



MOP BIG

Manual Operativo de Plano
de Recursos Hídricos da
Baía da Ilha Grande

INDICADORES DE ACOMPANHAMENTO

PRODUTO V

22 de Dezembro de 2022

Versão Final





Produto V

Sumário

1. Indicadores de Acompanhamento	5-19
1.1. - Avaliação, acompanhamento e monitoramento	
1.2. - Aspectos conceituais	
1.2.1. - Objetivos	
1.2.2. - Meta	
1.2.3. - Indicadores	
1.2.4. - Indicadores de objetivo	
1.2.5. - Indicadores de gerenciamento	
1.2.6. - Instrumentos	
1.3. - Proposta de avaliação básica do MOP	
1.3.1 - Exemplo de indicadores	
2. Ferramenta de Gestão	20 - 22

Produto V

Índice de tabelas

Tabela 1: Exemplo da estrutura apresentada no produto

8

Tabela 2: Resumo de indicadores e o que medem

15

Tabela 3: Proposta de avaliação

16



INDICADORES DE ACOMPANHAMENTO

Acervo AGEVAP
Cachoeira das Sete Quedas, Paraty - RJ

INDICADORES DE ACOMPANHAMENTO

Ao solicitar a definição de indicadores de acompanhamento para a execução do MOP BIG, a AGEVAP e o CBH – BIG avançam na intencionalidade de ter um processo efetivo de implantação das ações indicadas. A leitura dos Termos de Referência, no entanto, não indica qual a escola de planejamento que deve ser seguida, gerando a necessidade de apresentação prévia das considerações que a consultoria adotou na definição dos indicadores e qual o significado de cada variável.

Indicadores são taxas, relações, condições ou números. Após a definição de cada indicador é necessário determinar as escalas que outorgarão significado a eles, como uma faixa de variação da variável entre um máximo e um mínimo. No entanto, é importante ressaltar que é necessário definir muito claramente qual o objetivo do uso do indicador.

Indicadores estão relacionados com processos de avaliação, em diferentes níveis. A avaliação pode ser prospectiva, realizada antes do desenvolvimento da ação, quando será ex ante. Evidentemente, não serve para compreender os processos de execução, mas para dar uma ideia de possibilidade de sucesso ou de custo ou de esforço para uma proposta.

O uso de uma avaliação de resultado ex post será adequado para determinar se uma ação atingiu seu objetivo proposto. Mas se está realizando uma avaliação de processos, os indicadores então se relacionam aos insumos que são alocados para realizar as atividades da ação, sub-programa ou programa. A avaliação de processo olha para frente, para as correções ou adequações, enquanto a avaliação de resultado olha para trás, se a ação funcionou ou não, descobrindo as causas do sucesso ou do fracasso. A primeira procura afetar as decisões cotidianas, operativas, e a última se dirige para além do projeto, sendo utilizável para discutir sobre sua eventual continuação, para formular outros projetos futuros, enfim para tomar decisões sobre as estratégias.

As decisões resultantes da avaliação podem ser de ordem qualitativa, como sobre a continuidade ou não de um projeto, ou de ordem quantitativa, que modificam ou não a programação inicial do projeto.

1.1. AVALIAÇÃO, ACOMPANHAMENTO E MONITORAMENTO

Processualmente, há que considerar as diferenças entre avaliar, acompanhar e monitorar.

O acompanhamento é um processo de menor complexidade, pois pode ser apenas descritivo, enquanto o monitoramento deve sugerir alterações no andamento do processo. O acompanhamento pode se resumir a um relato das atividades realizadas feitas com um olhar essencialmente externo, não reativo e não propositivo.

Uma ação que é simplesmente acompanhada não poderá ser avaliada em profundidade. Poderá ser dito sobre esta ação que ela ocorreu ou não, que terminou no prazo previsto ou não, que utilizou ou não os recursos solicitados. O acompanhamento não trará maiores informações e, por isso, não permitirá entender o que ocorreu, nem como os resultados são ou não válidos ou interessantes.

O monitoramento é um tipo de avaliação contínua e faz parte integral do gerenciamento do projeto. O acompanhamento pode ser apenas descritivo, enquanto o monitoramento deve sugerir alterações no andamento do processo e justificar por que essas alterações foram indicadas.

