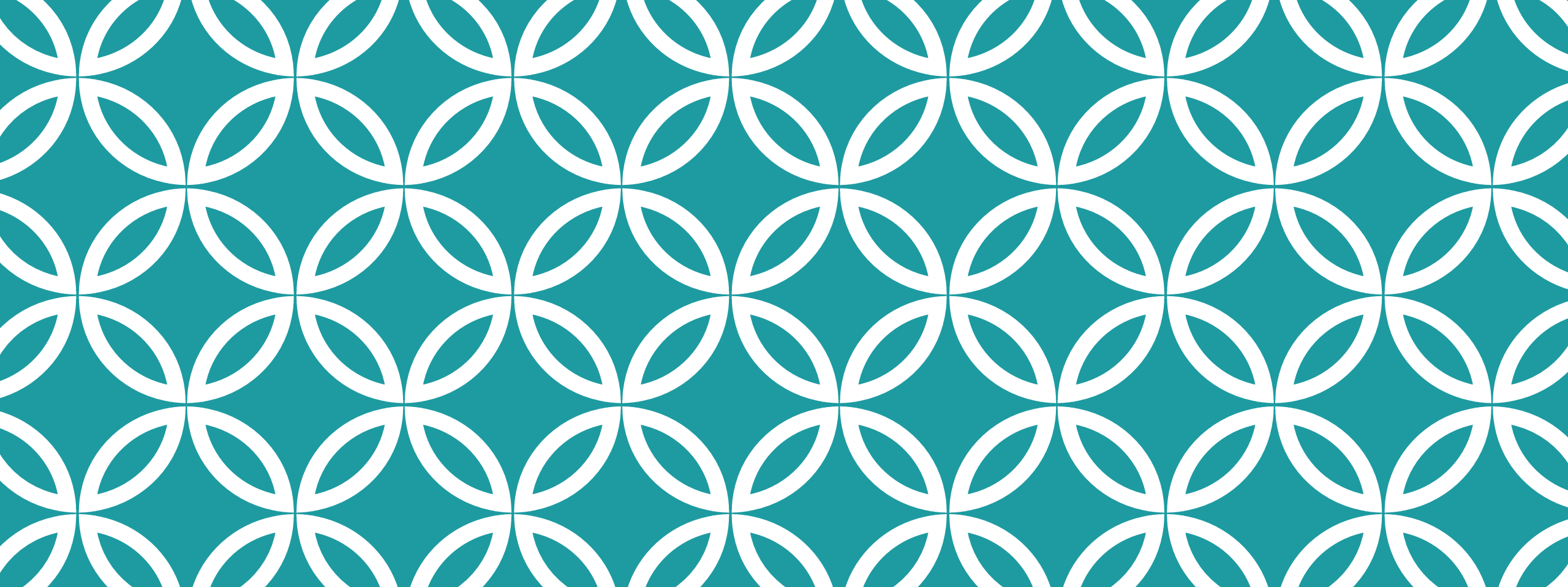
- Avaliação de Meio Termo
- Avaliação Final

PROBLEMAS PRÁTICOS DE FERRAMENTAS DE RBM

Foco no que se pode medir se traduz pura e simplesmente na contagem de “cabeças.”

A racionalidade lógica de modelos de intervenção é, em geral, exageradamente linear.

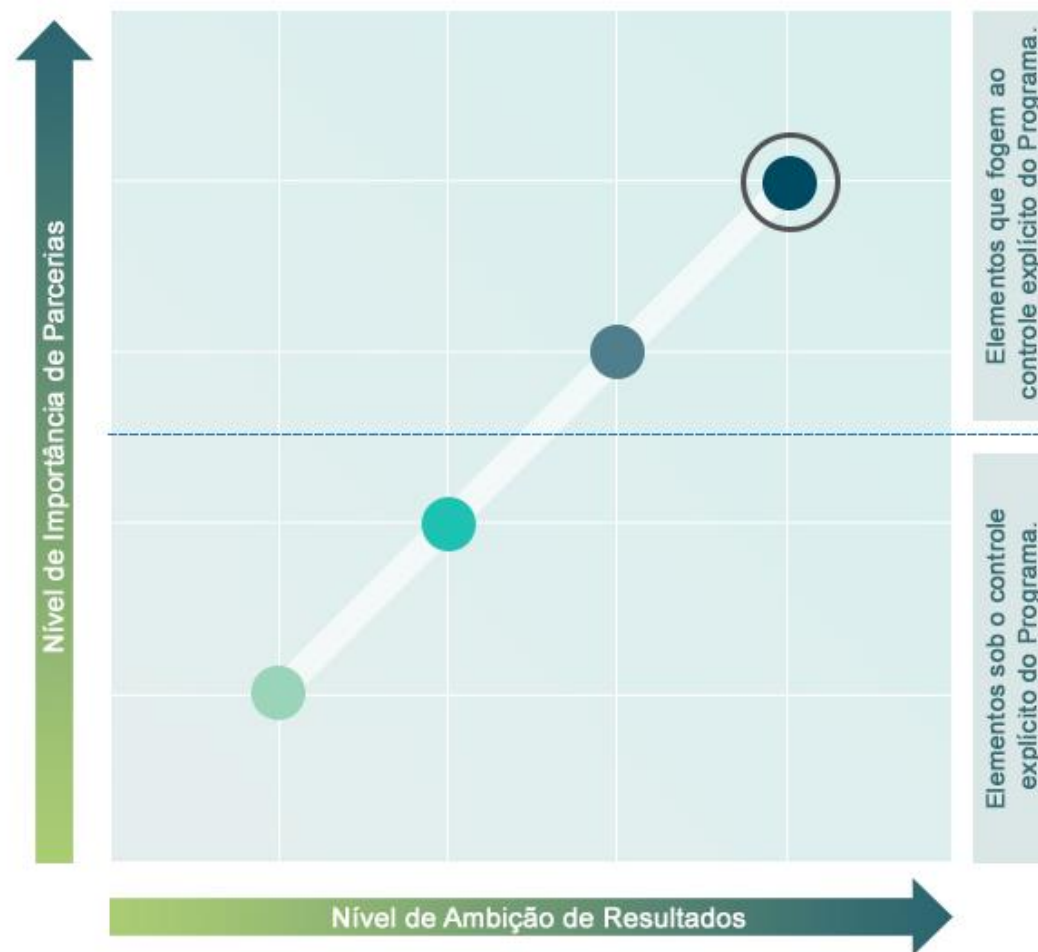
Excesso de atividades de reporting e monitoramento em detrimento de atividades de avaliação e processos de tomada de decisão.



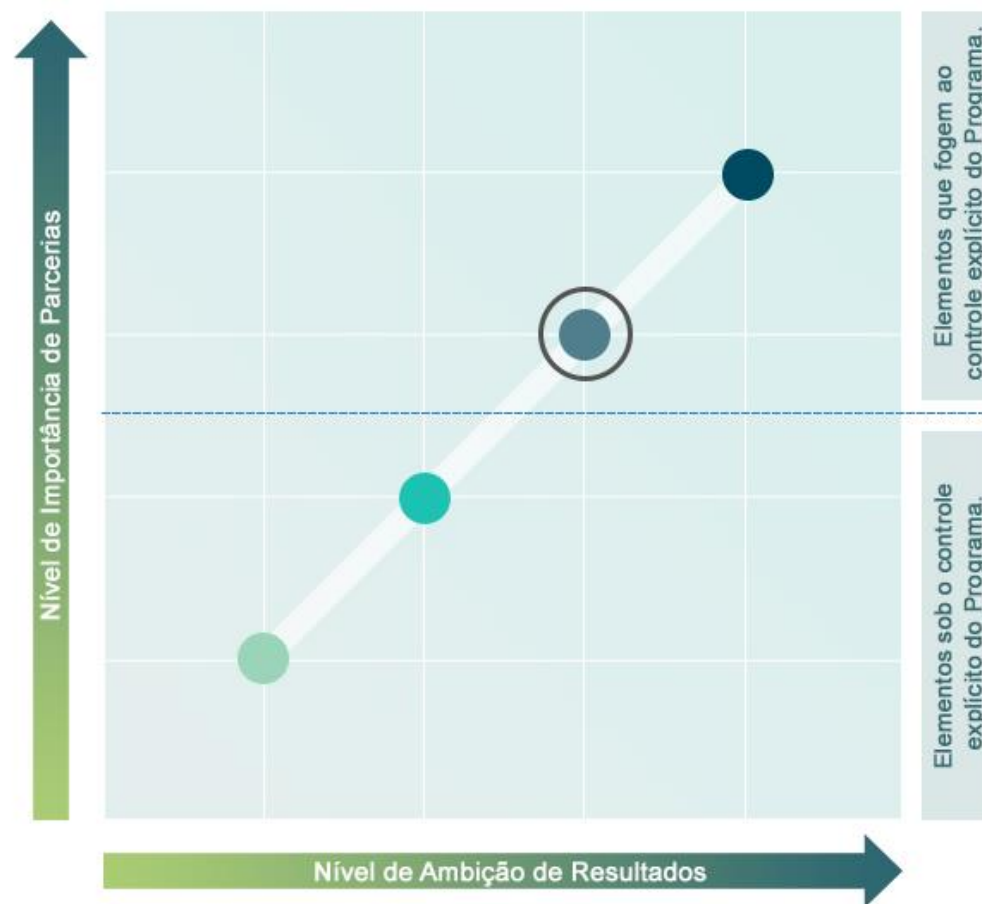
RESPONSABILIDADES DE GESTORES E GESTORAS NO ÂMBITO DA GESTÃO ORIENTADA PARA RESULTADOS



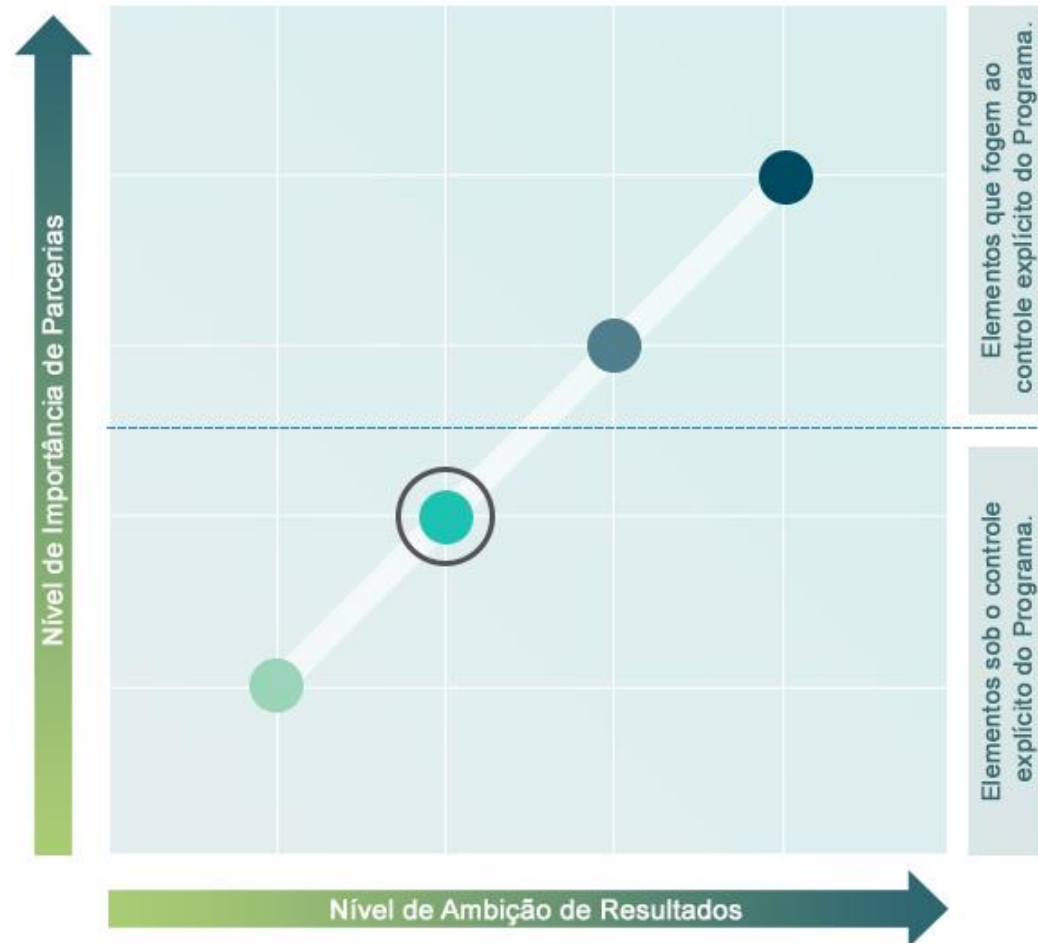
IMPACTOS NÃO ESTÃO SOB CONTROLE DIRETO DA ATIVIDADE PROGRAMÁTICA, POR ISSO PROGRAMAS NÃO PODEM SER RESPONSABILIZADOS UNICAMENTE PELO ATINGIMENTO, OU NÃO, DESSES EFEITOS DE LONGO PRAZO.



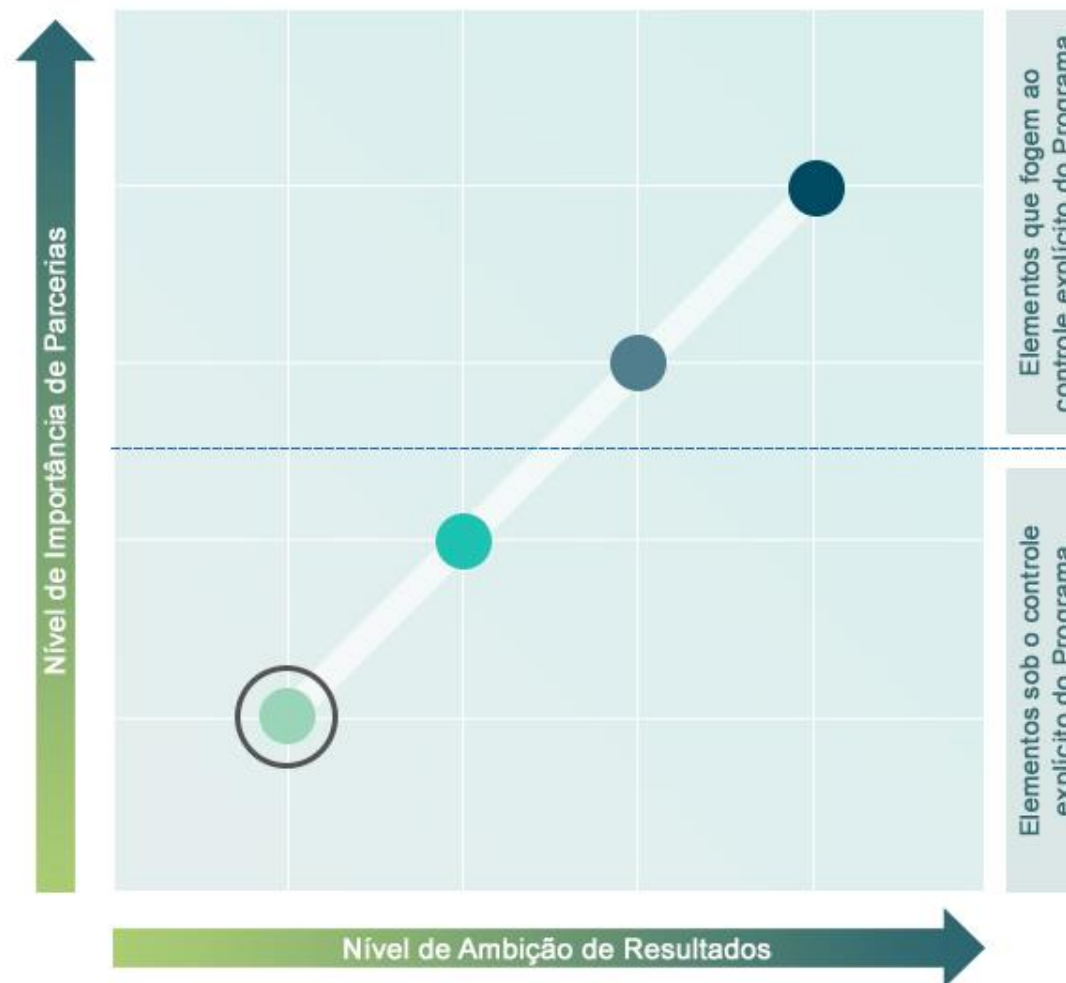
A RESPONSABILIDADES PELO ATINGIMENTO DE RESULTADOS É COMPARTILHADA, POIS SEU ATINGIMENTO OU NÃO DEPENDE EM GRANDE PARTE DO CONTEXTO NA QUAL A INTERVENÇÃO FOI IMPLEMENTADA.

