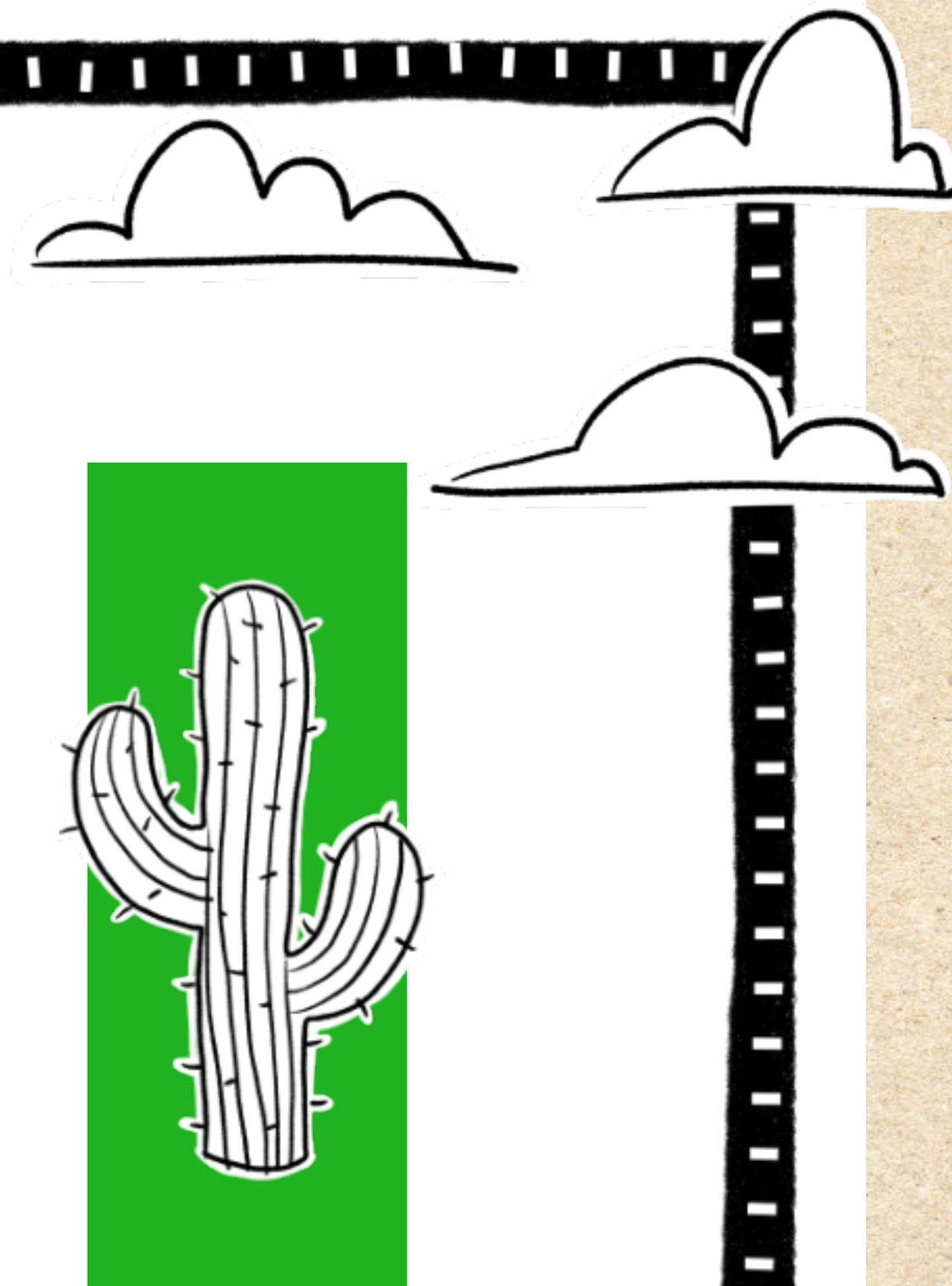




CADERNO M&A MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

A Prática contínua de Monitorar e Avaliar
no Projeto Pró-semiárido





FICHA TÉCNICA

GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA

GOVERNADOR
Jerônimo Rodrigues

VICE-GOVERNADOR
Geraldo Júnior

SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO RURAL (SDR)

SECRETÁRIO
Osni Cardoso

COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO E AÇÃO REGIONAL - CAR

DIRETOR-PRESIDENTE
Jeandro Ribeiro

PROJETO PRÓ-SEMIÁRIDO

COORDENAÇÃO GERAL
Cesar Maynart

SUBCOORDENADOR DE DESENVOLVIMENTO PRODUTIVO E DE MERCADOS

Carlos Henrique Ramos

SUBCOORDENADOR DO CAPITAL HUMANO E SOCIAL

Samuel Lyra

EQUIPE DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

Carla Ferreira, Celso Celes e Heide Oliveira

CADERNO M&A - MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO - A Prática contínua de monitorar e Avaliar no Projeto Pró-semiárido