O monitoramento permite corrigir a rota da ação enquanto ela está ocorrendo, introduzir novos elementos julgados necessários, eliminar desperdícios, entre outras vantagens sobre o acompanhamento. Do resultado do monitoramento pode-se retirar uma avaliação de eficiência e alguns elementos de eficácia. Se o monitoramento prosseguir após a execução da ação, o que é uma situação rara, poderia alimentar uma análise parcial de efetividade. O monitoramento presta-se, portanto, para uma análise do **processo em si**.

O monitoramento é uma postura básica para uma gestão de projetos, sendo indispensável, sempre deve ser realizado, todo o tempo, em todas as ações. O acompanhamento se justifica para as ações em que o CBH - BIG repasse o recurso financeiro para um executor, como uma prefeitura municipal: o CBH - BIG acompanharia os relatos destas instâncias, que seriam, por sua vez, responsáveis pela avaliação e monitoramento destas mesmas ações.

A avaliação é mais analítica, é proposital e é realizada à parte da ação. A avaliação é conduzida periodicamente, tanto pela equipe do projeto, quanto pelos beneficiários. Também pode contar com a ajuda de equipes externas. A avaliação é a forma mais completa e complexa de valoração. De acordo com o pretendido, iniciará **antes** da ação e se estenderá anos **após** o seu término.

É a única forma de entender plenamente o **processo** e os **resultados**. A avaliação mais completa só se justifica para as ações mais destacadas do PRH - BIG e das ações do CBH - BIG, embora os níveis básicos (eficiência e eficácia) possam ser aplicados para todas as ações.

1.2. ASPECTOS CONCEITUAIS

O PRH - BIG foi estruturado em programas, subprogramas e ações. No *Produto 2* foram listadas as ações como estavam no PRH - BIG, com metas e objetivos. Por exemplo, a ação 2.2.1. Incentivo a iniciativas baseadas em soluções alternativas para o saneamento rural foi assim apresentada (*tabela 1*):

Tabela 1 - Exemplo da estrutura apresentada no Produto 2

Programa	Subprograma	Ação	Escopo	Prazo, indicador e meta
2 Esgotamento sanitário	2.2.1. Incentivo a iniciativas baseadas em soluções alternativas para o saneamento rural	Articulação	Articular a implementação e fortalecimento de iniciativas focadas em soluções alternativas para o saneamento rural.	O Comitê irá articular a implementação e fortalecimento de iniciativas focadas em soluções alternativas para o saneamento rural. No prazo de 5 anos, com início em 2020 e final em 2025, o Comitê terá como meta realizar 3 reuniões ou eventos por ano sobre o tema, com EMATER, FUNASA, Prefeituras Municipais, Associação de Moradores, UFF, entre outros. Como resultado esperado, espera-se atingir 95% dos domicílios rurais ou periurbanos com tratamento de esgoto.

Fonte: Elaboração própria

Pela *tabela 1* observa-se que na estrutura do planejamento são apresentadas as metas do ponto de vista gerencial (realizar 3 reuniões ou eventos por ano no período de 2020 a 2025) bem como o objetivo da ação (95% dos domicílios rurais ou periurbanos com tratamento de esgoto).

Ou seja, a ação é realizada por algum motivo (domicílios rurais ou periurbanos sem tratamento de esgoto) e, para resolver o problema, é necessário realizar três reuniões por ano.

Pelos Termos de Referência, o Produto 5 deve apresentar os **indicadores de acompanhamento**, mas esses indicadores, de acordo com diferentes autores, podem estar relacionados com o objetivo ou com a meta. Se estiverem relacionados com o objetivo, são de interesse maior para a sociedade, representada pelo Comitê de bacia – é a sociedade que deseja o tratamento de esgoto - enquanto para quem exerce a secretaria executiva a atenção deve estar no processo, ou seja, atingir a meta de realizar as três reuniões anuais, e não no resultado final.

Para definir corretamente os conceitos que serão utilizados neste produto, estes são apresentados na sequência.

1.2.1 OBJETIVOS

Os objetivos são resultados a serem perseguidos para o cumprimento de uma missão institucional e a sua visão de futuro, expressa pela estratégia. Os objetivos são resultados a serem

perseguidos para o cumprimento de uma missão institucional e a sua visão de futuro, expressa pela estratégia. Refletem os desafios a serem enfrentados em um determinado período.

Os objetivos no PRH - BIG devem:

- Estar alinhados aos níveis estratégico, tático e operacional;
- Serem claros, adequados e oportunos, gerando informação confiável para tomada de decisão;
- Ter uma unidade de medida corretamente identificada, com números absolutos (n°), percentagens (taxas de crescimento, pesos) (%), dias, horas, valores...;
- Serem de amplo conhecimento dos envolvidos.