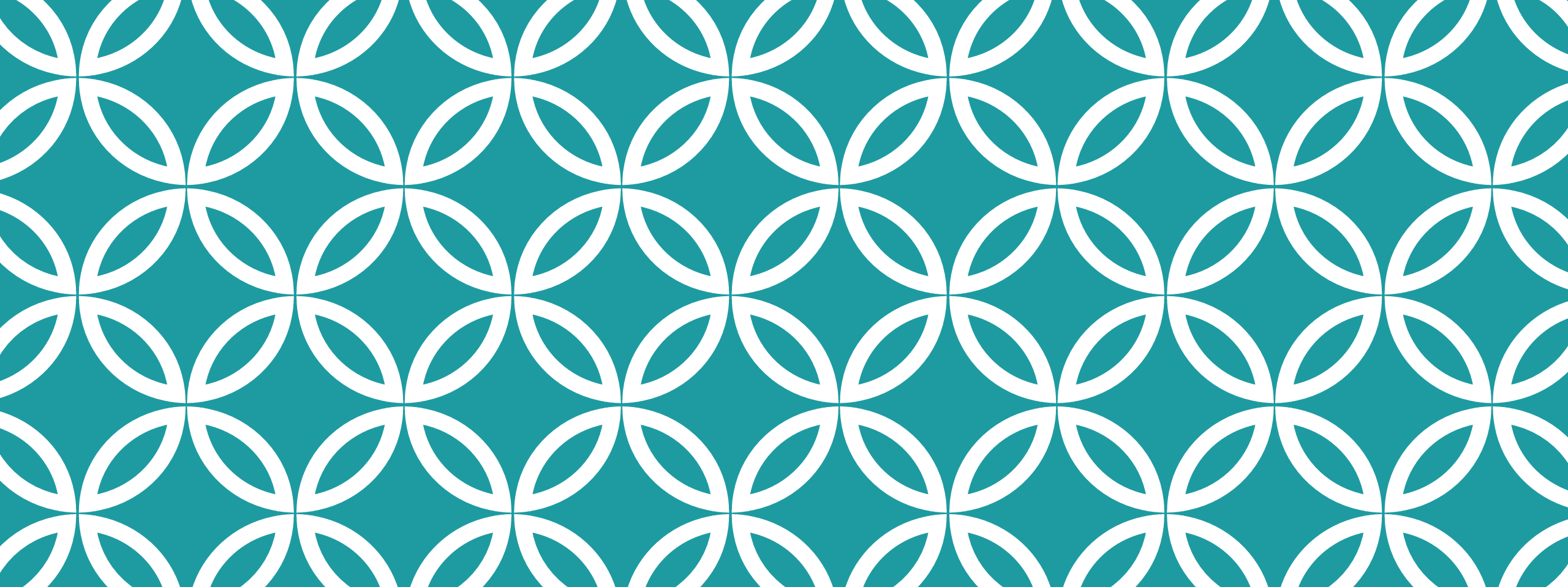


PRODUTOS ESTÃO SEMPRE SOB O CONTROLE DE ATIVIDADES PROGRAMÁTICAS, OU SEJA, PRODUTOS SÃO O RESULTADO IMEDIATO DA IMPLEMENTAÇÃO DE ATIVIDADES. ASSIM SENDO, O PROGRAMA É COMPLETAMENTE RESPONSÁVEL PELO DELIVERY DE PRODUTOS, OS QUAIS DEVEM SER CONCRETOS E MENSURÁVEIS. NO LONGO PRAZO ESPERA-SE QUE O EFEITO COMBINADO DE VÁRIOS PRODUTOS LEVE AO ATINGIMENTO DE RESULTADOS ESPERADOS.



ATIVIDADES ESTÃO SEMPRE SOB O CONTROLE DO PROGRAMA, UMA VEZ QUE ESSAS SÃO, DE FATO, AÇÕES DE TRABALHO IMPLEMENTADAS COTIDIANAMENTE POR UMA DADA ORGANIZAÇÃO. NO LONGO PRAZO ESPERA-SE QUE O EFEITO COMBINADO DE VÁRIOS PRODUTOS LEVE AO ATINGIMENTO DE RESULTADOS ESPERADOS, COMO PRODUTOS SÃO RESULTADO DE ATIVIDADES, ESSAS SE CONFIGURAM COMO O ELEMENTO MAIS IMPORTANTE DE MODELOS LÓGICOS PARA GESTORES.





GESTÃO BASEADA EM EVIDÊNCIAS |

GESTÃO BASEADA EM EVIDÊNCIAS

Modelo de gestão onde ganha relevância o saber orientado pelo conhecimento empírico

Antítese do modelo de Cooperação Norte-Sul

Baseado na horizontalidade do saber

Três momentos do ponto de vista da gestão

- Design e formulação já pensando no teste empírico e na replicação
- Projeto Piloto como teste e fonte de aprendizado
- Replicação e *scaling-up* como elementos estratégicos

ORIGENS

Devido a diferenças entre países em desenvolvimento e desenvolvidos, especialmente em relação a questões demográficas, socioeconômicas, e infraestrutura, intervenções de saúde pública efetivas em países desenvolvidos não necessariamente vão funcionar em países em desenvolvimento (Buekens et al. 2004).

A maioria de iniciativas de desenvolvimento implementadas não foi testada e portanto não é possível saber se são atividades efetivas ou não (Buekens et al. 2004).

CRÍTICA A GESTÃO BASEADA EM EVIDÊNCIAS

A abordagem baseada em evidências não oferece uma panaceia para a tomada de todos os tipos de decisão.

As políticas públicas podem, por exemplo, ser conduzido de forma programática racional por considerações políticas imprecisas, muitas vezes com consequências ineficazes a longo prazo (Chen).

Mesmo quando algumas intervenções são potencialmente eficazes, o desafio passa a ser tornar estas intervenções universalmente disponíveis por meio de sua replicação e disseminação. Em outras palavras, superar a lacuna entre design e implementação (*know-do gap*) continua a ser um desafio no desenvolvimento de políticas públicas de saúde e de várias outras áreas (Organização Mundial da Saúde).

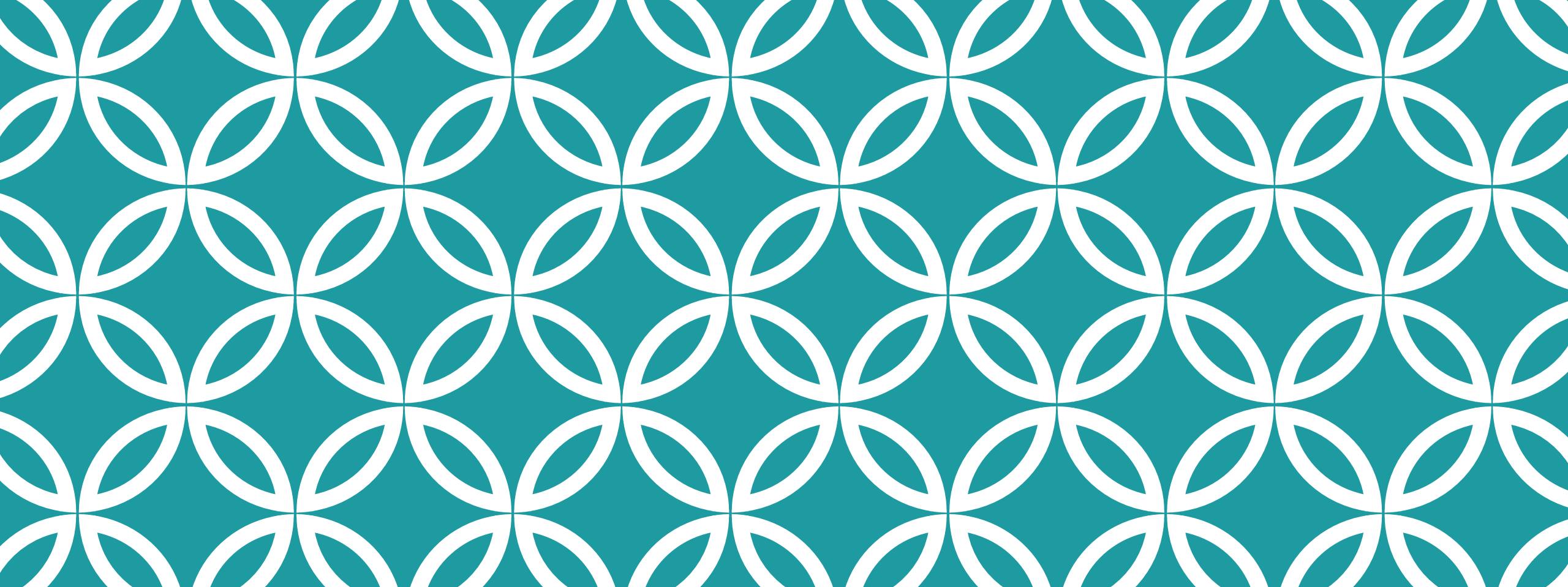
Como destacado por Befani, Ramalingam, e Stern precisamos buscar “evidências que não vão sacrificar o aprendizado em virtude da prestação de contas - *accountability*” (2015)

VÍDEO

Esther Duflo

Social Experiments to Fight Poverty

www.ted.com/talks/esther_duflo_social_experiments_to_fight_poverty?language=en



BREVE COMENTÁRIO SOBRE MÉTRICAS E INDICADORES



CONCEITO

Medidas usadas para permitir a operacionalização de um conceito abstrato ou de uma demanda de interesse programático.

Os indicadores apontam, indicam, aproximam, traduzem em termos operacionais as dimensões sociais de interesse definidas a partir de escolhas teóricas ou políticas realizadas anteriormente.

PROPRIEDADES DESEJADAS

Políticas Públicas

- Relevância para a agenda pública
- Validade de representação do conceito
- Confiabilidade da medida
- Cobertura populacional
- Sensibilidade às ações previstas
- Especificidade ao programa
- Transparência metodológica na sua construção
- Comunicabilidade ao público
- Factibilidade operacional para sua obtenção
- Periodicidade na sua atualização
- Desgregabilidade populacional e territorial
- Comparabilidade da série histórica

Projetos

- Validade de representação do conceito
- Confiabilidade da medida
- Sensibilidade às ações previstas
- Simplicidade na sua produção
- Utilidade para a tomada de decisão
- Acessibilidade em termos de custo

DA TEORIA À PRÁTICA

Problema

- *“Na prática, nem sempre o indicador de maior validade é o mais confiável; nem sempre o mais confiável é o mais sensível; nem sempre o mais sensível é o mais específico; enfim, nem sempre o indicador que reúne todas essas qualidades é passível de ser obtido na escala territorial e na periodicidade requerida”.*

Solução

- Lógica sistêmica que permita analisar o conjunto de indicadores de forma integrada e complementar.

TAXONOMIA DE INDICADORES I

Por área temática

- Igualdade, SST, diálogo social, trabalho escravo, trabalho infantil, etc.

Objetivos vs. Subjetivos

- realidade empírica vs. percepção ou opinião

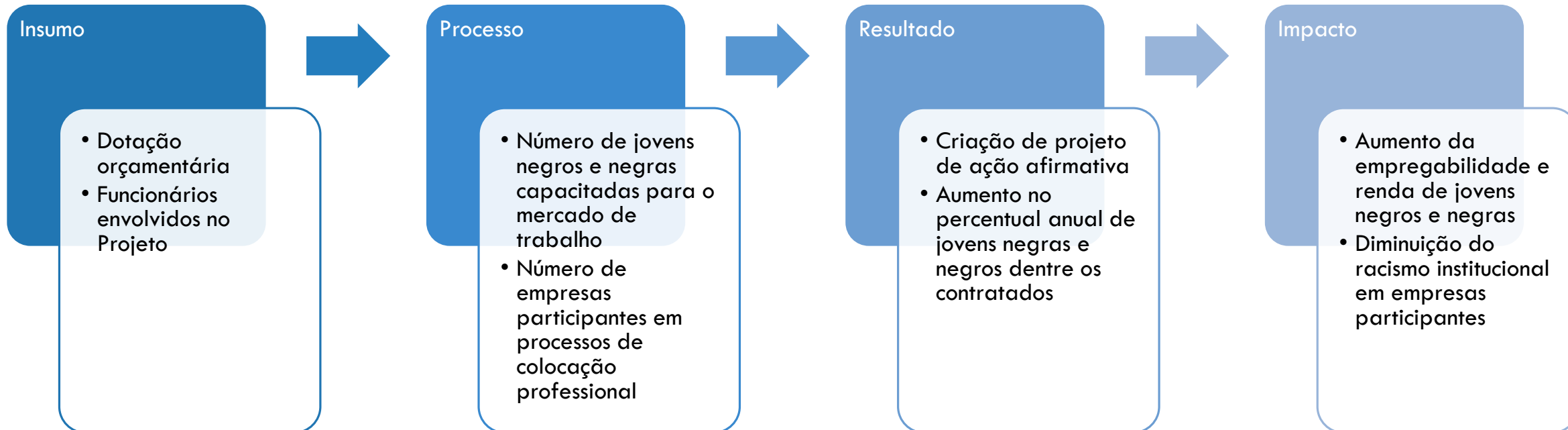
Por nível de complexidade

- Analíticos ou Sintéticos

Insumo – Processo – Resultado – Impacto

- Insumo: orçamento destinado, equipe alocada
- Processo: intermediários, número de beneficiários treinados, número de consultas aos Observatórios
- Resultado: objetivos finais, paridade salarial por sexo, taxa de reincidência no trabalho escravo
- Impacto: efeitos mais gerais, prevalência do trabalho infantil, taxa de óbitos por mil acidentes de trabalho

INDICADORES PARA O MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO



INDICADORES SMARTER E SPICED

Indicadores SMART/**SMARTER**

- Específico
- Mensurável
- Alcançável
- Relevante
- Temporalmente adequado
- **Avaliados**
- **Revisados**