TEXTOS

Maria das Graças Paixão – Consultora

PROJETO GRÁFICO, ILUSTRAÇÃO E DIAGRAMAÇÃO

Marco Antônio Martins

REVISÃO

Equipe de M&A do Projeto Pró-Semiárido



LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

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

CAR - Companhia de Desenvolvimento e Ação Regional

SDR - Secretaria de Desenvolvimento Rural do Estado da Bahia

FIDA - Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola

M&A - Monitoria e Avaliação

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

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

FUNCEP - Fundo Estadual de Combate e Erradicação da Pobreza

POA - Plano Operativo Anual

MIP - Manual de Implementação do Projeto

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

SACC - Sistemas de Acompanhamento de Contratos e Convênios

SING - Sistemas informatizados que são gerenciados via web

MD - Mecanismos diversos não informatizados

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

IGG - Informações para Gestão Governamental

INEP - Instituto Nacional de Pesquisas e Estatísticas

FLEM - Fundação Luiz Eduardo Magalhães

SETAFS - Serviços Territoriais para Agricultura Familiar

ONU - Organizações das Nações Unidas

ToC - Theory of Change (inglês) / Teoria da Mudança

COI - Core Outcome Indicators Measurement Guidelines

PSIs - Indicadores específicos do projeto



SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1. CADERNO M&A - MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO - A Prática contínua de monitorar e avaliar no projeto pró-semiárido | 6 |
| 2. SITUANDO O PROJETO PRÓ-SEMIÁRIDO | 9 |
| 3. MONITORAR E AVALIAR - O QUE É E PARA QUE | 13 |
| 4. A PRÁTICA DE M&A BASEADA EM RESULTADOS | 21 |
| 4.1 O MARCO LÓGICO NO PRÓ-semiárido | 21 |
| 4.2 Indicadores | 22 |
| 4.3 Diagnóstico inicial ou estudos de linhas de base | 24 |
| 4.4 A Teoria da Mudança | 26 |
| 5. O PASSO A PASSO DA PRÁXIS - M&A NO PRÓ-SEMIÁRIDO | 31 |
| Ferramentas e Práticas | 31 |
| Registros e Instrumentos | 34 |
| A Avaliação | 38 |
| A sistematização de experiências | 39 |
| Estudo de caso | 39 |
| O grupo focal | 40 |
| 6. APRENDIZAGENS M&A E GC | 43 |
| 7. A EQUIPE DE M&A | 45 |
| 8. CONCLUSÕES | 49 |
| 9. REFERÊNCIAS | 51 |



1 CADERNO M&A - MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO - A Prática contínua de monitorar e avaliar no Projeto Pró-semiárido

O presente Caderno é destinado a equipes técnicas internas e externas à CAR, de Projetos FIDA no Brasil, organizações sociais e órgãos do Estado da Bahia que atuam no desenvolvimento rural, com vistas ao alcance de resultados, de forma integral no âmbito rural.

A equipe de M&A da CAR, ao definir pela produção deste instrumento, pretendeu que este fosse um guia de consulta sobre a prática de M&A, onde o leitor pudesse encontrar informações para nortear a sua rotina de trabalho em sua práxis cotidiana, tais como, o que é a monitoria e a avaliação, qual sua função, objetivo e importância, quais os ciclos, ferramentas, instrumentos e práticas utilizadas na rotina da Unidade, dentre outros dados pertinentes ao cotidiano da M&A.

Foram aglutinados aqui de forma didática, de modo a facilitar sua reedição pelo leitor, os resultados das Experiências vivenciadas pela equipe da Unidade de Monitoramento e Avaliação - M&A, no Projeto de Desenvolvimento Rural Sustentável - Pró-semiárido, tendo como principal foco, as lições aprendidas e as boas práticas em monitoramento e avaliação, além das reflexões e olhares da referida equipe aqui contidos.

Antes de mais nada, cumpre situar o leitor quanto ao lugar da Unidade de M&A no âmbito de projetos de desenvolvimento social. O M&A é parte essencial de qualquer Projeto, independentemente do objetivo, área ou até mesmo contexto, uma vez que, sua prática, possibilita verificar se uma intervenção social está apresentando resultados e mudanças, identificar as áreas temáticas e técnicas que estão sinalizando êxito ou, os aspectos que necessitam ser modificados ou substituídos durante o andamento do Projeto, rumo ao alcance dos resultados delimitados no desenho previamente proposto.

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

Desenvolver ações práticas, sistemáticas e cotidianas de M&A é uma forma de garantir que os Projetos e Programas cumpram seu propósito e que sejam avaliados processualmente e, realinhados quando necessário, para que seja assegurada a utilização dos investimentos de forma eficaz e eficiente.

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

Esse Caderno tem por objetivo disponibilizar, de forma estruturada, a prática de M&A, com seus mecanismos, rotinas e potencialidades. Seu objetivo justifica seu título, cuja ideia fora concebida pela equipe de M&A do Pró-semiárido, no bojo do trabalho de consultoria de sistematização das práticas da Unidade, de modo a deixar um legado social,

contribuindo para a execução de trabalhos afins executados por outras equipes e projetos desenvolvidos no estado da Bahia.

O documento pretende apresentar e orientar sobre o processo de monitoramento e avaliação de projetos de desenvolvimento público ou de organizações sociais, tendo como pano de fundo, a experiência da equipe de M&A ao longo de quinze anos de atuação, junto aos Projetos FIDA no Estado da Bahia, oferecendo orientações e ferramentas que podem, de forma complementar, serem utilizadas como suporte, material de consulta ou mesmo como um ponto de partida para outras intervenções que tenham o M&A como elemento constitutivo no processo de gestão.