1.2.2 METAS

Cada objetivo deve ser acompanhado de uma meta. A meta é uma expressão numérica que representa o estado futuro de desempenho desejado, em determinado período. São resultados quantificáveis por meio de indicadores. O pleno atingimento das metas indicará o sucesso do processo.

Os indicadores devem apresentar cinco características que geram o acróstico SMART quando expressas em inglês:

Specific (específico): a meta deve ser clara, simples e objetiva.

Mesurable (mensurável): o ideal é que números sejam usados para verificar se a meta foi ou não atingida.

Achivable (atingível): as metas devem ser exequíveis no prazo estabelecido e com os recursos disponíveis.

Relevant (relevante): as metas devem ter significado para o atingimento do objetivo estratégico do plano.

Time based (baseada no tempo): as metas devem estar expressas em um tempo determinado.

1.2.3 INDICADORES

Os indicadores são normalmente métricas que permitem a avaliação do desempenho em relação aos objetivos definidos. Podem ser números simples, relações, taxas ou condições que proporcionam a geração de informações que mostram as alterações de estado das variáveis analisadas, que são selecionadas de acordo com as dimensões do que está sendo avaliado. Os indicadores devem ser precisos, fáceis de coletar e passíveis de aferição. Podem

ser utilizados de forma isolada ou conjunta, por meio de cruzamentos, para definir essas alterações de estado. Se forem utilizados para monitoramento, os indicadores mostram onde se pode atuar para buscar o atendimento de uma meta definida.

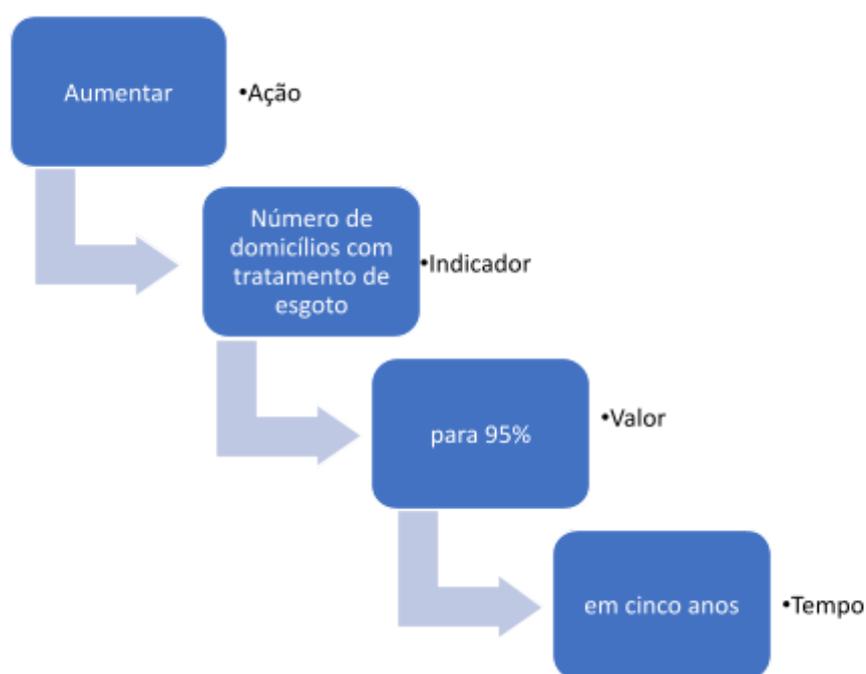
Os indicadores de desempenho, portanto, são responsáveis por demonstrar se será possível atingir as metas e os objetivos, pois mostram que o processo está no caminho certo.

Assim, o Objetivo de uma Meta estará atrelado a um **Indicador de Desempenho**.

Para que seja claro o que se pretende, as Metas devem ser escritas no formato de um Verbo, sendo acompanhadas do próprio Indicador. O Verbo indica a mudança de estado que pretendemos com o Indicador. Alguns autores defendem a utilização de apenas três Verbos: Aumentar, Reduzir ou Manter, ou alteração positiva, neutra ou negativa (*Figura 1*).