Indicadores SPICED

- Subjetivo
- Participativo
- Interpretável e comunicável
- Checado e comparável
- Empoderador
- Diverso e desagregado

VÍDEO

Hans Rosling

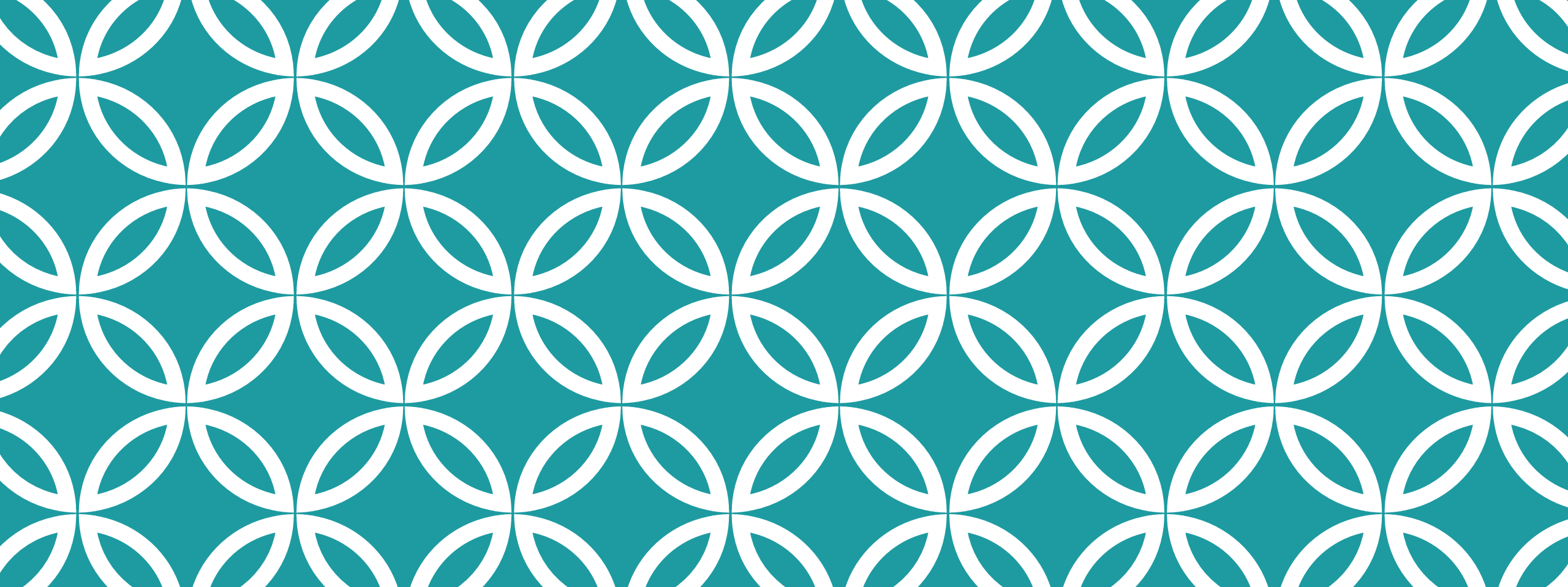
https://www.ted.com/speakers/hans_rosling

As melhores estatísticas que você já viu

https://www.ted.com/talks/hans_rosling_shows_the_best_stats_you_ve_ever_seen?language=pt-br

Deixe o dataset mudar o seu mindset

https://www.ted.com/talks/hans_rosling_at_state



GESTÃO DA INFORMAÇÃO E PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO



ESCORBUTO (1753)

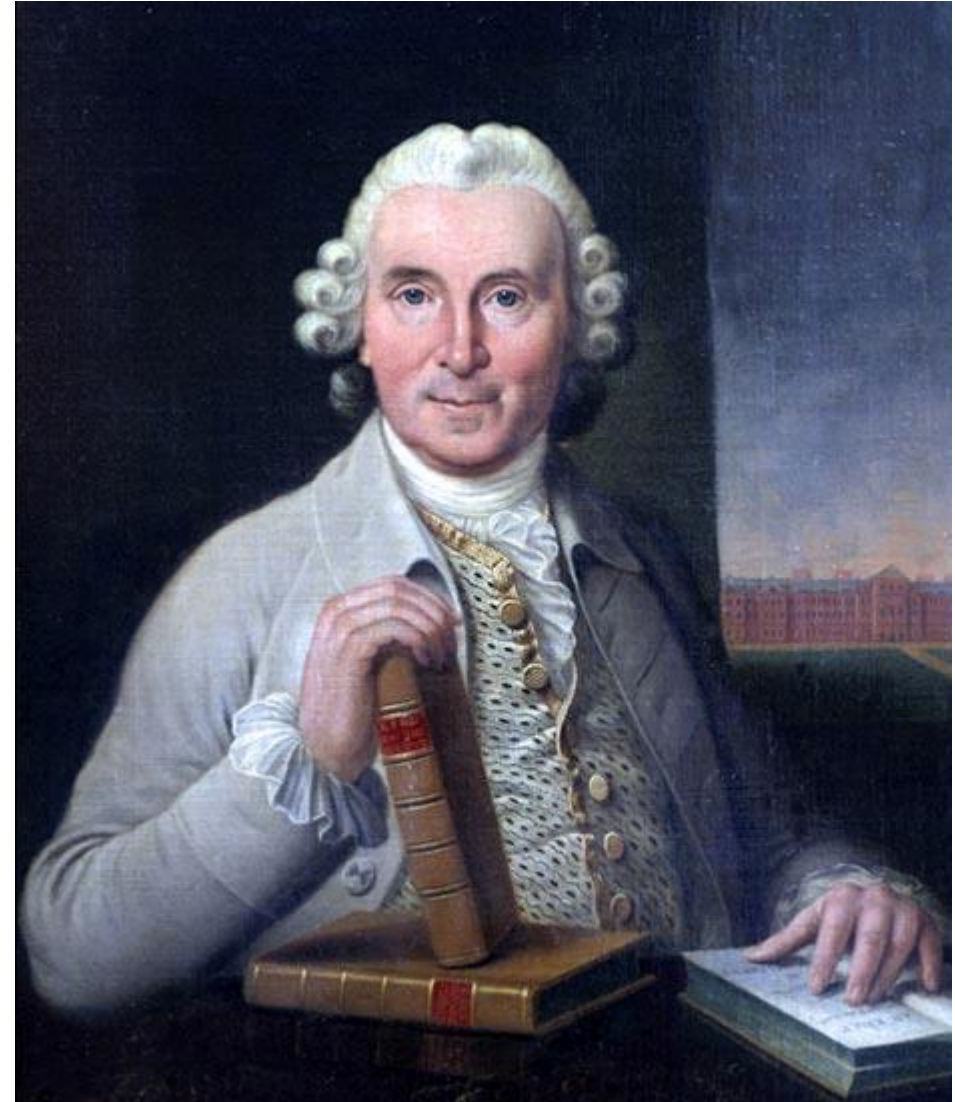
- Doença causada por falta de vitamina C muito prevalente na época das grandes navegações por conta da falta de vitamina C na dieta nos navios
- Hemorragia e tumefação purulenta das gengivas com desestabilização dos dentes
- Estudo clínico desenvolvido pelo Capitão James Lind, médico e pioneiro no tema da higiene naval, no HMS Salisbury
- Um dos primeiros estudos clínicos documentados que utilizavam grupos de controle
- Seis grupos de duas pessoas doentes (cidra, ácido sulfúrico, vinagre, água do mar, frutas cítricas, cerveja)
- Grupo com acesso a limões e laranjas se recuperou logo o acesso a limões e laranjas era a explicação da recuperação dos marinheiros

RESULTADO

Nascimento dos estudos experimentais com grupos de controle

Combinação de desinformação e má gestão

Somente após 40 anos a Marinha inglesa introduziu a vitamina C na dieta dos marinheiros



EPIDEMIA DE CÓLERA DE LONDRES (1854)

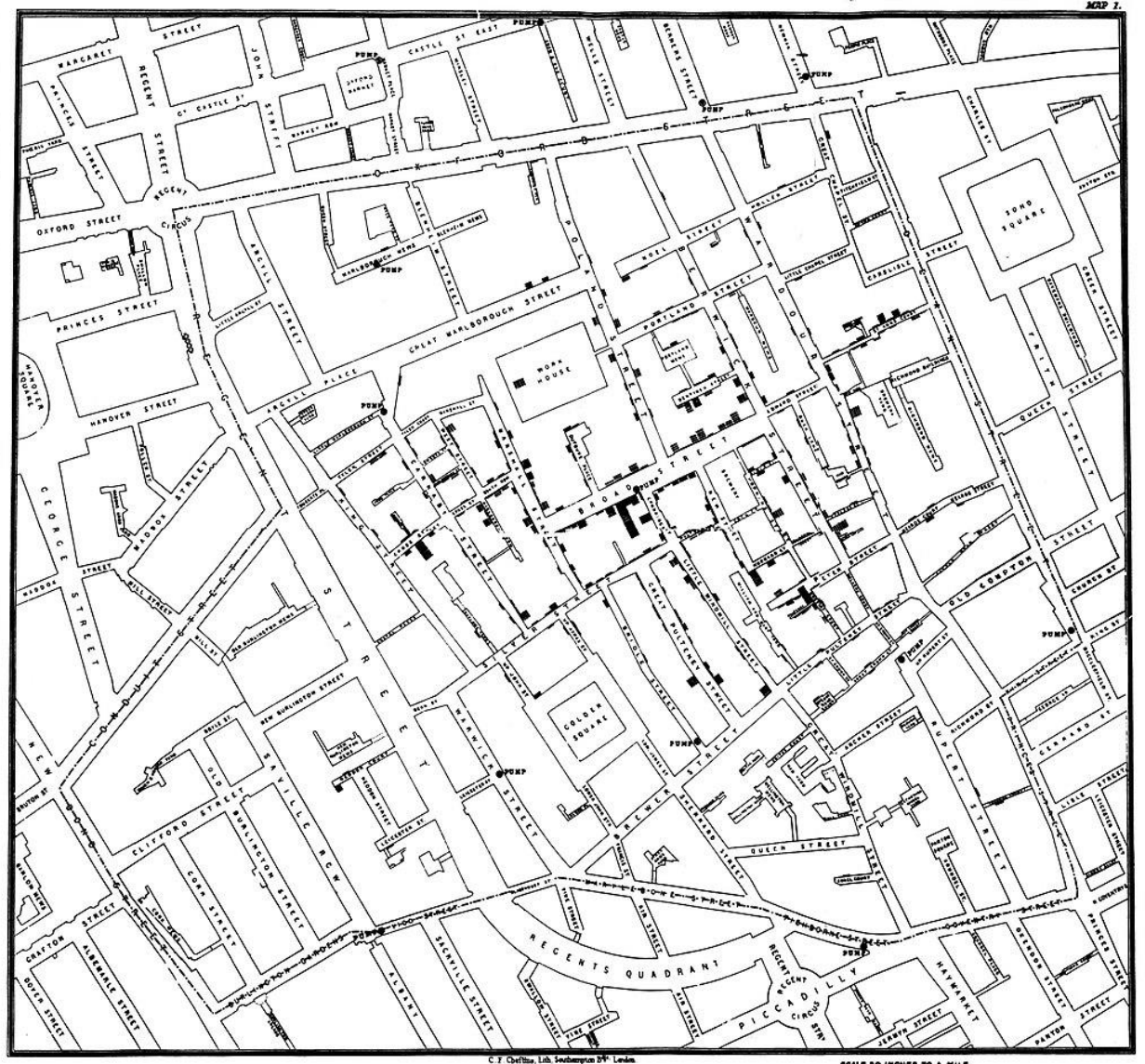
- Teoria miasmática, que afirmava que doenças como a cólera eram causadas pela poluição ou por alguma forma de “ar viciado”
- Epidemia de cólera com 616 mortes
- 12,8% de taxa de mortalidade
- 127 óbitos em três dias
- $\frac{3}{4}$ dos residentes “fugiram”
- Georreferenciamento dos dados (Diagrama de Voronoi)
- Análise de frequência estatística comparada entre regiões com distintas fontes de água
- Anomalia: empregados da cervejaria Broad Street não foram afetados

RESULTADO

O epicentro de contaminação
identificado como uma bomba de
água contaminada por dejetos fecais

A bomba foi fechada e houve uma
redução automática dos óbitos

Foi fundada a ciência
epidemiológica



EXPLOSÃO DA CHALLENGER (1986)

- Challenger se desintegra no ar, 73 segundos após seu lançamento
- Sete astronautas morrem no acidente
- O clima era considerado frio demais para o lançamento
- Um anel de borracha congelado não produziu a vedação necessária levando ao vazamento de combustível
- Causa do acidente – falha no design do anel de borracha e condições climáticas desfavoráveis
- Causa era sabida anteriormente, mas foi classificada como um risco aceitável
- *Falhas na comunicação... resultaram na decisão de lançar o 51-L com base em informações incompletas e às vezes enganosas, havia um conflito entre dados de engenharia e decisões administrativas, além de uma estrutura de gerenciamento que permitia que problemas internos de segurança de vôo não fossem levados ao conhecimento dos principais gerentes do projeto*

RESULTADO

Custo de 11.1 bilhões de dólares e atraso de 12 anos no programa espacial por conta de um problema técnico conhecido

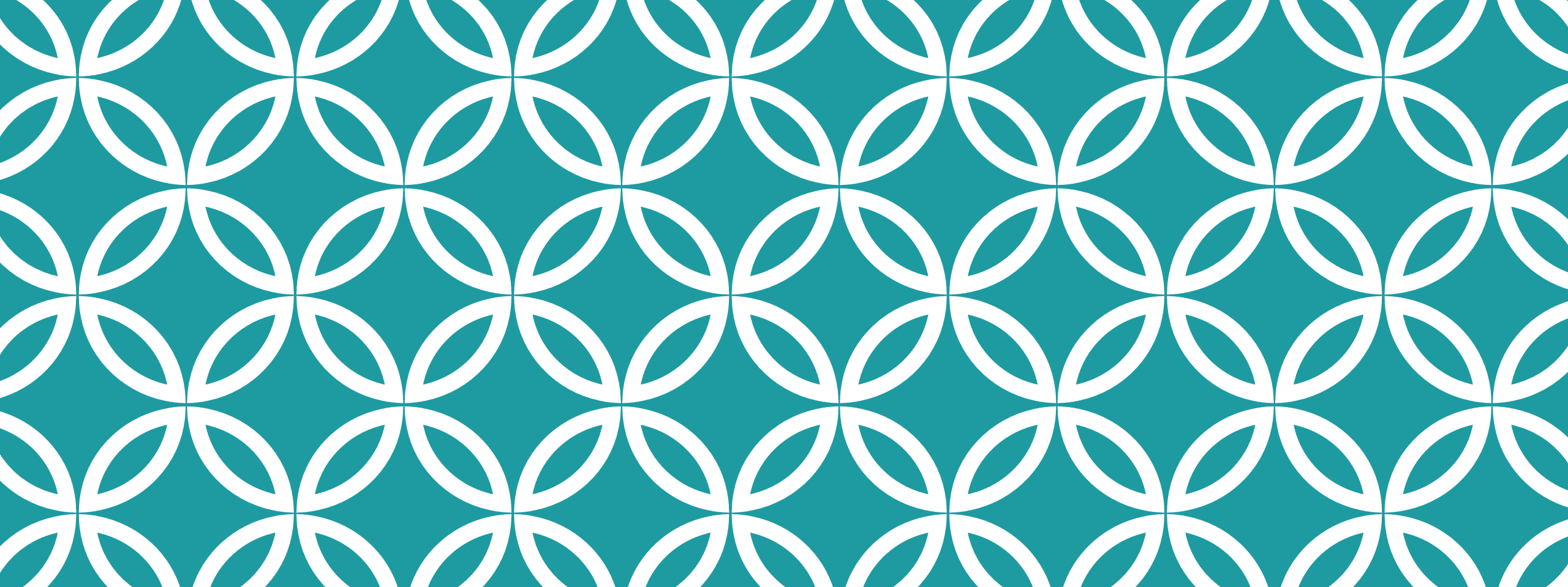
Combinação de desinformação e má gestão

Tragédia humana e organizacional



CASOS CLÁSSICOS DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO EM PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO

Escorbuto	Epidemia de Cólera	Challenger
Informação limitada	Informação limitada	Informação em excesso
Grupos de controle	Georeferenciamento dos dados	Ciência de foguetes
Trabalho investigativo experimental	Trabalho investigativo retrospectivo	Trabalho prescritivo com falha nos controles
Não-tomada de decisão extremamente demorada (Asno de Buridan)	Tomada de decisão imediata e correta	Tomada de decisão imediata e incorreta
Resultado inexistente	Resultado positivo	Resultado trágico



GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE PROJETOS



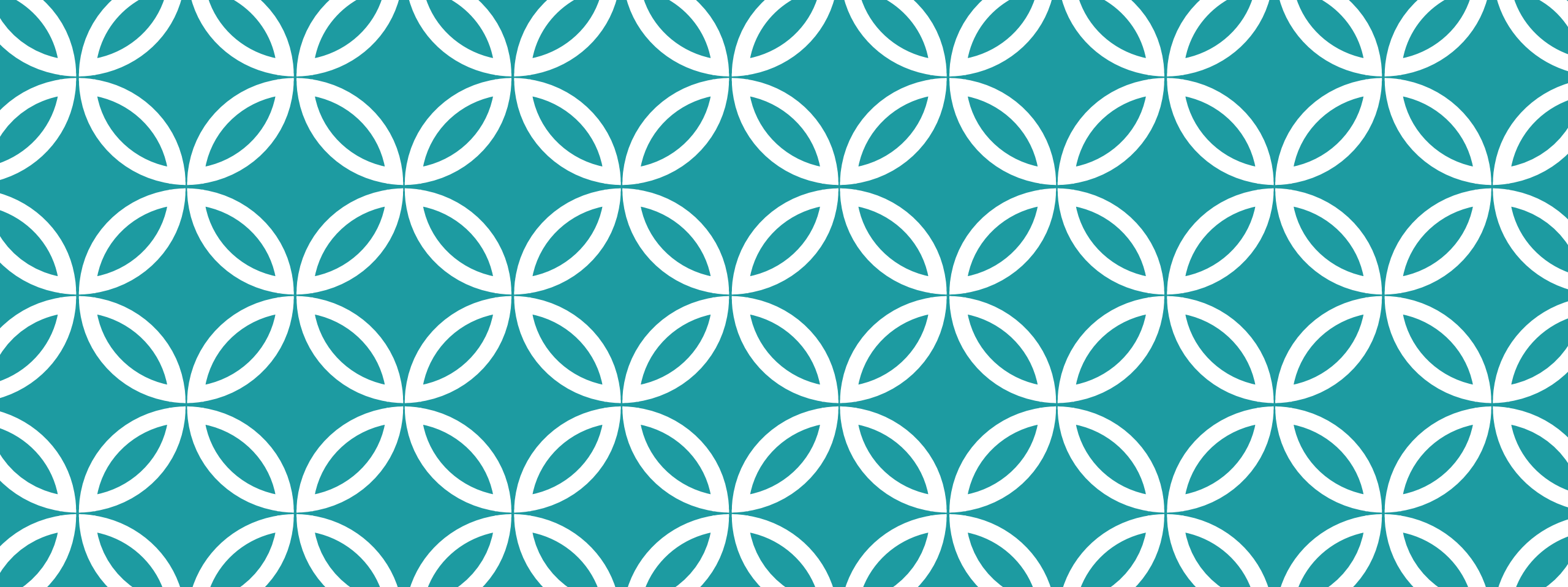
ANÁLISE DE DADOS E GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Processo de transformação de dados em informação, e de informação em conhecimento

Uso da informação para alimentar um processo de tomada de decisão qualificado

CONCEITO OPERACIONAL

Desenvolvimento de ferramentas, estratégias, metodologicamente robustas, para a sistemática e intermitente transformação de dados em informações que possam alimentar processos informados e qualificados de tomada de decisão.



FERRAMENTAL BÁSICO DE PLANEJAMENTO



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO OPERACIONAL

Estratégico

Missão, Visão e Valores

Diretrizes Estratégicas

Mapa de Stakeholders

Análise SWOT

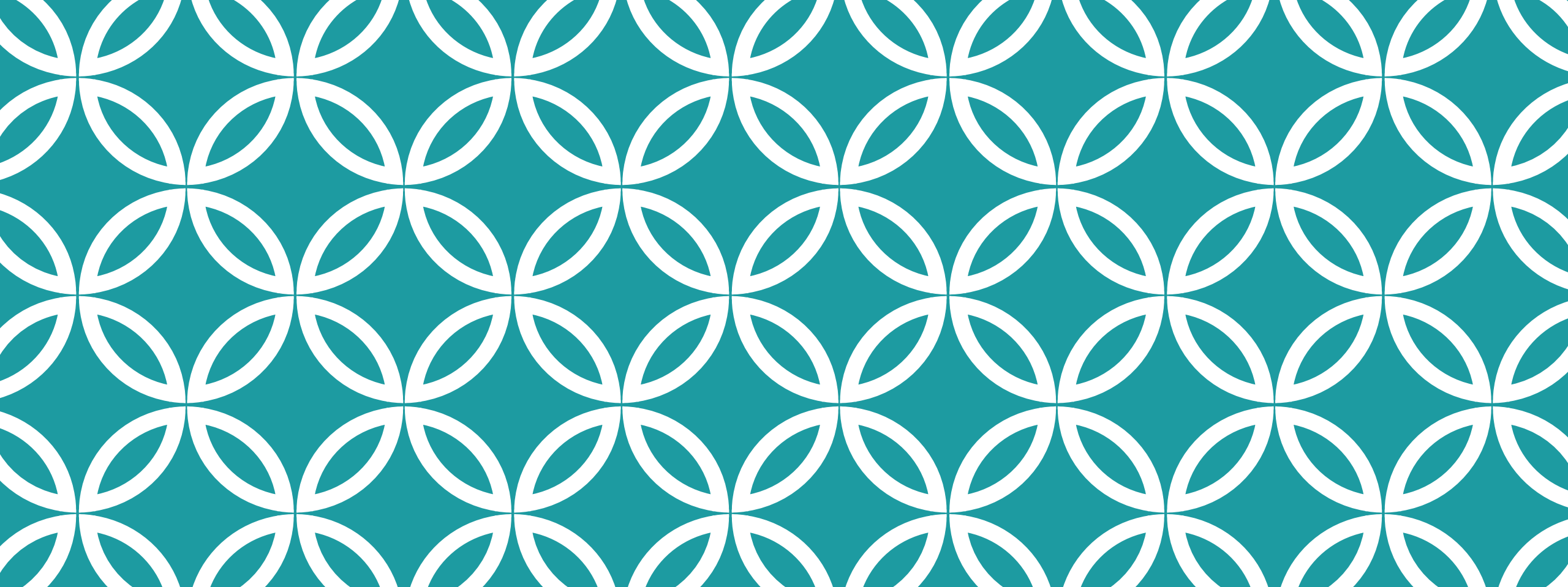
Tático Operacional

Árvore de Problema

Árvore de Resultados

Matriz Lógica e de Indicadores

**Mapeamento de Atividades,
Produtos, e Resultados**



DIAGNÓSTICO E PRIORIZAÇÃO DE PROBLEMAS



DIAGNÓSTICO

Detalhamento do problema de desenvolvimento que se pretende resolver

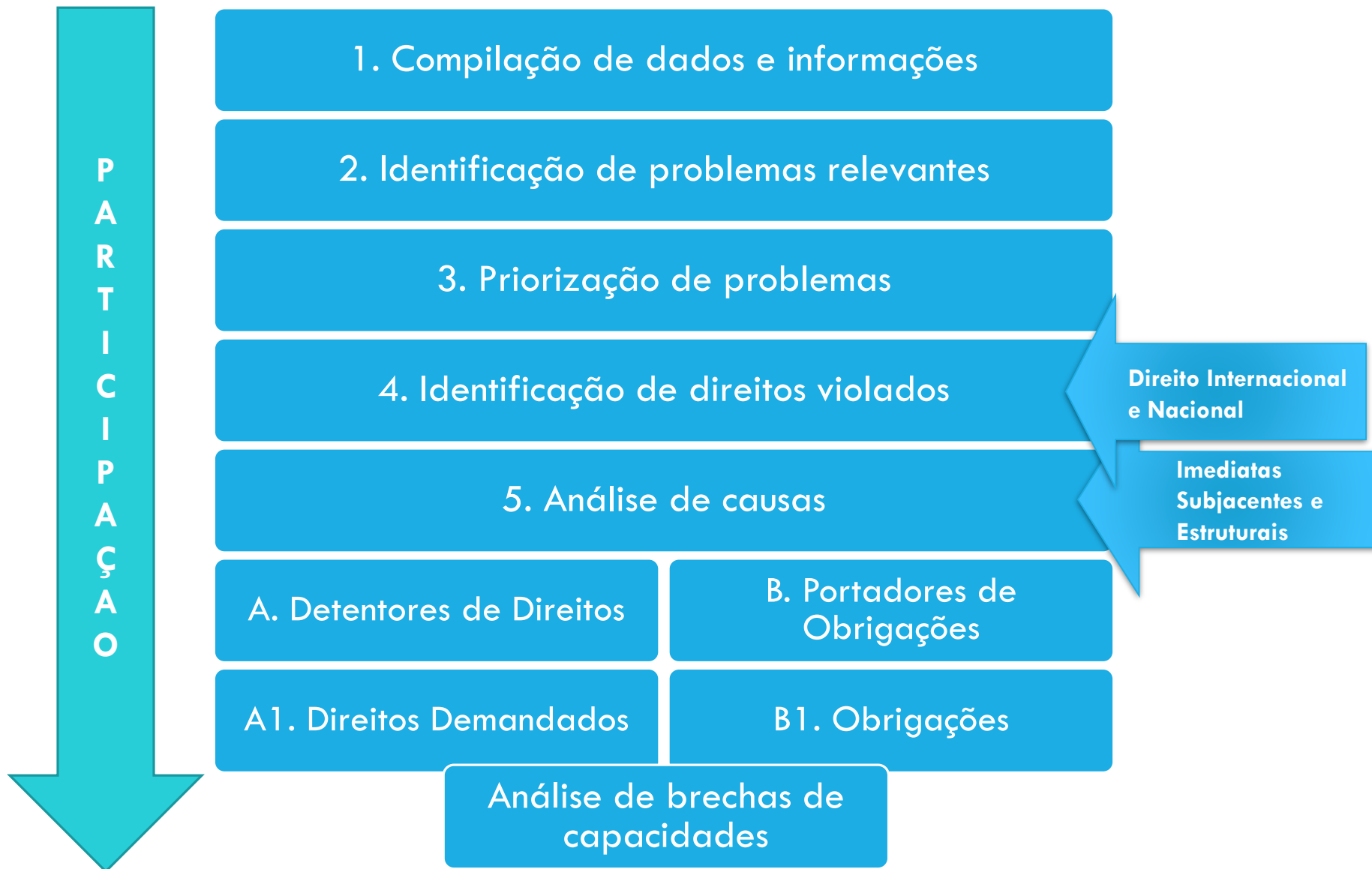
Contexto sociodemográfico, histórico e econômico.

Análise territorial

Foco nos direitos humanos violados de populações específicas

Déficits de trabalho decente

PASSOS DO DIAGNÓSTICO E ANÁLISE



COMPILAÇÃO DE INFORMAÇÕES E DADOS

Contexto: geográfico, cultural, econômico, político e social.

Desagregação: por gênero, idade, etnia, raça-cor, condição social, geografia, entre outros...

Fontes: nacionais (Estado, Academia, Sociedade Civil) e internacionais.

Processo: participativo, inclusivo, transparente e aberto à diversidade cultural.

IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS RELEVANTES

Perguntas:

O que está ocorrendo?

Como a vida das pessoas é afetada por uma dada situação...

Com quem?

Quais grupos populacionais em condições de maior vulnerabilidade social são afetados?

De que idade?

Quais grupos etários são mais afetados?

Aonde?

Quais áreas são mais afetadas?

EXEMPLO

Perguntas:

O que está ocorrendo?

Mortalidade Materna

Com quem?

???

De que idade?

???

Aonde?

???