A elaboração deste caderno está pautada em documentos referenciais no âmbito do Projeto Pró-semiárido e nos Projetos anteriores do FIDA com a CAR.

Neste instrumento buscamos apresentar as concepções principais que norteiam a prática cotidiana da equipe, relacionando conceitos básicos teóricos utilizados como referenciais - uma síntese da práxis do M&A no Projeto Pró-semiárido, de modo a descrever a rotina da unidade dentro do contexto rural, numa esfera governamental com as ferramentas e mecanismos utilizados pelo M&A no Pró-Semiárido e ressaltando a interface das práticas de M&A com a gestão do conhecimento.

O presente Caderno não tem a pretensão de se constituir um fim; pelo contrário, se propõe a ser um recurso em construção, à medida em que novas práticas e aprendizados vão sendo construídos, com outras intervenções e inovações em M&A, a partir de necessidades reais de campo e de gestão que se apresentem. Trata-se de um documento dinâmico que será aprimorado ao longo de sua implementação, a partir dos compartilhamentos de experiências adquiridas e incorporadas pelos envolvidos nas diversas equipes e projetos e por seus leitores, em contínuo processo de reedição.

É o desejo da equipe que este seja um material referência em M&A e que seja utilizado como fonte de consulta para orientação aos gestores e equipes de M&A quanto à necessidade de otimização das ações da Unidade no âmbito dos Projetos de desenvolvimento social, se constituindo em um legado disponibilizado pelos profissionais que compuseram a equipe no decorrer da execução dos Projetos Gavião, Gente de Valor e Pró-Semiárido.

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

Portanto, este instrumento deve ser utilizado como um elemento norteador apenas, considerando que cada projeto guarda em si suas peculiaridades, as quais devem ser respeitadas e tratadas com singularidade.

**Desejamos uma boa leitura dessa trajetória e que ela suscite
inspiração e inovações!**



2 SITUANDO O PROJETO PRÓ-SEMIÁRIDO

O Caderno M&A expressa, de forma prática, a experiência de M&A no Estado da Bahia, no âmbito do Projeto de Desenvolvimento Rural Sustentável, na Região Semiárida da Bahia (Pró-semiárido), executado pela Companhia de Desenvolvimento e Ação Regional (CAR), vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Rural do Estado da Bahia (SDR).

A CAR possui um escopo de Projetos voltados para a zona rural, na perspectiva do desenvolvimento da agricultura familiar. É uma empresa pública, criada em 1983, que atende 416 municípios do Estado e executa programas e projetos voltados para a superação da pobreza rural, por meio de investimentos sociais e produtivos, com vistas ao fortalecimento da agricultura familiar.

O Pró-semiárido possui parceria com o Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola (FIDA), órgão das Nações Unidas (ONU), fundo multilateral que cofinancia Projetos de Desenvolvimento no âmbito Rural no Brasil e em outros países e começou a ser implementado em agosto de 2014 pela CAR, com prazo de execução de 06 anos e encerramento previsto para setembro de 2020.

Diante do período pandêmico, o Projeto Pró-semiárido contou com duas extensões de prazo em seu contrato, a primeira de 18 meses e a segunda de 12 meses, sendo que sua data de finalização física ocorreu em 30 de março de 2023 e a execução financeira está prevista para conclusão em setembro de 2023.

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

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

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

Localização do Projeto Pró-Semiárido



10

Ao longo desta parceria de 25 anos entre a CAR e o FIDA, na execução de Projetos voltados para a superação da pobreza e extrema pobreza no Estado da Bahia, a CAR vem aprimorando seus processos de monitoramento e avaliação, com o objetivo de aperfeiçoar a gestão baseada em resultados, alcançar eficiência, eficácia e efetividade das ações desenvolvidas junto ao público beneficiário e gerar aprendizagens significativas a partir das avaliações e lições aprendidas.

Diante da complexa e relevante atuação de combate à pobreza, na busca de superação das desigualdades sociais, o M&A tornou-se uma prática essencial para evidenciar resultados e transparência da ação pública, sobretudo, nos projetos de desenvolvimento, a exemplo do Pró-Semiárido.

A equipe de M&A é composta, continuamente há 15 anos, por 03 (três) profissionais, desde a execução do Projeto Gente de Valor e, destes, 01 (uma) profissional atua desde 1997 na execução do Projeto Pró-Gavião.

Todos os Projetos foram de iniciativa do Governo do Estado, com o cofinanciamento do Fundo Internacional para o Desenvolvimento Agrícola (FIDA); portanto, aqui está expresso, de forma resumida e sistematizada, o acúmulo da experiência, crescimento e evolução profissional pessoal, coletiva e prática desta equipe no processo de M&A em Projetos de Desenvolvimento ligados a agentes de fomento internacional.

A seguir apresentamos as bases conceituais, as ferramentas, as práticas adotadas pela equipe de M&A ao longo dos projetos desenvolvidos pela CAR nesses 15 anos, culminando com o Projeto Pró-Semiárido.