Assim, a ação 2.2.1. poderia ser descrita da seguinte forma:

Figura 1 - Exemplo de Indicador de Desempenho para a ação 2.2.1



Fonte: Elaboração própria

1.2.4. INDICADORES DE OBJETIVO

Indicadores de resultados: medem os graus, as quantidades e níveis de qualidade com que metas foram cumpridas. Podem ser estimados através do confronto de objetivos e metas de um lado e as realizações alcançadas de outro. A proporção de metas alcançadas e de cumprimento do planejado ou os índices de cobertura da população-alvo são típicos indicadores de resultados. As respostas que podem ser obtidas são: o programa (subprograma ou ação)

realizou os objetivos pretendidos? Atingiu os grupos-alvo? Cumpriu e em que níveis de quantidade e de qualidade, as metas propostas?

Indicadores de impacto: tratam de medir as mudanças pretendidas ou se quiser de resultados mais duradouros, ou seja, os efeitos do programa (subprograma ou ação) sobre a população-alvo. Por exemplo: na implantação do PSA vinculado ao turismo, verificar as variações dos comportamentos dos turistas.

Questões clássicas seriam: o programa efetivamente produziu os resultados que pretendia alcançar? Afetou em que medida a realidade que queria transformar? Uma das possibilidades para a avaliação do impacto do PSA é a definição de grupos de referência que possam ser utilizados para comparar, ou seja, possibilitar algo com o quê comparar. Uma possibilidade é comparar os sujeitos com eles mesmos, antes e depois. Para isso é necessário elaborar um diagnóstico da situação anterior ao início do programa, com a qual os impactos serão comparados. Uma outra alternativa é estimar impacto entre participantes e não participantes. O segundo grupo operará como grupo de controle onde os integrantes sejam aleatoriamente selecionados, ambos os grupos apresentando similaridade nos seus atributos.

Indicadores de efeitos: referem-se a determinadas alterações esperadas ou não as especificamente pretendidas pelo programa (subprograma ou ação) e que, mais que o grupo-alvo, afetam as instituições, os agentes que implementaram ou o meio social em que ele se realiza. Tendem a abranger os efeitos mais duradouros sobre os agentes implementadores e a comunidade local - efeitos sociais, e efeitos institucionais relacionados às instituições governamentais e não-governamentais associadas à sua implementação. As perguntas básicas são: o programa produziu alguma aprendizagem institucional? Estimulou a continuidade da experiência? As metodologias podem ser aproveitadas? Foram constatadas melhoras nas capacidades profissionais dos agentes de implementação?

1.2.5. INDICADORES DE GERENCIAMENTO

Outros indicadores agregados à avaliação de programas, subprogramas ou ações são os indicadores de eficiência, eficácia e efetividade. A eficiência diz respeito as qualidades de um programa sob parâmetros técnicos de custos e de tempo. Menor tempo, maior produção, menores custos são as preocupações particulares da eficiência. As atividades se organizam, tecnicamente, da maneira apropriada? Esta condição opera com menores custos? E em menor tempo possível?

No plano mais geral, a eficácia de um programa diz respeito à relação entre características e qualidade dos processos e sistemas de implementação de um lado e os resultados a que chega no outro. Será mais eficaz aquele programa que atingir seus resultados em menor tempo, menor custo e com mais alta qualidade. Quais são os fatores de ordem material e institucional na implementação que operam condicionamentos positivos e negativos do desempenho do programa?

Já o conceito de efetividade refere-se à relação entre objetivos e metas de um lado e impactos e efeitos de outro. A efetividade relaciona-se com as quantidades e/ou os níveis de qualidade com que a ação atinge os **impactos** esperados e promove os **efeitos pretendidos**, previsíveis ou não, tanto os sociais como institucionais.

Tomando o projeto dos biodigestores como exemplo, um maior número de biodigestores adquiridos com o menor custo indicaria uma maior eficiência para a ação, mas não significaria nada se os biodigestores não pudessem funcionar. Um maior número de biodigestores implantados por campanha permitiria identificar as campanhas mais eficazes, mas isso poderia ser contestado como resultado se a maior parte dos biodigestores não tiverem a qualidade esperada, o que não permitiria alterar a carga orgânica lançada no ambiente. Se a intenção final da implantação dos biodigestores fosse melhorar a qualidade da água a partir apenas da aquisição dos biodigestores, sem considerar a implantação e operação, tal ação não teria o efeito esperado.

1.2.6. INSTRUMENTOS

Definido os indicadores, deve-se conceber os instrumentos de coleta dos valores necessários para calcular as métricas.

Esses instrumentos devem ser testados para verificar se é possível para o avaliador ou para o avaliado respondê-los de forma adequada, garantindo que as respostas obtidas significam exatamente o que expressam. Para conceber um instrumento, portanto, é necessário imaginar as situações em que ele será respondido, as possíveis fontes de informações, as diferenças conceituais e regionais, entre outras. Também é necessário definir previamente se o indicador será qualitativo ou quantitativo e, neste caso, se será utilizado uma forma de torná-lo operacional para cálculos.