DESAGREGAÇÃO DE DADOS E INDICADORES A PARTIR DO DATASUS

Óbitos maternos segundo Capítulo CID-10

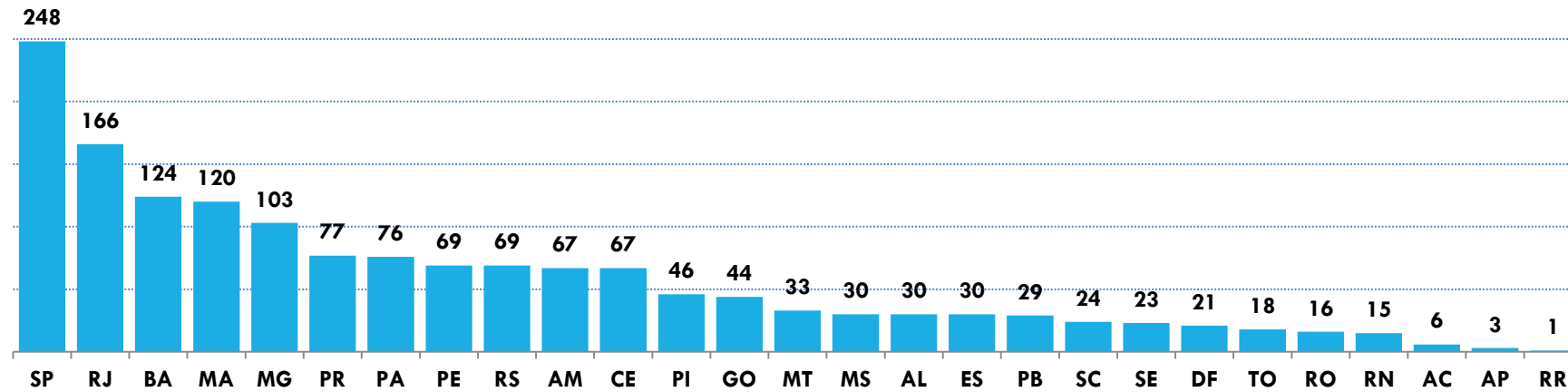
Período: 2010

- I. Algumas doenças infecciosas e parasitárias
57 (3,6%)
- V. Transtornos mentais e comportamentais
2 (0,1%)
- XV. Gravidez parto e puerpério
1.555 (96,3%)

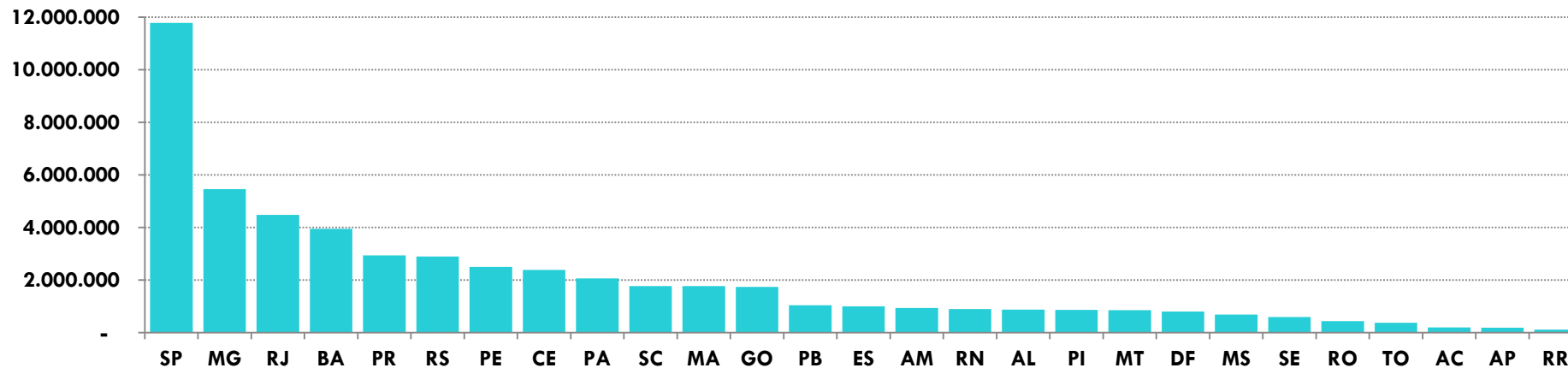
ÓBITOS MATERNOS POR UNIDADE DA FEDERAÇÃO

CAPÍTULO CID-10: XV. GRAVIDEZ PARTO E PUERPÉRIO

Óbitos Maternos



População em Idade Reprodutiva



DESAGREGAÇÃO POR RAÇA

Raça	No. De Óbitos	% dos Óbitos Maternos	% da População Feminina em Idade Reprodutiva
Amarela	4	0,2%	1,2%
Indígena	18	1,1%	0,4%
Ignorado	84	5,2%	
Branca	567	35,1%	47,6%
Negra (Pretas e Pardas)	941	58,3%	50,8%

DESAGREGAÇÃO POR IDADE

Faixa de Idade	Óbitos de Brancas	%	Óbitos de Negras	%
15 a 19 anos	66	11,7%	153	16,6%
20 a 29 anos	227	40,3%	404	44,0%
30 a 39 anos	224	39,8%	290	31,6%
40 a 49 anos	46	8,2%	72	7,8%

DESAGREGAÇÃO POR ESTADOS (MULHERES NEGRAS JOVENS)

Estado	% de Óbitos Maternos	% de População em Idade Reprodutiva
Rio de Janeiro	11,3%	7,9%
São Paulo	10,6%	14,5%
Maranhão	10,4%	5,5%
Bahia	8,8%	11,4%
Pará	8,1%	6,3%
Piauí	5,2%	2,4%
Pernambuco	5,0%	5,6%
Minas Gerais	5,0%	10,5%
Amazonas	4,8%	2,8%
Ceará	3,8%	6,0%

Respostas:

O que está ocorrendo?

Mortalidade Materna

Com quem?

Mulheres Negras

De que idade?

Jovens (15 a 29 anos de idade)

Aonde?

RJ, MA, PA, PI e AM

PRIORIZAÇÃO DE PROBLEMAS

- Selecionar o(s) problema(s) mais relevante(s) de acordo com:
 - Frequência: trata-se de um problema recorrente?
 - Gravidade: trata-se de um problema relevante?
 - Extensão geográfica: qual é a amplitude do problema? Quantas pessoas são afetadas?
- Por exemplo:
Recorrência (frequência) de altos índices de mortalidade materna (gravidade) em mulheres negras jovens em estados selecionados(amplitude).

IDENTIFICAÇÃO DE DIREITOS VIOLADOS

Conhecimento do conteúdo do direito:

- Normativa internacional:
 - Tratados
 - Observações gerais e recomendações de mecanismos internacionais
 - Declarações, Princípios e Regras
 - Jurisprudência
- Normativa nacional:
 - Constituição
 - Leis Nacionais
 - Jurisprudência

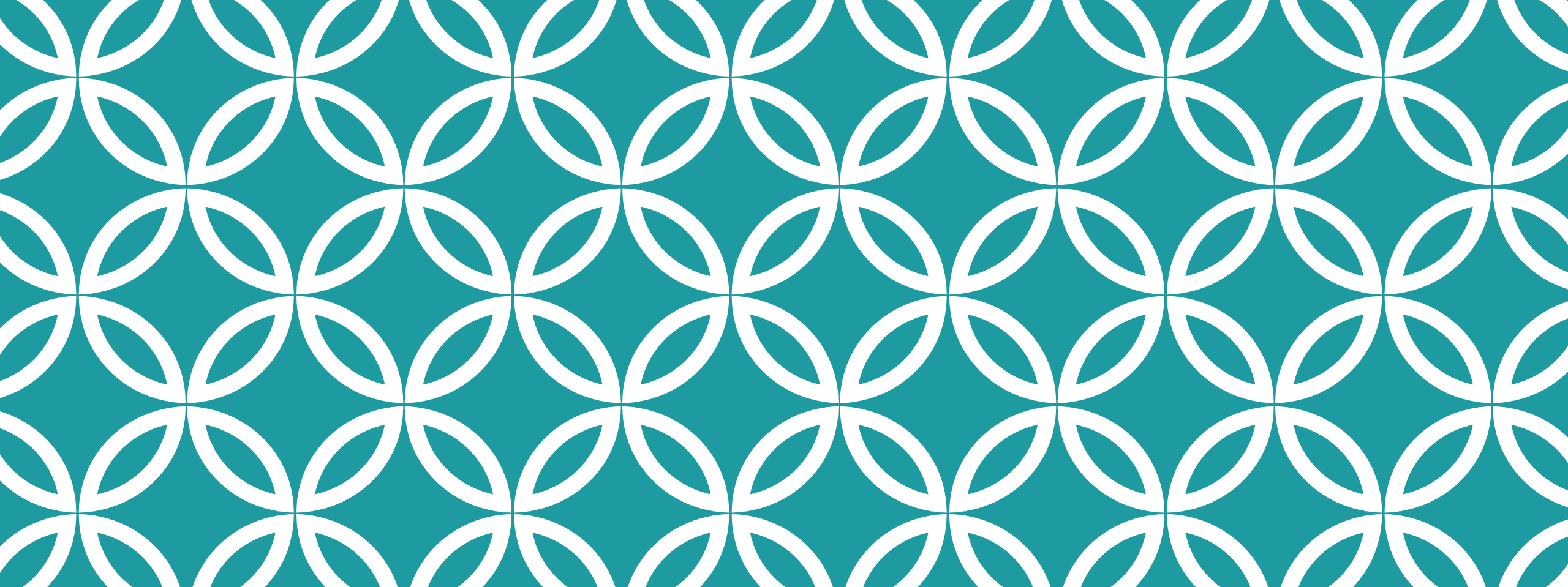
IDENTIFICAÇÃO DE DIREITOS VIOLADOS (EXEMPLO)

Problema: altos índices de mortalidade materna de mulheres negras jovens

Direitos violados: Vida, saúde, não-discriminação, etc...

Normativa internacional

- Artigo 12 do Pacto Internacional de Direitos Econômicos Sociais e Culturais;
- Artigo 6 Pacto de Direitos Civis e Políticos;
- Artigos 11 e 12 da Convenção para a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher;
- Artigos 11, 15 e 17 do Protocolo de San Salvador;
- Observação Geral Número 14 do Comitê de Direitos Econômicos, Sociais e Culturais.
- Recomendação Geral 24 do Comitê da CEDAW.
- Normativa nacional
- Artigos relevantes da Constituição do Brasil (Art. 6º).
- Leis de desenvolvimento social (Estatuto da Igualdade Racial).



ÁRVORE DE PROBLEMAS



ANÁLISE DAS CAUSAS

Requer a identificação de causas:

- IMEDIATAS
- SUBJACENTES
- ESTRUTURAIS

Busca entender as causas e suas interrelações.

Busca visibilizar relações de poder e seus impactos no problema em questão.

TIPOS DE CAUSAS

- **CAUSAS IMEDIATAS**

- Causas mais evidentes, mais conhecidas.

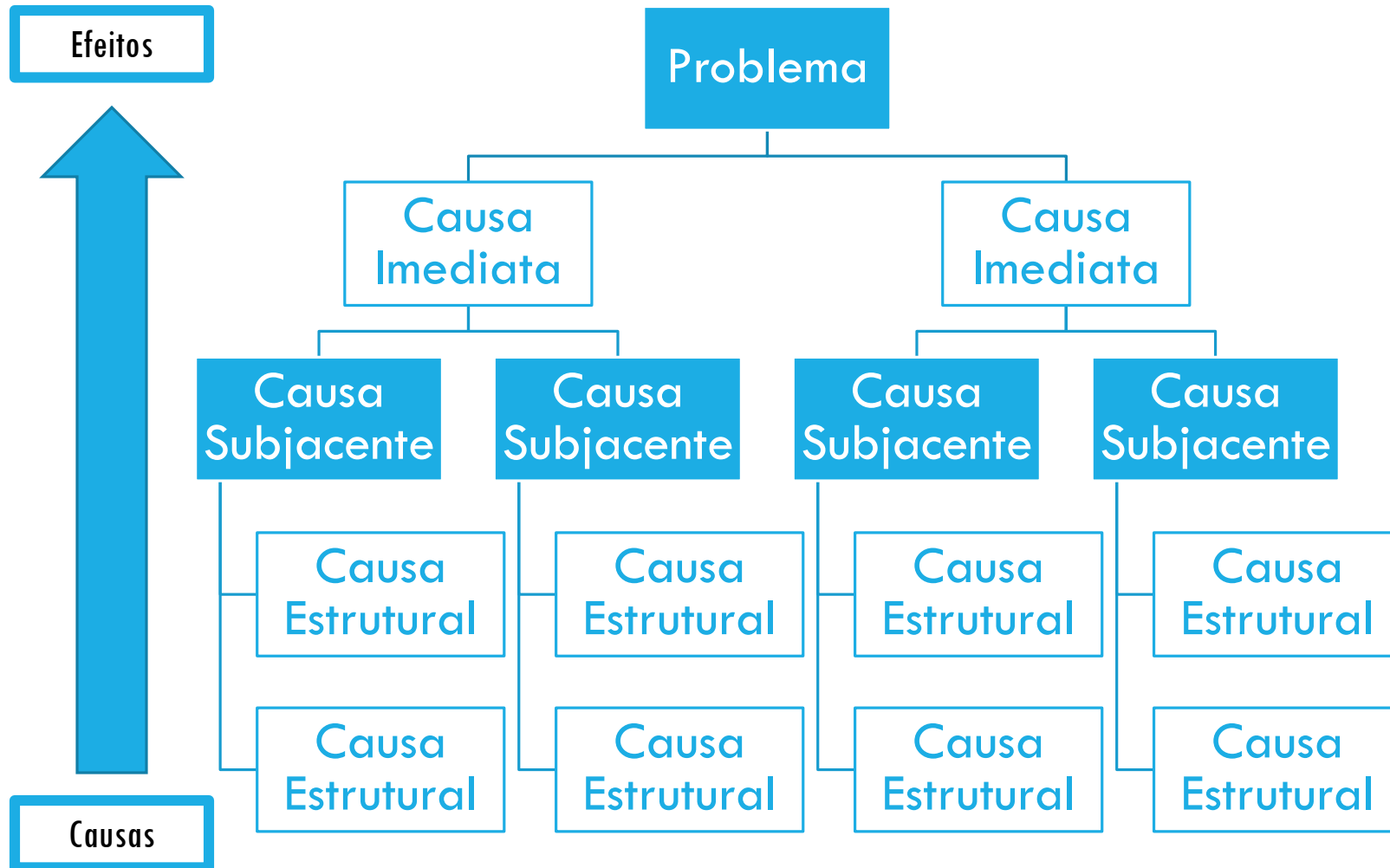
- **SUBJACENTES**

- Consequência de instituições, políticas, leis, e da disponibilidade de recursos.

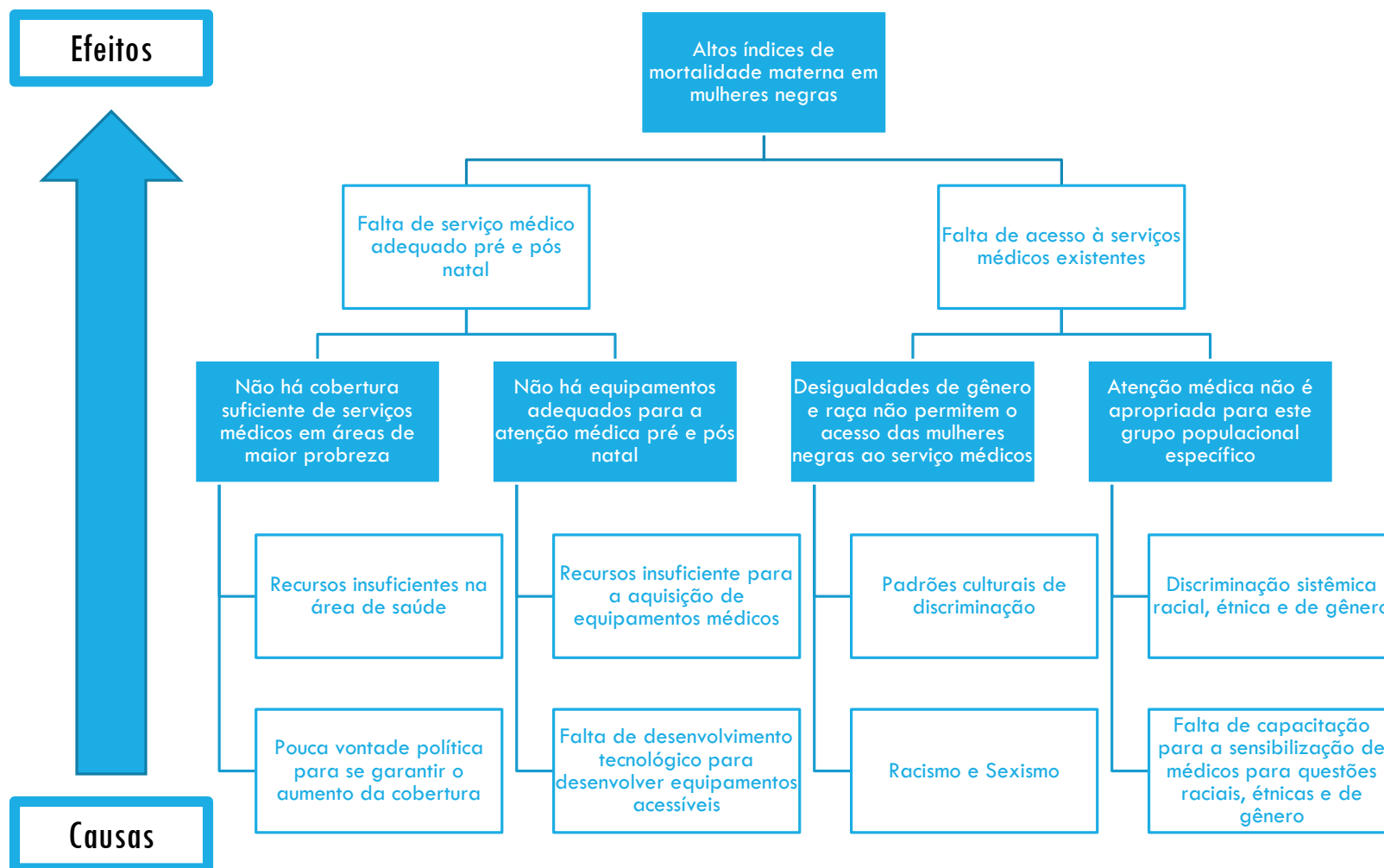
- **ESTRUTURAIS**

- Condições que requerem intervenções de longo prazo para mudar atitudes sociais e comportamentos em níveis distintos.