3 MONITORAR E AVALIAR - O QUE É E PARA QUE

Aqui apresentaremos as bases conceituais que fundamentam a nossa prática e que nos auxiliam na definição de estratégias e produção de ferramentas.

Embora tais elementos possam ser utilizados como norteadores, ressaltamos a importância de cada equipe de trabalho buscar estruturar suas próprias bases conceituais, de modo a construir suas práticas e fundamentar suas escolhas metodológicas.

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

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

Em relação aos conceitos, não existe uma definição única para os termos monitoramento e avaliação. O que existem são entendimentos diversos que se complementam.

Nós da equipe de M&A do Pró-Semiárido, adotamos o conceito proposto pela organização da sociedade civil brasileira WWF do Brasil:

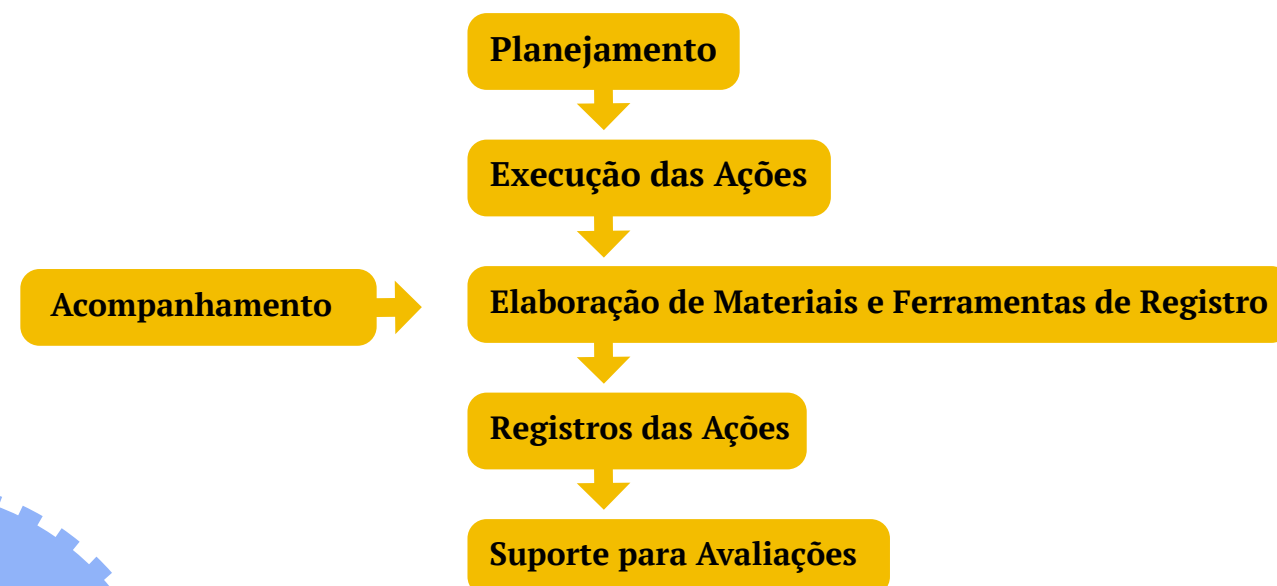
o acompanhamento físico, financeiro e analítico das atividades ou ações executadas, dos produtos, resultados e impactos gerados, do processo de sua execução, do contexto em que ele se realizou ou de qualquer outra dimensão que se queira acompanhar (WWF do Brasil, 2000. p.16).

A partir desse entendimento, são visíveis duas principais dimensões de um sistema de monitoramento:

- A primeira está associada ao processo de gestão de forma integralizada;
- E a segunda, é um exercício contínuo com a prática de coletar, analisar, armazenar e utilizar as informações obtidas para o gerenciamento de determinada ação, projeto ou programa público e/ou privado.

A característica principal do monitoramento é que se refere a um processo dinâmico, em constante construção e não algo finalizado.

Por isso, o monitoramento exige um processo intenso de acompanhamento, elaboração de materiais e ferramentas que facilitem o registro do andamento das ações e este possa subsidiar as avaliações, sejam processuais e/ou finais.



14 E por que monitorar?

O monitoramento é essencial para acompanhar a implementação do Projeto, aprimorando-o à medida em que executa as ações:

- Fornece as indicações do andamento para atingir as metas do Projeto;
- Revela problemas na implementação;
- Ajuda a identificar padrões e tendências;
- Apoia a gestão do Projeto para a tomada de decisão.



De modo a garantir um processo de monitoramento dinâmico e que de fato provoque a reflexão crítica e um resultado eficaz, faz-se imprescindível que a equipe se questione cotidianamente na busca de respostas para perguntas diversas, que guardem coerência com os objetivos e metas que se deseja alcançar, tais como:



15

A avaliação sistemática e objetiva de um Projeto, esteja este em andamento ou já concluído, incluindo sua concepção, implementação e resultados, é periódica e está relacionada com o desempenho, eficiência, eficácia e impacto no contexto em que a intervenção pública ocorre, seja por projeto ou programa.