Os instrumentos podem ser:

- Banco de dados – um banco de dados associado a um sistema de registro das ações é um instrumento potencialmente poderoso para iniciar a avaliação de processo. O banco de dados ideal é concebido para possibilitar a avaliação, e não o contrário, ou seja, a avaliação será restrita às informações existentes;
- Check-list – é um instrumento rápido para os processos de acompanhamento e monitoramento, podendo ser ampliado para a avaliação de eficiência. Consiste em uma lista de tarefas que vai sendo marcada se estas foram atendidas ou não. Se incorporar uma coluna de medidas tomadas para a correção, terão um caráter de monitoramento; se incluir as quantidades e as datas de realização das tarefas, poderá ser utilizada para a avaliação de eficiência. Se incluir uma medida de qualidade, poderá gerar indicadores de eficácia, mas, pelo seu caráter resumido, não pode ser a única fonte para este nível de avaliação;
- Enquetes – são perguntas de resposta simples, coletadas de forma rápida e que expres-

sam uma única posição, normalmente sim ou não. São instrumentos válidos para pesquisas rápidas com grande público, onde não interessa muito os motivos da posição. Podem ser utilizadas para acompanhamento e monitoramento (O senhor sabe o que é o Comitê de Bacia? Os biodigestores já foram recebidos?), para avaliação de eficiência (os biodigestores estão instalados?) e de eficácia (os biodigestores reduziram a carga orgânica?);

■ Pesquisas de opinião e de satisfação – são questionários pré-concebidos, com respostas padronizadas, em que o entrevistado responde sem muita margem de discussão. Podem ser utilizados nas avaliações de eficiência, eficácia e efetividade. Para a avaliação de impacto deve ser aplicada com critério, pois poderão ser contaminadas pelo tempo decorrido, pela falta de memória em relação ao momento da ação, pelo não entendimento correto da responsabilidade de cada um dos atores do processo etc;

■ Entrevistas abertas – são conversas registradas com alguém que se julgue de interesse para a avaliação da ação. Pode durar mais de uma hora e não há um formato preconcebido: as perguntas vão sendo feitas de acordo com a resposta anterior ou buscando tentativamente obter a percepção mais profunda do entrevistado sobre a ação, seu processo e seus resultados. Não são muito adequadas para a avaliação de eficiência (não têm um roteiro definido, podem levantar informações para uma ação, mas não para a outra, impedindo a comparação entre os esforços realizados e os seus resultados), mas podem ser utilizadas na avaliação de eficácia, efetividade e impacto;

■ Entrevistas estruturadas – seguem roteiros pré-definidos, embora possibilitem margem de discussão. Resultará em valores qualitativos, de forma predominante. Se forem agendadas previamente, podem levantar informações quantitativas, como é o caso de entrevista a entidades públicas, não governamentais e privadas que tenham participado de uma ação, subprograma ou programa – quantas pessoas de sua instituição participaram da ação? Qual foi o valor investido na tarefa X? Quanto tempo foi aplicado na tarefa Y? Assim, pode ser utilizada em todos os níveis de avaliação, embora seu custo não seja compatível para a avaliação massiva de eficiência e eficácia, que podem ser medidas com instrumentos mais simples;

■ Questionários – roteiro de perguntas definido, pode ser respondido pelo entrevistado sem a presença do pesquisador. Portanto, tem um custo menor que as entrevistas. Deve ser avaliado quanto à clareza das perguntas, para evitar respostas não utilizáveis na avaliação. Recomenda-se, fortemente, que sejam submetidos a um teste de campo antes da sua multiplicação;

■ Triangulação de informações – a triangulação de informações é um instrumento para conferir a consistência dos valores levantados pelos instrumentos, para verificar a existência de inconsistências. É muito útil para refinar as informações qualitativas ou para entender resultados quantitativos aparentemente inconsistentes. O método RAPPAM² – Avaliação

² Disponível em: http://wwf.panda.org/what_we_do/how_we_work/conservation/forests/tools/rappam/

Rápida utiliza este instrumento como base para uma análise posterior dos resultados obtidos logo após a realização da ação. É uma metodologia facilmente aplicável nas ações relacionadas com o meio ambiente, podendo avaliar a eficácia e a efetividade de modo rápido e eficiente. Tem como atrativo adicional a fase de negociação das perguntas e respostas, o que socializa o próprio processo avaliativo.