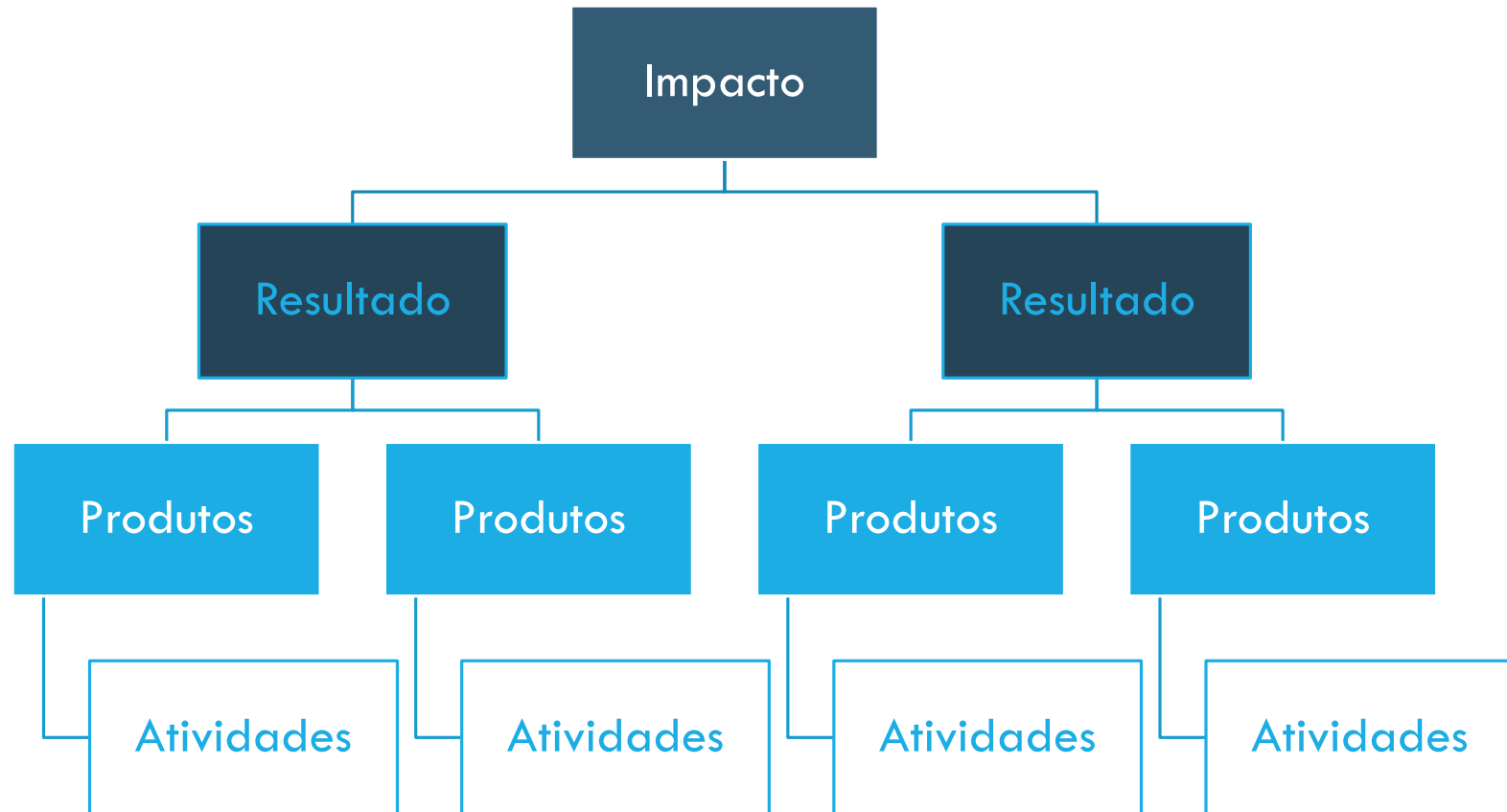
ÁRVORE DE PROBLEMAS

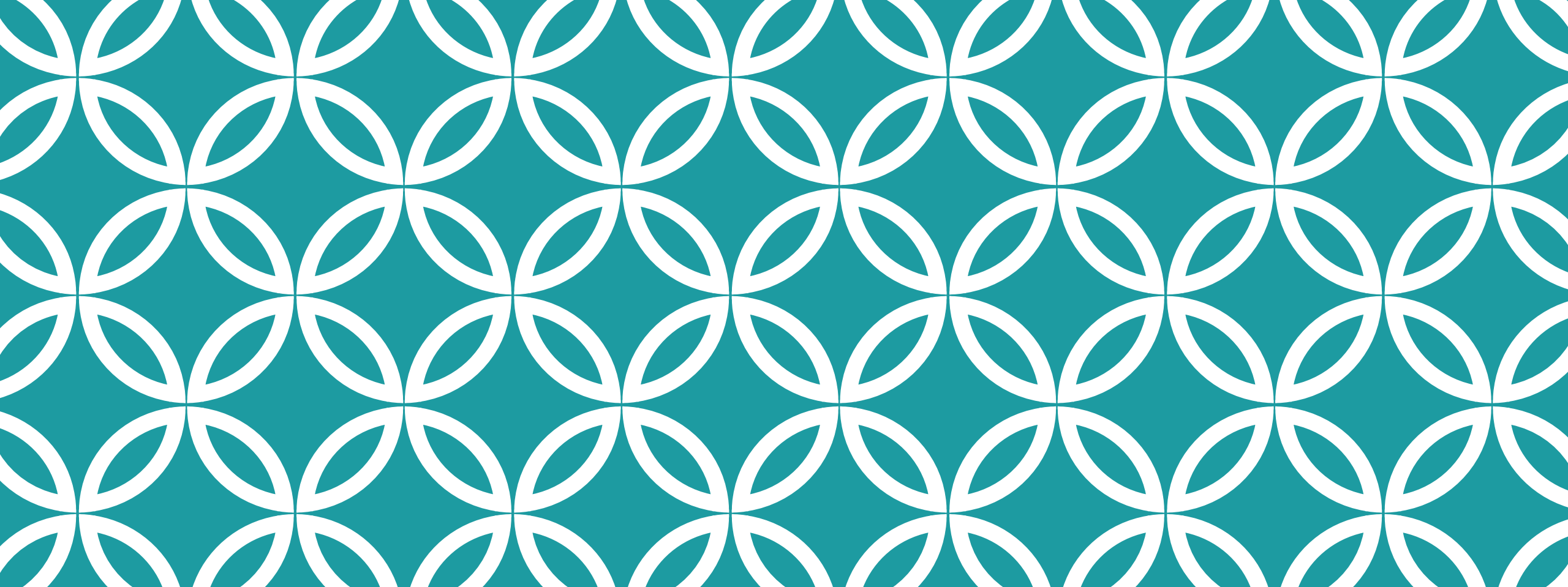


ÁRVORE DE PROBLEMAS



ÁRVORE DE RESULTADOS





AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO



NOVAS VELHAS DISCUSSÕES

Tecnicismo e tecnocracismo

Avaliofobia, Indicadoritite, Transtorno Obsessivo de Métrica, e Síndrome Pós-Traumática de Planejamento

Avaliação e poder? Avaliação é poder?

Investir em avaliação ou em atividades programáticas?

E depois?

AVALIAÇÃO É...

Um conceito elástico que se estica para cobrir julgamentos de todos os tipos (Weiss, 1972).

Um magneto semântico capaz de atrair qualquer tipo de significado (Lundquist, 2000).

A fronteira mais vívida das Ciências Sociais (Cronbach, 1980).

MONITORAMENTO É...

Processo contínuo de coleta de dados para apoiar processos decisórios e exercícios avaliativos.

Observação e registro constante de atividades implementadas por um dado projeto, programa, ou política pública.

Registro cuidadoso de dados de *input* que possibilitam a realização futura de atividades de avaliação.

MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO?

Monitoramento e Avaliação são, por definição, ferramentas de gestão bem diferentes.

Monitoramento tem a ver com implementação (eficiência).

Avaliação tem a ver com atingimento de resultados (efetividade).

O monitoramento deve informar a Avaliação.

A avaliação pode colaborar para a melhoria do Monitoramento.

CONCEITO OPERACIONAL DE AVALIAÇÃO

Processo para determinar qual política pública é mais capaz de atingir seus objetivos (Nagel, 1999).

Aplicação de enfoques avaliativos, técnicas e conhecimento para, sistematicamente, analisar e aprimorar o planejamento, a implementação e a efetividade (Chen, 2005).

FALTA DE ESTUDOS EPISTEMOLÓGICOS

Disciplina recente

Pragmatismo

Exercício Normativo

Ontologia e Ethos em construção

- Macro e micro disciplinas diversas

ASPECTOS EPISTEMOLÓGICOS

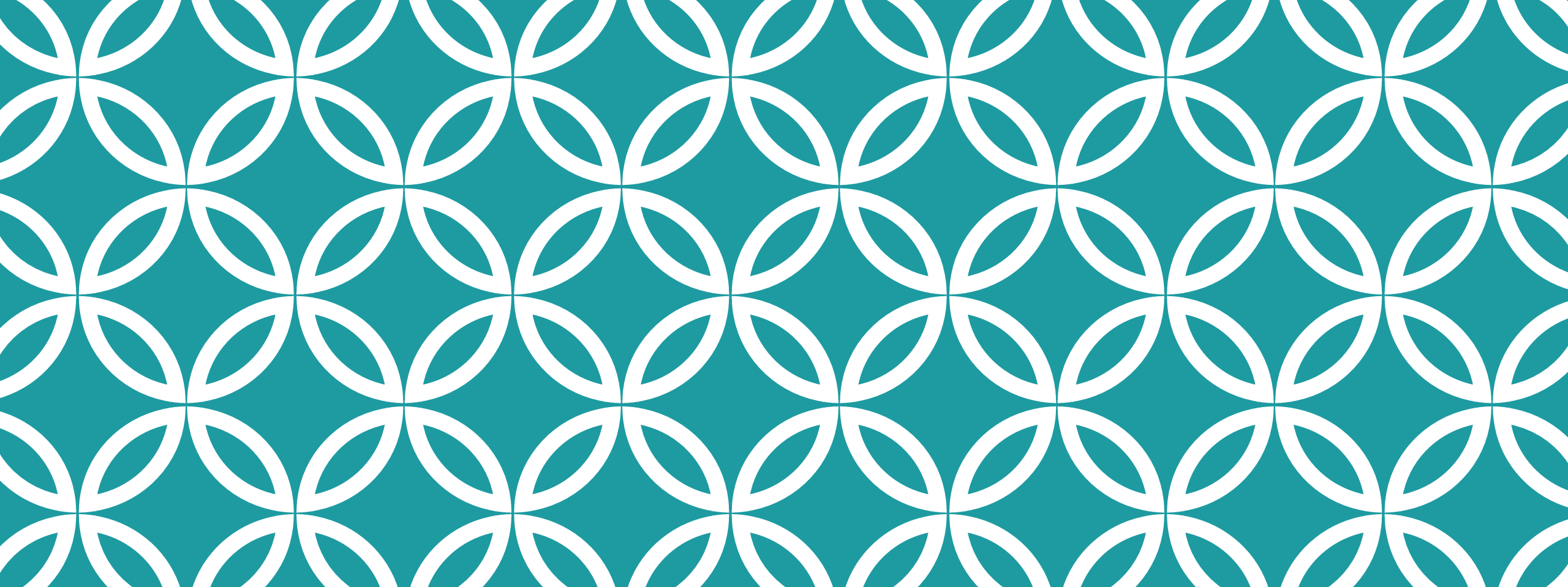
Acúmulo científico insuficiente.

- Recente desenvolvimento da avaliação como disciplina;
- Ciência aplicada com foco em temas utilitaristas ao invés de teóricos.

Pesquisas sobre como o conhecimento é construído na ciência avaliativa têm importância secundária.

TRÊS PREMISSAS AVALIATIVAS CONSENSUAIS

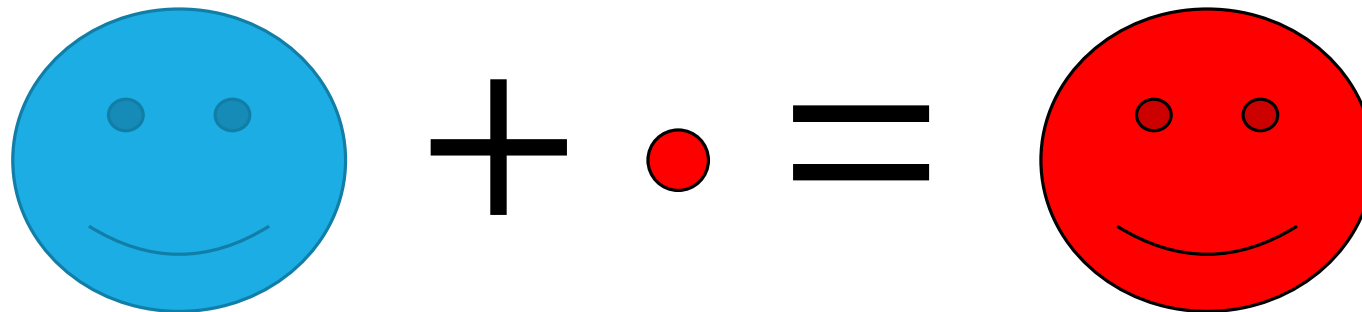
- 1) O objeto avaliado deve ser anterior à avaliação, ou **premissa ex-post**;
- 2) É necessário construir contrafactos e grupos de controle adequados, ou **premissa do contrafacto**;
- 3) É necessário controlar para efeitos do ambiente e outros fatores afetando o resultado de interesse, ou **premissa da hipótese rival**.