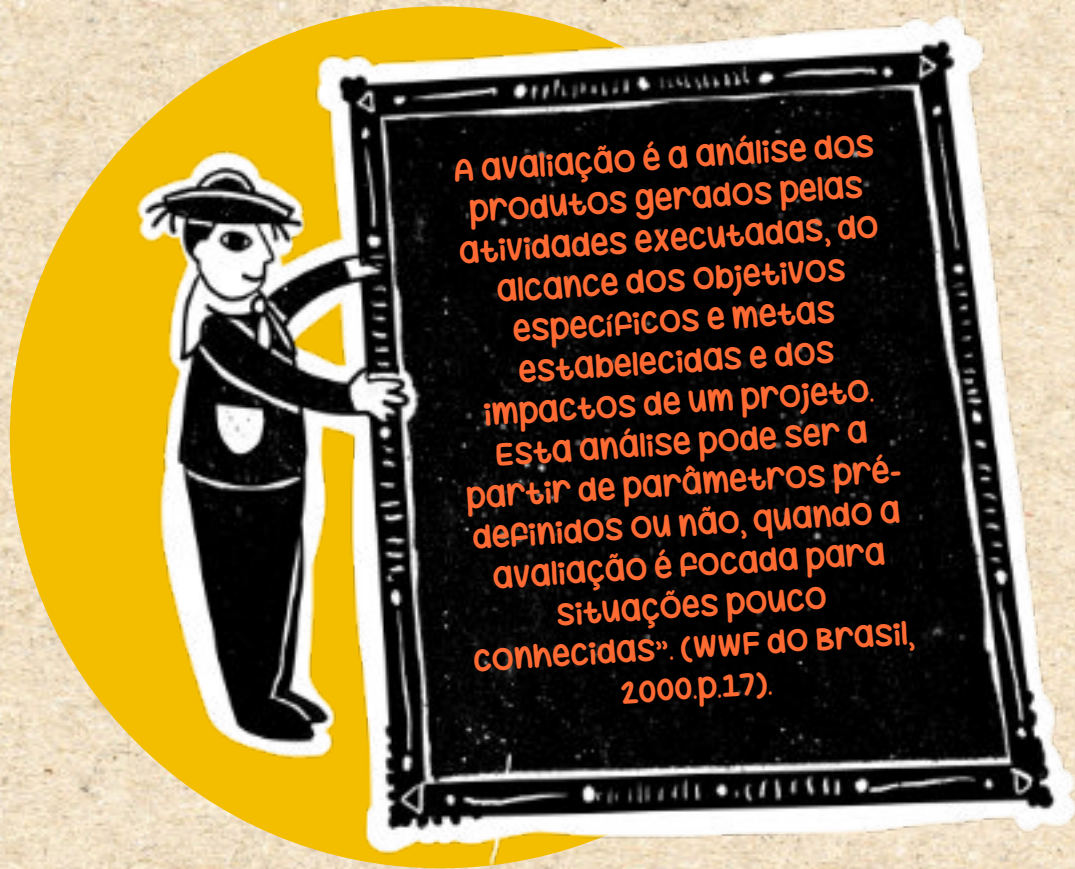
No processo de avaliação a equipe deve atentar para primordialmente duas questões:

A avaliação vai se preocupar com o que aconteceu e o porquê?

A avaliação estará preocupada em fornecer explicações para os resultados constatados no final ou durante a execução da ação?



Nós da equipe de M&A do Pró-Semiárido adotamos o seguinte conceito de avaliação:



E para que avaliar?



Assim como ocorre no monitoramento, o processo de avaliação também requer um exercício cotidiano de reflexão, o qual deve ser provocado por questionamentos críticos da equipe, tais como:



Monitoramento e avaliação são processos que caminham juntos e que se complementam, guardando algumas peculiaridades.

Vejamos o comparativo entre eles:

Avaliação x Monitoramento

| Monitoramento | Avaliação |
|---|--|
| Contínuo | Periódica |
| Expressa o que está passando no Projeto | Investiga como isso aconteceu, que diferença fez, como e por que |
| Apoia a tomada de decisão em tempo real | Apoia a tomada de decisão em momentos estratégicos |
| Geralmente é interna | Pode ser interna e externa, geralmente é externa |

No decorrer de nossa trajetória, com base nas experiências, erros e acertos e no processo de sistematização da prática da Unidade, chegamos a uma definição própria da equipe de M&A sobre monitoramento e avaliação:



Monitoramento e avaliação é um conjunto de práticas, mecanismos e ferramentas que permitem aferir e acompanhar os resultados em seus níveis de maturação, de forma integrada para apoiar e subsidiar a gestão e gerar aprendizagens a toda a equipe do projeto, com vistas ao sucesso e alcance de objetivos e metas.



18

Neste entendimento, para nós, a principal função do M&A é:

gerar inFormações relevantes para o andamento do projeto, incluindo procedimentos de coleta, processamento, análise e uso de inFormações sobre as mudanças evidenciadas, tanto junto ao público, quanto às estruturas e investimentos comunitários, subsidiando a tomada de decisão, além de gerar aprendizagens, conhecimentos para todos os envolvidos na intervenção.





4 A PRÁTICA DE M&A BASEADA EM RESULTADOS

A equipe da Unidade de M&A do Projeto Pró-Semiárido segue as diretrizes da CAR e do FIDA no que tange à gestão de resultados. Nesse sentido, um dos elementos mais utilizados e que subsidia todo o processo de planejamento, execução, monitoramento e avaliação dos projetos é seu marco lógico.

