

**SISTEMAS E CICLOS DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO: RECOMENDAÇÕES DA ANÁLISE *EX ANTE* DE POLÍTICAS PÚBLICAS E DE PROGRAMAS GOVERNAMENTAIS****Antonio Lassance**

Técnico de planejamento e pesquisa na Diretoria de Estudos Internacionais do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Dinte/Ipea); e doutor em ciência política.

DOI: <http://dx.doi.org/10.38116/td2858>

O propósito deste *Texto para Discussão* é oferecer orientações básicas sobre como aplicar fundamentos da análise *ex ante* para a formulação de políticas e o *design* de programas que nasçam prontos para serem monitorados e avaliados.

Uma das dificuldades mais comuns para que políticas e programas sejam baseados em evidências não é a incompreensão sobre a importância do monitoramento e da avaliação. A rigor, é ponto pacífico que a atividade e os resultados do setor público devam ser monitorados e avaliados. A dificuldade está no fato de que monitoramento e avaliação são normalmente pensados como fases a serem desenvolvidas *ex post*, e não *ex ante*. No entanto, quando a ação pública não é concebida para gerar informações que possam ser transformadas em dados, organizadas e depois interpretadas pelo trabalho de avaliação, os custos de remodelagem desse processo assoberbam-se.

Além de a maioria das políticas e programas ser concebida e estruturada por meio de processos caóticos, eivada de vieses e pressionada para responder a contingências críticas ou a grupos de interesse, boa parte dos que decidem e assessoram esses processos jamais foi apresentada a referenciais básicos de análise e avaliação que possam ser aplicados de modo a incluir requisitos de monitoramento e avaliação a essas fases iniciais de formulação e implementação. O mais comum é constatar a ausência de conhecimento sistematizado para a arquitetura de políticas e a engenharia de programas. O trajeto da formulação e *design* à implementação ainda é marcado pelo amadorismo, pelo voluntarismo e pelo abismo entre o que é previsto e o que é realizado.

Um primeiro passo para superar essa lacuna é disseminar conhecimento e permitir que as teorias, métodos e técnicas conhecidos ainda por poucas

pessoas se transformem em aprendizado e em ferramentas de trabalho de amplo domínio público. De um assunto de burocratas ou especialistas, o ideal é que passe a ser um campo de estudos aplicado ao trabalho prático de pessoas dedicadas ao diálogo social para a solução de problemas coletivos – o que se convencionou chamar de políticas públicas.

O texto consiste em um tópico sobre monitoramento e outro de avaliação. Parte-se do pressuposto básico de que o monitoramento ocorre intimamente ligado aos processos e atividades que geram os primeiros produtos, cujo propósito é realizar entregas sistemáticas que consolidem resultados aderentes aos objetivos da política. Explica-se o papel dos indicadores e como eles podem ser mais úteis e escolhidos de forma parcimoniosa. Em seguida, o tópico ressalta a relação umbilical entre monitoramento e avaliação e a importância de que o primeiro seja visto não apenas como uma atividade, mas como um sistema.

O tópico seguinte esmiúça a gramática da avaliação, expondo os tipos distintos de avaliação possíveis e o lugar de cada um deles. Diferentemente da propalada ideia de avaliações “padrão ouro”, que reincidentemente são enaltecidas pela literatura e que mudam constantemente sobre a escolha de técnicas consideradas ideais, avaliações são processos sistemáticos, cumulativos, com uma diversidade de métodos e técnicas que podem ser apropriadas para determinado tipo de problema e completamente inapropriadas para outros. A noção de que uma única técnica seja “a bola da vez” ou a melhor entre todas as demais revela um reducionismo metodológico a ser superado, o que só pode ser feito com uma melhor compreensão sobre o que é o ofício de avaliação e como ele pode ser empreendido de modo integrado e com uma caixa de ferramentas composta apenas de martelos.

# SUMEX

As considerações finais oferecem recomendações básicas para tornar essa discussão mais amigável e melhor estruturada com base no referencial de análise *ex ante*.