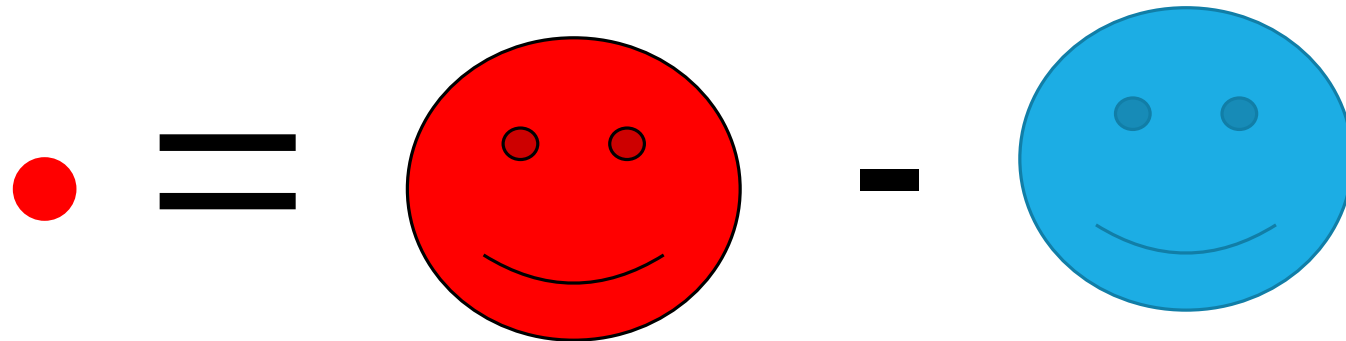
CONTRAFAC TO |

CONTRAFAC TO

Como medir o efeito de um programa?



O EFEITO É IGUAL À DIFERENÇA ENTRE O 😊 TRATADO E O 😊 NÃO TRATADO.



COMO MEDIR?

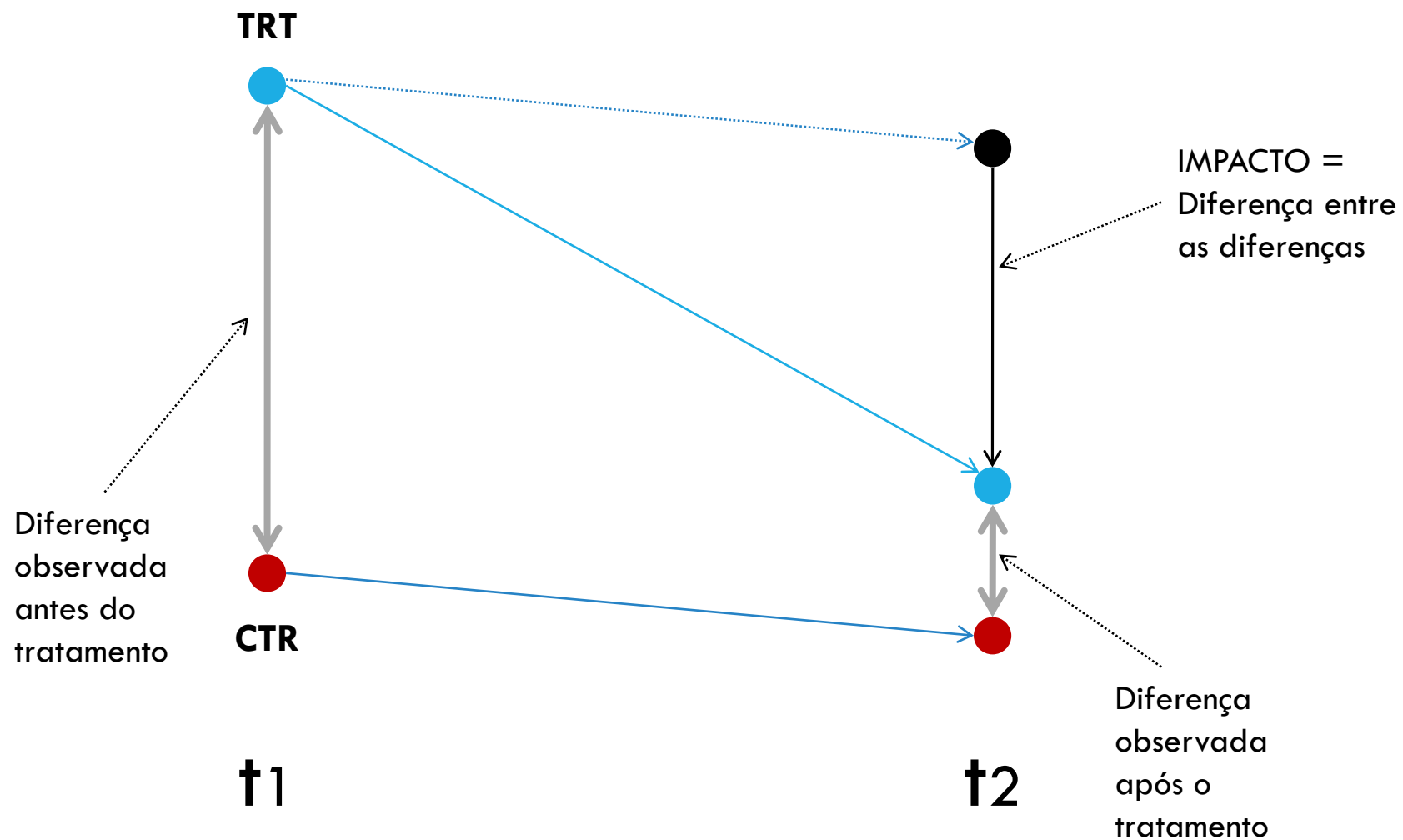
Uma vez que o tratamento é recebido não é mais possível retornar à posição inicial para se saber a diferença entre um e outro.

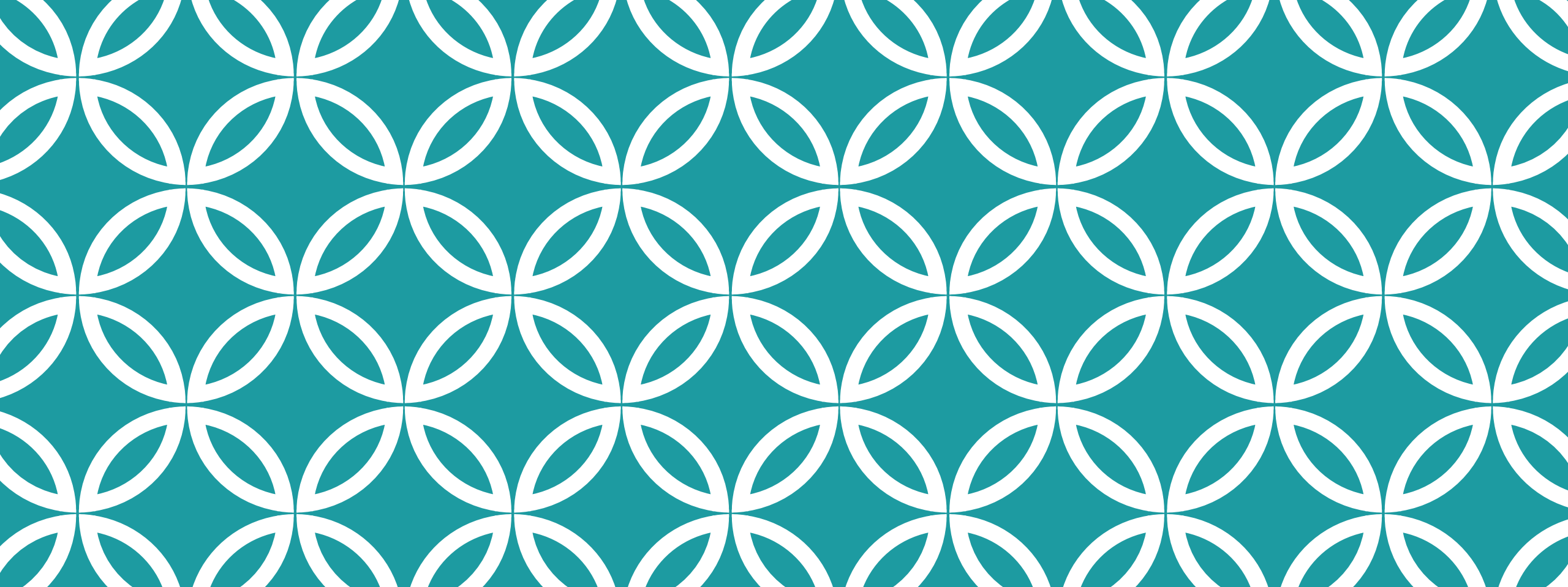
O contrafacto é a situação hipotética (estimativa) do que seria o tratado sem o tratamento.

O QUE FAZER ENTÃO?

Simular o que seria o não tratado por meio da identificação de um 😊 que seja o mais parecido possível com o tratado antes do tratamento.

DUPLA DIFERENÇA)





QUINTA ONDA |

QUATRO ONDAS ONTOLÓGICAS (VEDUNG 2010)

1. Onda Científica (anos 50)

- Experimentos de laboratório
- Agentes racionais
- Interesse público
- Positivismo

2. Onda Baseada no Diálogo (anos 70)

- Processos participativos
- Coleta de dados qualitativos
- Empoderamento dos *stakeholders*
- Emergência dos movimentos sociais (ambiental, negro e feminista)

3. Onda Neoliberal (anos 90)

- *Accountability*
- *Value for money*
- Orientação de mercado
- RBM
- RCTs (estudos randomizados controlados)

4. Onda Baseada em Evidências (2000)

- Experimentalismo
- Métodos computacionais sofisticados
- *Targeting*
- *Scaling-up*

QUINTA ONDA?

Experimentos Naturais

Avaliação de Design (*ex-ante*)

Gestão do Conhecimento

Contexto importa (complexidade)

Olhar compreensivo, sistemático e abrangente

Crítico em relação à pureza dos enfoques RBM e de gestão baseada em evidência

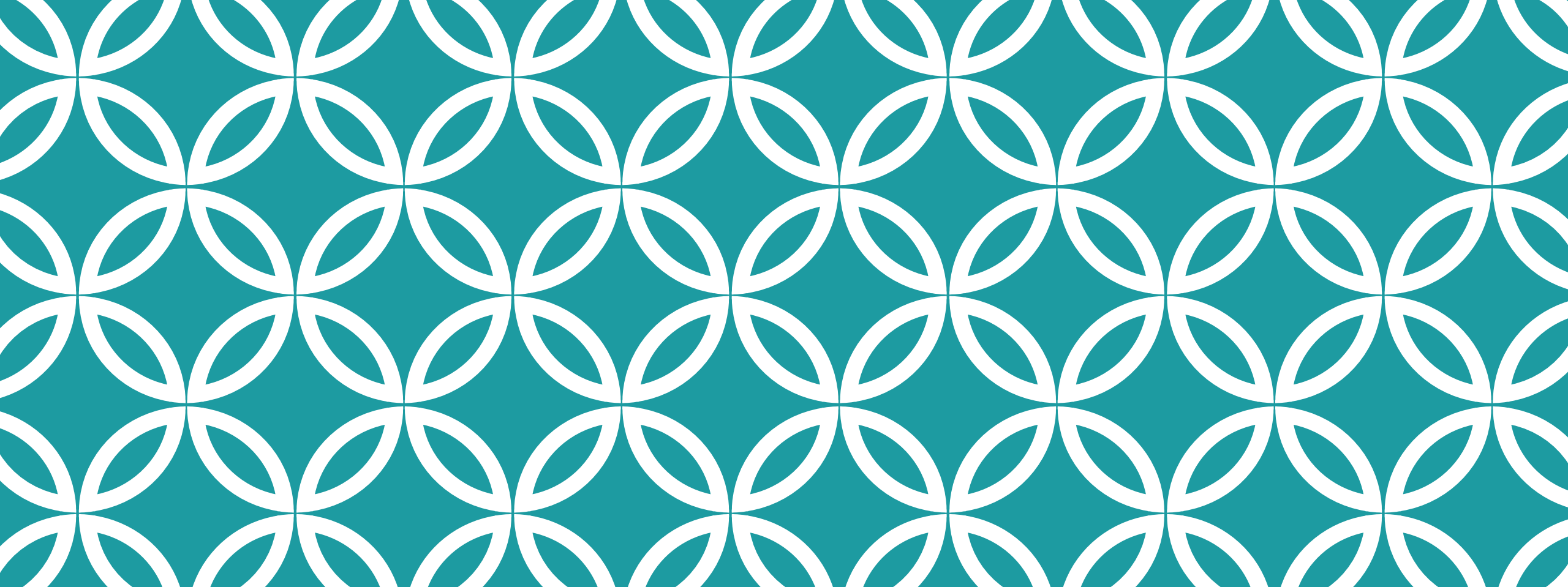
O QUE ESPERAR DO FUTURO...

Por conta das limitações dos enfoques baseado em evidências e orientado para resultados, há um renovado interesse no desenvolvimento de avaliações baseadas em design, experimentos de campo, e experimentos naturais como estratégias de pesquisa com potencial de aumentar a qualidade de estudos de causalidade avaliativa (Brady and Collier 2010; Gerber and Green 2012; Dunning 2012).

A aprendizagem experimental estruturada **(e)** é uma ferramenta que permite a comparação de modelos alternativos através de dados de monitoramento em tempo real.

O *feedback* avaliativo constante permite incorporar lições aprendidas em atividades programáticas quase que em tempo real.

Vale a pena mencionar que esta abordagem iterativa, quando efetivamente implementada, reduz os custos de avaliação, uma vez que mais a informação é produzida por meio de atividades de monitoramento (Pritchett, Samji, e Hammer 2012).



DESAFIOS E ARMADILHAS “METODOLÓGICAS”



DESAFIOS METODOLÓGICOS DO AVALIADOR

Isolar o efeito do tratamento.

- Controlar para variáveis que também têm efeito no resultado, ou em outras palavras, diminuir o erro (muitas vezes tais variáveis não são observáveis).
- Controlar para o efeito de iniciativas rivais.
- Mitigar o efeito do viés de seleção.

Manter unidades de controle e tratamento o mais comparáveis possíveis.

Origem quantitativa mas, por princípio, aplicável também aos métodos qualitativos.

DESAFIOS METODOLÓGICOS DO MONITORAMENTO

Coleta intermitente de dados comparáveis

- Alterações na população de sujeitos da ação (*attrition validity*)
Amostra de beneficiários diretos varia ao longo do tempo: migração constante
- Validade Histórica
Contexto interfere no indivíduo ao longo do tempo
- Dificuldade de harmonização dos dados
- Como monitorar desenvolvimento de capacidades e fortalecimento institucional?
- Custo
- Implementação no território

ARMADILHA DA FALÁCIA *EX-POST*

A identificação de links de causalidade entre qualquer tipo de intervenção e um outcome de interesse relacionado é uma tarefa complexa e difícil.

A mudança observada após a implementação de um programa não pode ser diretamente e automaticamente atribuída ao programa em questão.