Como exemplo de aplicação de instrumentos, no caso de avaliar o grau de alteração da satisfação de uma comunidade em relação ao PSA vinculado ao turismo após a realização de uma ação de qualificação dos proprietários de pousadas, por exemplo.

Pode-se utilizar uma enquete pela qual o respondente avalia diretamente se está satisfeito ou não, o que seria uma informação qualitativa. Por outro lado, poderia ser perguntado, em uma enquete, entrevista ou questionário, com uma escala de 0 a 10, qual seria seu grau de satisfação antes e depois da ação em diversos momentos, o que resultaria em números que poderiam gerar taxas de crescimento ou decaimento dessa satisfação.

Outro exemplo seria o conhecimento, por parte da população, da existência de uma determinada ação, por exemplo os biodigestores financiados na Praia Grande. Uma enquete poderia ser utilizada para saber se o respondente conhecia ou não a ação. Uma entrevista aberta poderia avaliar com maior profundidade este conhecimento, as fontes de informação normalmente utilizadas, os meios preferenciais de comunicação, a confiabilidade destes meios, entre outros. Um questionário poderia obter as mesmas respostas, mas a sua elaboração exigiria o conhecimento prévio dos meios de comunicação potencialmente utilizados, definir parâmetros de confiabilidade, etc. Ou seja, o questionário exigiria maior investimento para ser elaborado, mas poderia ser multiplicado com um baixo custo; a entrevista aberta exige mais técnica para ser aplicada, mas um baixo custo para ser concebida. O banco de dados pode ser utilizado para entender esforços realizados para a execução das ações ao longo de todo o ano, como número de biodigestores implantados, horas técnicas exigidas, população beneficiada diretamente, análises de qualidade realizados etc.

Os resultados obtidos com a aplicação dos instrumentos necessitam ser tabulados e analisados. Muitas avaliações não conseguem superar esta etapa, deixando os dados coletados guardados por não saber o que fazer com eles. Inicialmente, a tabulação permitirá identificar o comportamento dos dados, as situações que destoam do conjunto de informações, os valores nulos ou inválidos. Resolvidas as inconsistências, serão aplicadas ferramentas matemáticas, estatísticas e probabilísticas, que devem ser selecionadas caso a caso. Planilhas de cálculo, como Excel, trazem muitas destas ferramentas, que possibilitam calcular taxas, tendências, probabilidade, equações de correlação, entre outras.

QUADRO-RESUMO

O quadro-resumo abaixo apresenta uma compilação das informações apresentadas (tabela 2).

Tabela 2 - Resumo de indicadores e o que medem

Indicadores de eficácia	O que medem
Análise dos resultados em função dos objetivos traçados	Resultados e produtos
Metas	Proporção de cumprimento de metas, regularidade da prestação de serviço Público-alvo: foco, cobertura
Indicadores de eficiência/custos	O que medem
Recursos- Custos	Relação custo-benefício Custos-efetividade
Indicadores de eficiência dos processos	O que medem
Processos da implementação	
1. Sistema gerencial	Capacidade de implementar decisões Grau de centralização
2. Processo de divulgação e informação	Diversidade de canais, suficiência e qualidade das mensagens % de público atingido, agilidade de fluxo
3. Processos de seleção de agentes implementadores e beneficiários	Publicização do projeto, adequação do grupo selecionado aos objetivos do programa
4. Processo de formação de agentes implementadores e beneficiários	Competência dos instrutores, duração e qualidade do curso (se houver), conteúdo, avaliações, a formação segundo os participantes, o processo segundo os beneficiários.
5. Sistema operacional- financiamento, gasto, provisão dos recursos materiais	Suficiência dos recursos, prazos e fluxos qualidade da infraestrutura, material de apoio
6. Processos de monitoramento e avaliação interna	Regularidade, abrangência e agilidade na identificação dos desvios e incorreções, agilidade para recomendar incorreções. Grau de comprometimento e participação dos atores no processo. Eficiência em propor e recomendar melhorias.
Indicadores de efetividade	O que medem
Impactos- variações mudanças na realidade	Taxas de crescimento de um fenômeno, intensidade da mudança
Efeitos – social –opinião e satisfação dos atores	Avaliação do atores-graus de adesão, satisfação
Efeitos – institucional- capacidades institucionais, sustentabilidade e reprodutibilidade	Níveis de aprendizagem institucional, inovações, autonomia, transferência de metodologia, institucionalização dos processos.