4.1 o marco Lógico no Pró-semiárido

O marco lógico é um instrumento de gestão utilizado em projetos sociais, uma matriz constituída por elementos que facilita o monitoramento e a avaliação de projetos, possibilitando uma visualização de forma macro de seus diversos aspectos.

Dentre os elementos que compõem o marco lógico destacamos os objetivos, os resultados, as atividades, as metas, o monitoramento e a avaliação, os indicadores, as fontes de verificação e os pressupostos.

O marco lógico é de suma importância na prática de M&A, se constituindo em uma ferramenta política, ideológica que deve ser conhecida por todos os segmentos envolvidos no projeto e que demonstra de maneira visual e sintética, como as atividades se correlacionam aos objetivos, resultados e impactos do projeto.

Concepção do Marco Lógico do Projeto Pró-Semiárido

Representação da Estrutura do M&A no Pró-Semiárido



A equipe de M&A ao longo da experiência nos projetos executados, seguindo a orientação do parceiro financiador, o FIDA, desenvolveu suas ações com base na gestão fundada em resultados, uma estratégia focada em atingir objetivos claramente definidos e verificáveis.

Essa estratégia de gestão exige o estabelecimento de referenciais que ajudem a valorar e qualificar as respostas necessárias para a avaliação das ações à luz dos objetivos do Projeto e seu alcance, fornecendo as informações sobre os avanços obtidos, conforme às mudanças previamente desejadas com a intervenção do Projeto. Estes referenciais compõem o marco lógico do Projeto e são chamados de indicadores.

4. 2 os Indicadores de resultados

Mas o que são indicadores?

os indicadores são instrumentos de medição que informam algo sobre um aspecto da realidade social ou sobre as mudanças que ocorrem nela. pode ser medido quantitativamente ou qualitativamente.

22 O uso de indicadores tem sua raiz nas mudanças de contexto em que se vive e/ou que se deseja transformar.

Não existe um padrão único na formulação dos indicadores, isso depende de fatores ideológicos, políticos e teóricos das organizações que estabelecem pactos e compromissos acerca do que querem alcançar.

Indicadores servem como instrumento de diálogo, informação, aprendizagem e empoderamento das partes interessadas no Projeto, sejam beneficiários, colaboradores e parceiros.

Os indicadores podem servir, dentre outros, como instrumento de:



CARACTERÍSTICAS DOS INDICADORES

- Medem o alcance e a eficácia de ações sociais, apontando para o cumprimento de atividades e objetivos;
- Indicam, mas não são a própria realidade;
- Baseiam-se em algum aspecto da realidade que varia de estado ou situação;
- Não tem significado em si mesmo, apenas quando situados nas relações e práticas sociais;
- São parte e expressão de um processo comunicativo;
- Variam de acordo ao seu uso e nível de hierarquia.

DO QUE DEPENDEM OS INDICADORES?

- Da escolha do que observar;
- Dos instrumentos utilizados;
- Da visão da organização e de suas relações;
- Da capacidade técnica e financeira da organização para monitorá-los.

TIPOS DE INDICADORES

Os indicadores podem variar de acordo com seu nível e hierarquia, podendo ser:

- Indicadores de Produto ou de Atividade
- Indicadores de Efeito ou de Resultados
- Indicadores de Impacto

23

| Indicadores de Produto ou de Atividade | Indicadores de Efeito ou Resultados | Indicadores de Impacto |
|--|---|--|
| Revelam o cumprimento da atividade; São quantitativos e expressam os avanços/ execução física e financeira. | Revelam as mudanças alcançadas durante o processo de execução; Relacionam-se com as práticas adotadas, mudança de concepção. | Revelam “o ponto de chegada” de um conjunto de ações estratégicas que foram realizadas por um Projeto; Eles medem as mudanças que se espera chegar ao final de uma intervenção, que permanecerão mesmo após o término do Projeto; Revela a mudança desejada. |

4.3 o Diagnóstico inicial ou estudos de linhas de base

Os estudos de linhas de base no Projeto caracterizam-se por um corte de pesquisa realizado no momento anterior ou simultâneo à entrada do Projeto nas comunidades, necessários para conhecer as principais características socioeconômicas e condições de vida dos seus moradores.

A partir da identificação de dois grupos diversos, de um lado, um grupo de beneficiários, chamado de grupo de tratamento e, de outro, um grupo de não beneficiários, chamado de grupo controle, é realizado o levantamento de dados específicos. Os dados levantados junto a estes dois grupos, permitirão observar o mesmo público, no mesmo momento, porém, em condição diversa - com e sem a intervenção - favorecendo a determinação da situação contrafactual que permite estimar o impacto resultante da intervenção e atribuí-lo aos projetos. Ou seja, contrapõe a situação observável das famílias atendidas à situação contrafactual (que supostamente teria acontecido na ausência da mesma intervenção).

A avaliação de impacto responde à questão:

Como os resultados seriam alterados na ausência do Projeto junto a essas famílias, considerando todas as variáveis?

Entende-se por contrafactual os resultados obtidos pelo grupo de tratamento, caso não recebesse a intervenção.