ARMADILHA DA ATRIBUIÇÃO

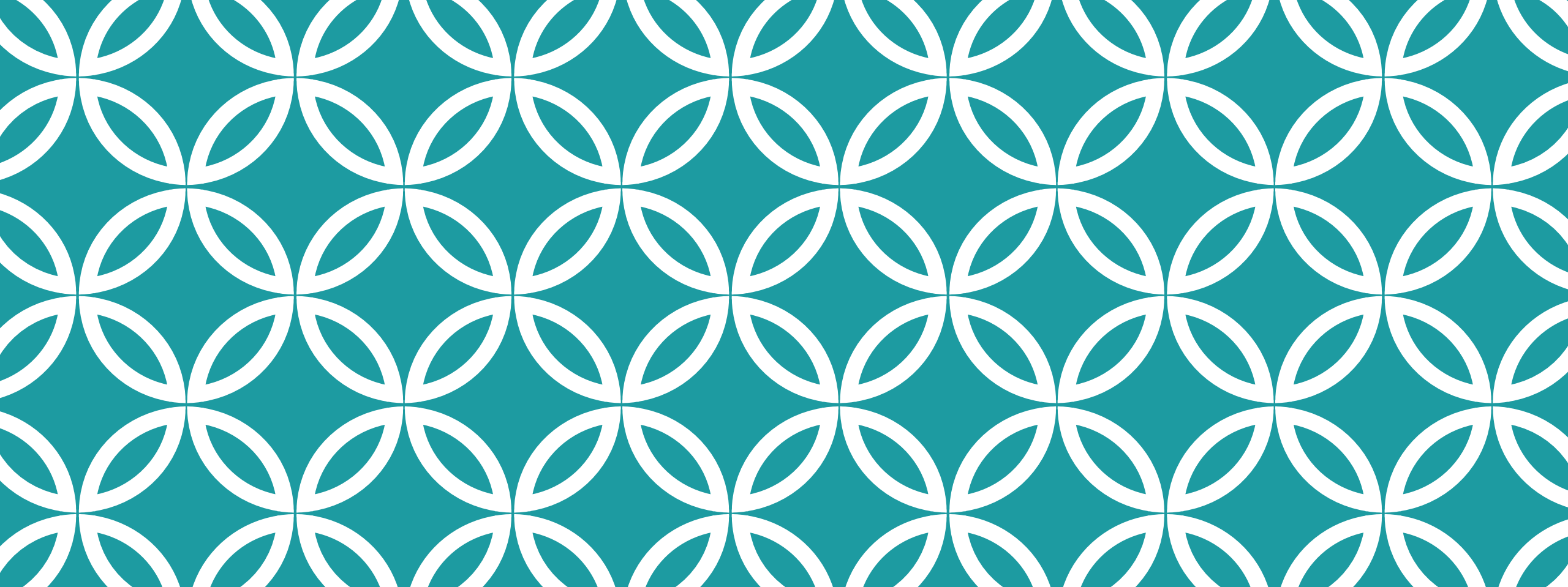
Por conta de fatores endógenos e principalmente exógenos, raramente uma política pública, um programa, ou um projeto possuem uma relação de causalidade cristalina, bem definida e linear entre atividades, outputs, resultados e impactos.

ARMADILHA DO VIÉS DE SELEÇÃO

Um fundamento básico do contrafacto é que grupos de tratamento e controle sejam comparáveis, pois assim se estrutura uma forma de “controle” para variáveis não-observáveis.

No caso da grande maioria de projetos, programas e políticas públicas isso é praticamente impossível uma vez que a atribuição do tratamento não é randômica, assim grupos de tratamento e controle não são comparáveis do princípio.

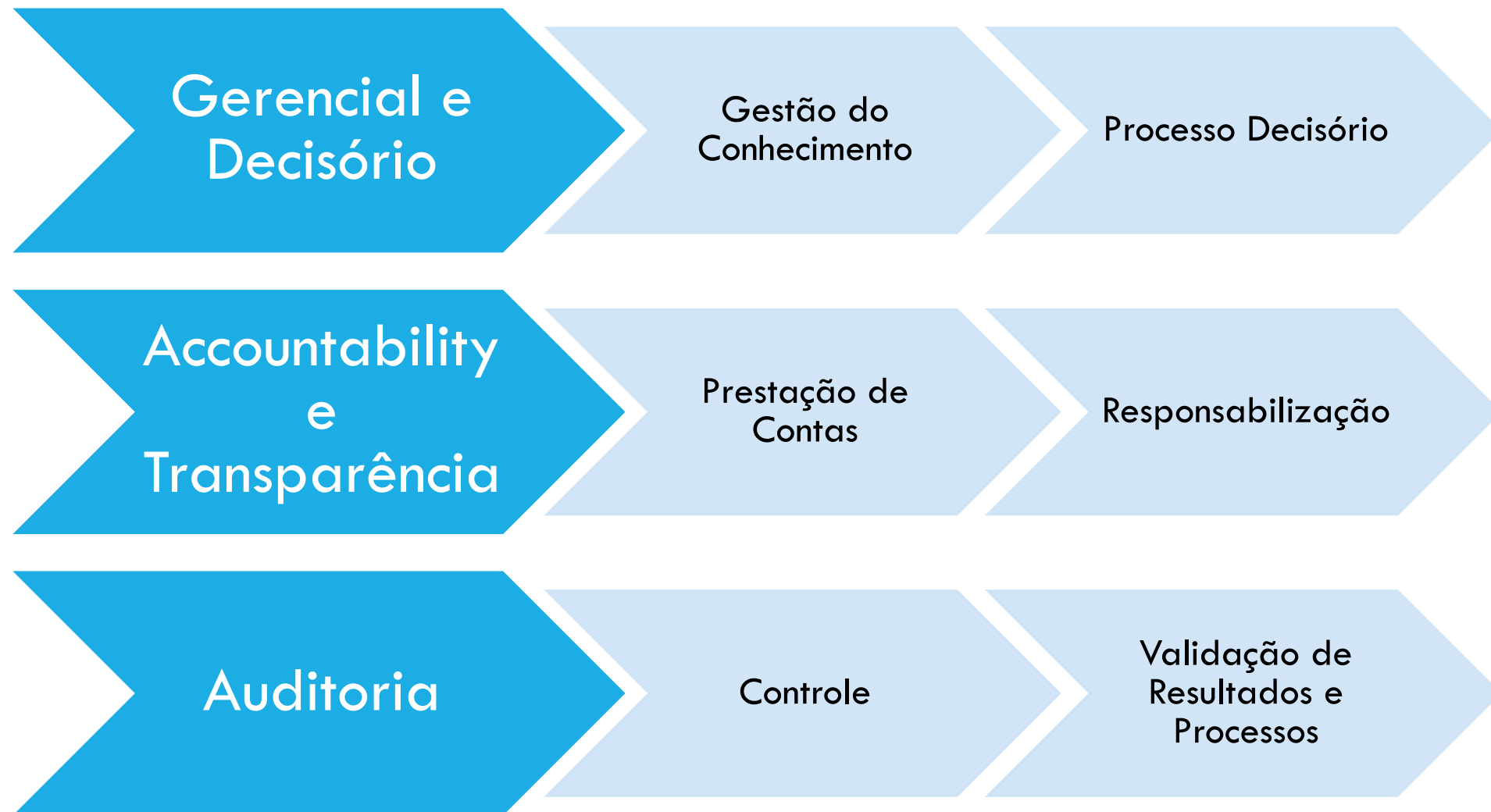
Viés de Seleção – caso clássico: políticas de geração de emprego e renda baseadas na qualificação profissional (Heckman, 1990).



PRATICALIDADES SOBRE TIPOS E USOS DA AVALIAÇÃO



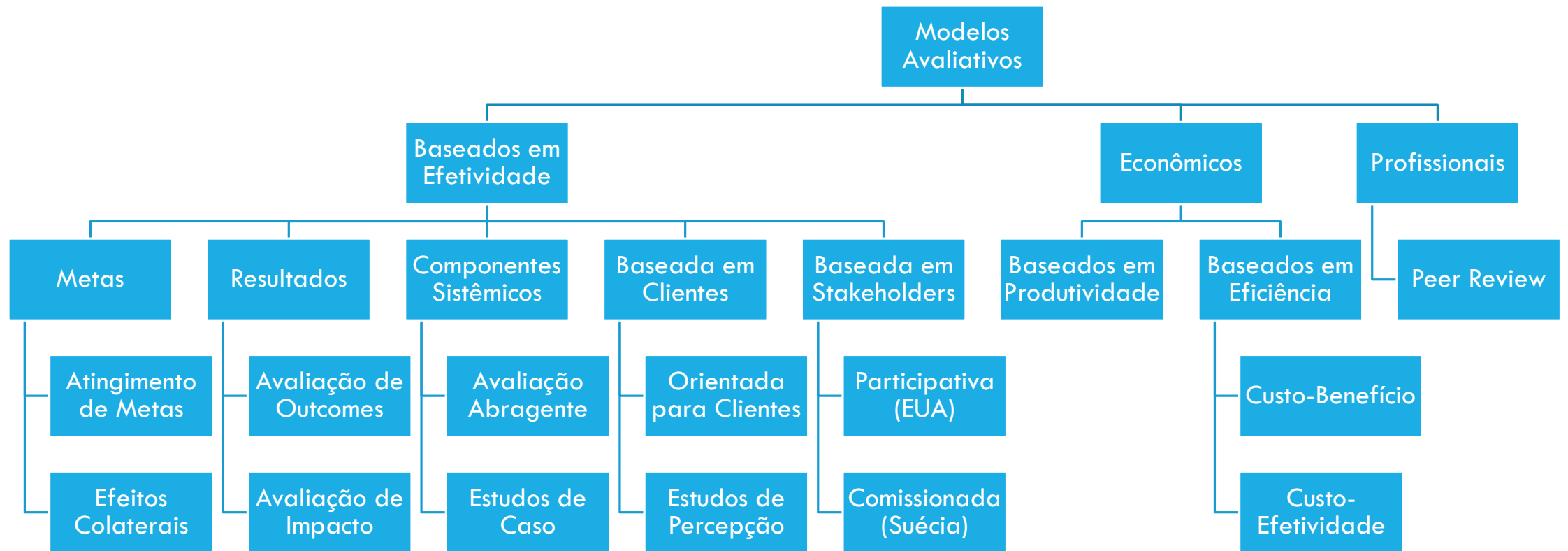
ENFOQUES AVALIATIVOS



OPORTUNIDADES AVALIATIVAS MAIS COMUNS

OPORTUNIDADES AVALIATIVAS	FOCO AVALIATIVO	RACIONALIDADE AVALIATIVA	MARCO METODOLÓGICO	ENFOQUE AVALIATIVO
Avaliação de Design (Modelos) (i)	Modelos Operacionais e Programáticos (projeto e design)	Lógica interna da intervenção em relação a questões administrativas e programáticas.	Theory do Câmbio, Modelagem e Conceptualização Programática	Levantamento de Necessidades, Pesquisa Formativa e Teórica
Avaliação de Processos (Implementação) (ii)	Processos, delivery, e execução (outputs e implementação)	Implementação programática, identificação de atalhos e obstáculos operacionais e programáticos.	Avaliação de Meio Term e Plano de Melhoras	Revisão programática, monitoramento de processos, e pesquisa formative empírica
Results Evaluation (iii)	Impacto de médio e longo prazo (outcomes e impactos)	Atribuição de mudanças do nível de desenvolvimento de médio e longo termo	Randomized Control Trials	Levantamento de efetividade, estimative de impacto, e pesquisa sumativa

TIPOLOGIA (ADAPTADO DE VEDUNG, 1997)

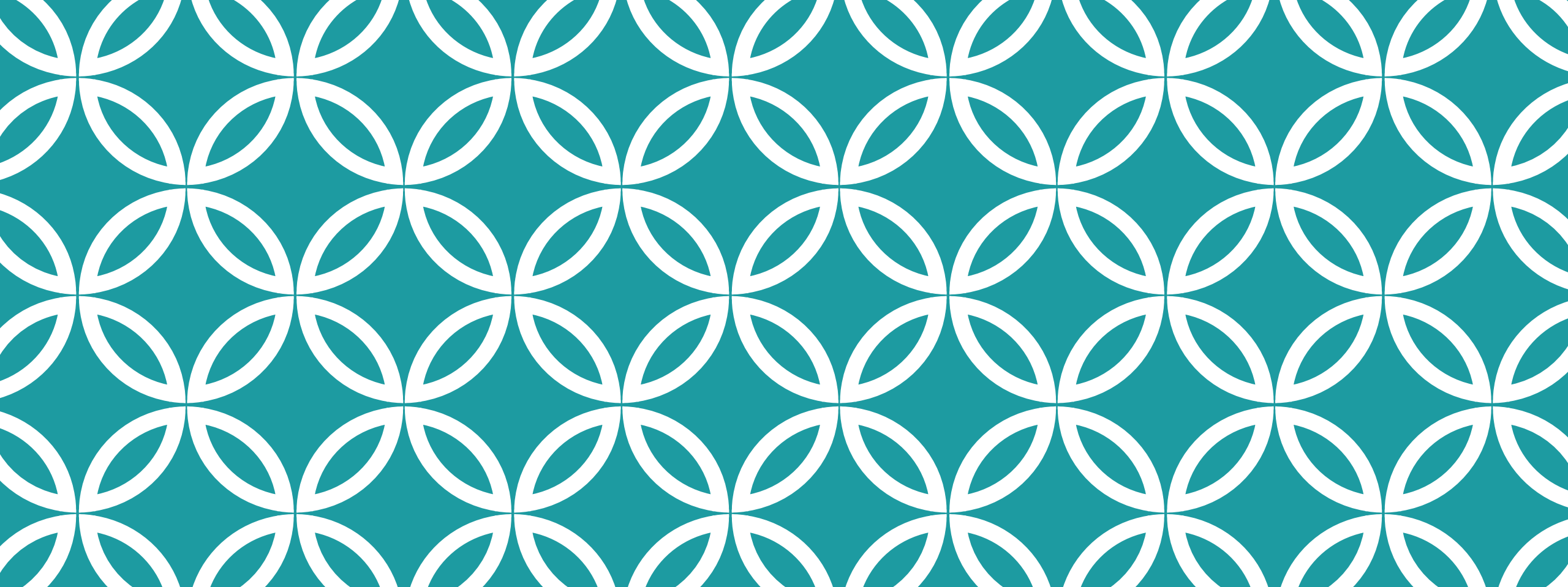


TIPOS DE AVALIAÇÃO – FORMATIVA (MEIO TERMO) (OWENS & ROGERS, 1999)

Tipos de Avaliação	Proativa	Clarificadora	Interativa	Monitoramento
Quando usar	Pré-projeto	Desenvolvimento do Projeto	Implementação	Implementação
Para que usar	Para entender e clarificar a questão sobre o por que tal projeto é necessário (justificativa).	Definir e destacar a Teoria de Câmbio (racionalidade).	Para melhorar continuamente o design do projeto (eficiência).	Para garantir que atividades estão sendo implementadas a contento (eficácia/efetividade).

TIPOS DE AVALIAÇÃO – SUMATIVA (FINAL) (OWENS & ROGERS, 1999)

Tipos de Avaliação	Outcome/Impact
Quando usar	Ex-post
Para que usar	Para avaliar se o Projeto está atingindo seus objetivos, se existem consequência não-intencionais, lições aprendidas, e como melhorar (efetividade/impacto).



OBRIGADO!

fujiwara@ilo.org

SMARTLAB

Conhecimento para a promoção do
trabalho decente