Fonte: Elaboração própria

1.3. PROPOSTA DE AVALIAÇÃO BÁSICA DO MOP

A adoção dos indicadores apresentados é compatível com uma proposta de avaliação apresentada no quadro a seguir:

Tabela 3 - Proposta de avaliação

Dimensões	Indicadores	Questões	Fontes
Análise das metas estabelecidas pelo PRH - BIG	Metas realizadas X metas previstas	As ações realizadas são coerentes com a natureza e as responsabilidades sociais do CBH-BIG?	Cadastro, Relatório final
		Atua em quais segmentos ou a partir de quais demandas? As ações são as mais profundas e significativas da comunidade a que se dirige? Elas têm relação com a qualidade de vida da comunidade/ da sociedade? As ações funcionam como laboratório para aprendizagem do CBH-BIG?	
Processos de implementação	De eficiência		
	Sistema gerencial	Qual a capacidade da ação, subprograma ou programa ser implementado de acordo com as suas metas?	PRH – BIG, MOP e relatório da ação
	Processo de divulgação/de informação das atividades	Como divulga sua atividade e resultados? Através de que forma? Eventos ou publicações? Banco de dados? Produziu conhecimento sobre os processos de	

Tabela 3 (continuação) - Proposta de avaliação

Dimensões	Indicadores	Questões	Fontes
	Seleção de beneficiários	Quem são seus beneficiários?	
	Processo de formação dos beneficiários/participação beneficiários	Como os beneficiários participam do projeto?	
	Processos internos de avaliação	Quais os mecanismos internos de avaliação?	
Impactos	Variações e mudanças na realidade da intervenção	Quais foram as mudanças geradas na realidade?	Pesquisa posterior
Efeitos	Efeitos sociais	Qual o grau de satisfação dos beneficiários?	Relatório ou pesquisa posterior
	Efeitos institucionais	Quais as inovações institucionais? Gerou novas demandas ou processos? A metodologia pode ser transferida?	Relatório ou pesquisa posterior

Fonte: Elaboração própria

1.3.1 EXEMPLO DE INDICADORES

São apresentados a seguir exemplos de indicadores para diferentes ações do MOP - BIG.

■ Produto 4 - Edital de Pesquisa Alternativas para o monitoramento da qualidade de água - Ação 9.3.3 / Atividade 1 / Meta 1: Edital de pesquisa para apresentação de modelos para ampliação e reorganização do monitoramento da qualidade da água

No caso da ação 9.3.3. que tem como meta a publicação de um edital para apresentação de modelos para ampliação do monitoramento de qualidade de água, os indicadores podem ser os seguintes:

- **Indicadores de processo – destinados à gestão da ação**

- a) Indicadores de acompanhamento – para o CBH - BIG

- I) Edital publicado

- II) Propostas apresentadas

- III) Repasse de recursos realizado
- IV) Relatório de pesquisa entregue
- b) Indicadores de acompanhamento AGEVAP

- I) TR finalizado
- II) Edital finalizado
- III) Edital publicado
- IV) Documentação recebida
- V) Propostas recebidas
- VI) Seleção das propostas
- VII) Publicação do resultado
- VIII) Recebimento de recursos
- IX) Recursos julgados
- X) Publicação final do resultado
- XI) Convênio/contrato firmado
- XII) Repasse dos recursos
- XIII) Recebimento dos relatórios
- XIV) Envio ao CBH - BIG
- XV) Prestação de contas aprovada
- XVI) Encerramento do processo administrativo

- **Indicadores de resultado para o CBH - BIG**

- a) Indicadores de eficiência

- I) Prazo publicação do edital
- II) Prazo repasse do recurso
- III) Prazo para início da pesquisa
- IV) Prazo para a realização de pesquisa

- b) Indicadores de eficácia

- I) Número de respostas ao Edital
- II) Número de modelos apresentados

- c) Indicadores de efetividade

- I) Grau de cobertura da rede de monitoramento de qualidade de água proposta
- II) Suficiência dos parâmetros analisados para monitorar a qualidade da água

- **Indicadores de resultado para a AGEVAP**

- a) Indicadores de eficiência
 - I) Prazo preparação para publicação do edital
 - II) Prazo de processamento para o repasse do recurso
 - III) Prazo para firmar contrato/convênio da pesquisa
 - iv) Prazo para entrega dos relatórios de pesquisa

b) Indicadores de eficácia

- I) Número de respostas ao Edital
- II) Grau de cumprimento do Edital

c) Indicadores de efetividade

- I) Suficiência dos modelos para implantação da rede de monitoramento

Sobre os instrumentos, são propostos os seguintes:

- **Indicadores de processo – destinados à gestão da ação**

- a) Indicadores de acompanhamento – para o CBH - BIG - Comunicação da AGEVAP à plenária/diretoria

- b) Indicadores de acompanhamento AGEVAP – registro interno do processo

- **Indicadores de resultado para o CBH - BIG**

- a) Indicadores de eficiência - Comunicação da AGEVAP à plenária/diretoria

- b) Indicadores de eficácia - Comunicação da AGEVAP à plenária/diretoria

- c) Indicadores de efetividade – Análise técnica da UFF

- **Indicadores de resultado para a AGEVAP**

- a) Indicadores de eficiência – registro do processo interno

- b) Indicadores de eficácia - registro do processo interno

- c) Indicadores de efetividade - Análise técnica da UFF.



FERRAMENTA DE GESTÃO

Flickr: Mauricio Berndt
Rio Mambucaba, Paraty - RJ

FERRAMENTA DE GESTÃO

Por solicitação da AGEVAP, foi preparada uma pasta em Excel® para uso pela secretaria executiva do CBH - BIG.

Essa pasta contém planilhas dinâmicas que permitem a apresentação de um dashboard que vai incorporar automaticamente as alterações realizadas pela secretaria executiva. Dessa forma, proporciona rapidamente uma série de informações gerenciais sem a necessidade de realização de novos cálculos.

O dashboard é um painel visual que contém informações, métricas e indicadores de um processo. A ideia básica é que nele estejam representados os números relevantes para a estratégia desse processo e para o alcance dos objetivos propostos. Esse painel geralmente é monitorado por toda a equipe e serve para embasar decisões e acompanhar o desempenho do MOP – BIG, direcionando o olhar dos envolvidos para os indicadores.

No caso do PRH – BIG, a pasta Excel Dashboard MOP – BIG apresenta diferentes planilhas, sendo que a AGEVAP deve operar apenas uma, identificada justamente por AGEVAP.

As planilhas básicas apresentadas referem-se aos orçamentos, valores referenciais e cronogramas desenvolvidos em outros produtos do MOP, sendo separados por fomento, realização e articulação.

Dessas planilhas surgiu a planilha Orçamento MOP e a planilha Proposta MOP. Nesta última, estão as datas propostas para a realização das ações, os valores a serem desembolsados, os documentos a serem entregues e os graus de alcance das metas.

Cada ação recebeu um código que representa a meta dentro da ação, do subprograma e do programa do PRH – BIG. Isso permite agrupar as ações nesses níveis maiores.

A planilha Ações e metas traz de forma organizada as informações. Para cada ação foram deixadas seis linhas para descrição das atividades, data de início e orçamento.

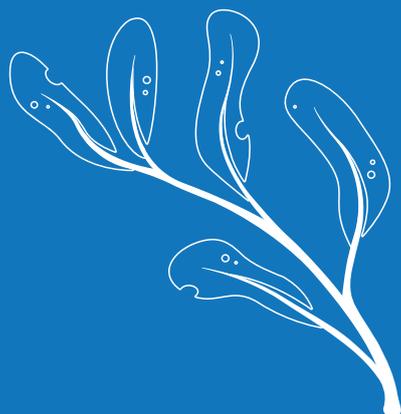
A planilha AGEVAP traz as informações propostas e permite a inserção dos dados reais de contratação, execução e pagamento.

Dessa planilha e das planilhas Proposta MOP e Ações e metas resulta a planilha Dados das ações, que é a fonte da planilha dinâmica Análise 1. Por fim, dessa planilha saem os dados para os gráficos do dashboard.

A configuração básica do dashboard apresenta:

- Identificação da ação, subprograma, programa ou PRH - BIG;
- Metas;
- Número de produtos entregues;
- Curva de avanço;
- Localização geográfica da ação;
- Valores orçados e realizados.

Por solicitação da AGEVAP, são apresentados três dashboards, um para cada nível de planejamento: ação, subprograma e programa.



MOP BIG

Manual Operativo de Plano de Recursos
Hídricos da Baía da Ilha Grande



Estrada do Marinas, N° 111, casa 12, Marinas
Angra dos Reis, RJ - CEP: 23907-205

www.cbhbig.org.br
cbhbig@gmail.com