A adoção de metodologias adequadas à obtenção das informações quantitativas e qualitativas para os Estudos de Base, sobretudo da participação de mulheres, jovens, grupos étnicos ou outros grupos socialmente diferenciados, devem estar contempladas no questionário base do estudo, bem como deverão constar nos diagnósticos e planos de cada agrupamento de comunidade.

Agrega-se a esse diagnóstico inicial o uso de imagens da comunidade e a exigência do registro de acompanhamento da realidade através dessas imagens, suas moradias, seus ativos e equipamentos públicos. Este registro é importante, pois pode-se evidenciar os resultados a partir de uma comparação (por imagem) da situação antes e após a intervenção do projeto, notadamente nas condições de moradia, bem como de bens e ativos adquiridos.

O Estudo de Linha de Base produz um panorama da situação inicial do Projeto, adquirido

por meio de levantamento de dados, através de pesquisa quantitativa, utilizando os instrumentos de coleta. Estes dados obtidos deverão ser revisados e validados e depois armazenados de forma segura com uma base de dados estruturada que permita a comparação no momento da avaliação de impacto.

A seleção das comunidades controle é fundamental para garantir um processo de avaliação comparativa ao final do Projeto, com o grupo de tratamento, ou seja, os beneficiários. Além disso, as informações levantadas são de grande utilidade para apoiar o planejamento de atividades, para que estejam de fato adequadas a cada local, bem como auxiliar o monitoramento da sua implementação. A qualquer momento, a base pode ser consultada ou utilizada para fins de avaliação e comparação da evolução do projeto.

Abordagem do M&A a partir do desenho do Projeto Pró-Semiárido



Fonte: Prime In Rural, México, 2018.

LEMBRETE

Existem diversas abordagens de M&A. NO CASO DO PRÓ-SEMIÁRIDO, A PARTIR DAS ORIENTAÇÕES DO FIDA, O ENFOQUE É NA GESTÃO BASEADA EM RESULTADOS.

Compreender o ciclo do M&A é fundamental para a compreensão do seu papel no Projeto, uma vez que o M&A exerce uma ação potencializadora das ações de sucesso e mitigadora das questões que porventura não estejam indo bem.

4.4 A teoria da mudança

A abordagem da gestão baseada em resultados, fundamenta-se na teoria da mudança. Uma ferramenta pedagógica de reflexão sobre como e por que certas mudanças devem ocorrer em um projeto, estabelecendo uma relação causal entre as etapas necessárias para alcançar resultados em um projeto.

Passos para Elaborar uma Teoria da Mudança



UMA BOA TEORIA DA MUDANÇA É: PLAUSÍVEL, FACTÍVEL E TESTÁVEL.

Fonte: Adaptação do Prime in rural, México, 2018.

Para se desenvolver uma Teoria da Mudança deve-se basear em:

- Perspectiva das partes interessadas
- Informações do Projeto
- Evidências/modelos existentes
- Pesquisas ou avaliações de projetos semelhantes
- Teorias de Mudança desenvolvidas para projetos semelhantes.

Desenvolvimento da Cadeia Causal na Teoria da Mudança



Fonte: Adaptação do Prime in rural, México, 2018.

| Insumos | Atividades | Produtos | Efeitos Diretos | Fim / Impacto |
|---|--|--|--|--|
| Recursos necessários para implementar as atividades do projeto. | Ações realizadas pelos implementadores do projeto para entregar os produtos. | Bens de capital e serviços gerados por um projeto. | Os efeitos possíveis ou alcançados a curto e médio prazo dos resultados de um projeto. | Objetivo de ordem superior para o qual é previsto contribuir com um projeto. |
| Incluir: Pessoas, suprimentos, fundo | | | Os efeitos diretos estão dentro do escopo do projeto. | Frequentemente, o fim é alcançado através da colaboração com outras intervenções de desenvolvimento. |

Os supostos são hipóteses sobre os fatores e riscos que podem afetar o andamento ou o sucesso do projeto e que não estão sob o controle dos implementadores.

LEMBRETE

Converter uma Teoria de Mudança em um Quadro Lógico ajuda a identificar os principais aspectos do projeto que precisam ser monitorados.

| Teoria da Mudança | Descrição | Indicador | Meios de Verificação | Supostos |
|-------------------|---|--|--|--|
| Impacto | Agricultores familiares aumentam sua renda a partir dos investimentos produtivos. | 30% dos agricultores têm sua renda aumentada. | Pesquisas diretas; Sistema de M&A. | Não deve ocorrer sobreposição de ações. |
| Efeitos Diretos | Agricultores adquirem conhecimentos e habilidades para aumento e diversificação da produção. | 30% praticam produção agroecológica em suas propriedades. | Relatório da entidade de assistência técnica; Sistema de M&A. | Beneficiários do projeto devem ter participado das capacitações. |
| Produtos | Agricultores capacitados em práticas agroecológicas; Agricultores com acesso a assessoria técnica. | Nº de agricultores capacitados; Nª de agricultores com assistência técnica. | Relatórios dos executores. | Processo metodológico que garanta o aprendizado prático. |
| Atividades | Capacitação em práticas agroecológicas; Assessoria técnica na propriedade do agricultor. | Capacitações realizadas. | Sistema de M&A. | Agricultores selecionados para o Projeto. |
| Insumos | Entidade de ATER; Financiamento; Contratação de equipe; Aquisição de material. | Recursos utilizados X o planejado. | Sistema de M&A. | Balanceamento entre o planejado e o aplicado. |





5 A PRÁXIS DO NÚCLEO DE M&A NO PRÓ-SEMIÁRIDO

No Projeto Pró-semiárido, compreendemos como o sistema de M&A, o conjunto de práticas e ferramentas de acompanhamento, registro, análise, comparação e sistematização. Trata-se do arcabouço de mecanismos e estratégias desenvolvidas pela unidade de M&A no Projeto que, por meio de registros contínuos, acompanhamento das ações, gerenciamento de sistemas informatizados e do marco lógico, subsidia a elaboração dos relatórios, informes gerenciais para apoio à gestão, bem como a realização de avaliações processuais qualitativas e quantitativas, de acordo com as necessidades do Projeto e seu estágio, gerando aprendizagens e inovações.

Neste sentido, a partir dos entendimentos dos conceitos e das diretrizes institucionais do FIDA e da CAR, a equipe de M&A, ao longo de sua caminhada, vem adequando-os à realidade e contexto da intervenção pública junto às comunidades rurais, no âmbito da parceria com a cooperação internacional.

Aqui apresentamos o sistema integrado de M&A com os elementos que compõem as estratégias e ações da Unidade, constituídos conforme a realidade vivenciada no Projeto Pró-Semiárido; portanto, não se trata apenas de sistemas informatizados, mas de um grande conjunto de estratégias, mecanismos e práticas que a equipe utiliza para garantir a efetividade e eficiência do M&A e assim, contribuir efetivamente com o êxito do Projeto onde está inserido.

Ferramentas e Práticas

Neste sentido, do ponto de vista das ferramentas e práticas de M&A, no bojo do trabalho de sistematização da Práxis da Unidade, realizada junto à consultoria contratada para este fim, nós as subdividimos em quatro grandes blocos e, por questões didáticas, as denominamos conforme abaixo:

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



SING: SISTEMAS INFORMATIZADOS QUE SÃO GERENCIADOS VIA WEB

São sistemas integrados que atendem às demandas de registro e monitoramento das ações do Projeto, tanto na perspectiva do Estado, quanto do FIDA.



32 Trata-se daqueles sistemas que já existiam na CAR para gerir os contratos e convênios, para acompanhamento físico/financeiro e supervisões de campo, desenvolvidos pela instituição. No decorrer da execução do projeto, outros sistemas foram criados gradativamente pela equipe de M&A para atender necessidades e demandas de registros do Projeto, parceiros e beneficiários. Contudo, muitos desses sistemas operam de maneira independente; ou seja, ainda não existe uma integração satisfatória entre eles. Esta integração é importante para que sejam geradas as informações em tempo real, inclusive com a demonstração dos diversos resultados vinculados aos indicadores, notadamente, de resultados contidos no Marco Lógico do Projeto.

LEMBRETE

É fundamental criar sistemas integrados, que favoreçam o monitoramento das ações a partir dos registros das atividades do Projeto, em consonância com os objetivos, marco lógico, metas físicas e financeiras.

MD: MECANISMOS DIVERSOS NÃO INFORMATIZADOS, MAS QUE INTEGRAM O CICLO DO M&A NO GRANDE E SISTEMÁTICO ESQUEMA DE M&A

Aqui demonstramos as ferramentas diversas que integram o sistema de M&A para além dos sistemas informatizados. Consiste no conjunto de mecanismos inerentes ao M&A que compõem o processo de exercício prático e sistemático de M&A e que devem ser conhecidos por todos que compõem o Projeto.



PIMA: PRÁTICAS ROTINEIRAS INERENTES AO M&A NO PROJETO PRÓ-SEMIÁRIDO

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

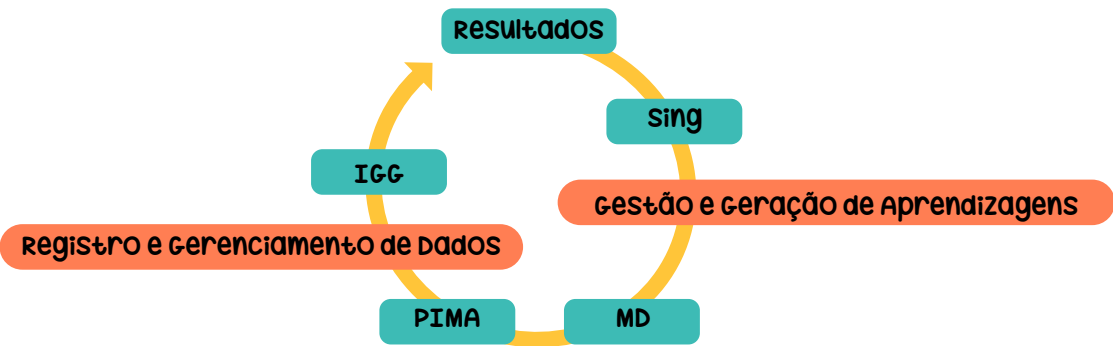


IGG: INFORMAÇÕES PARA GESTÃO GOVERNAMENTAL

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



visão Geral das Ferramentas e Práticas



registros e Instrumentos

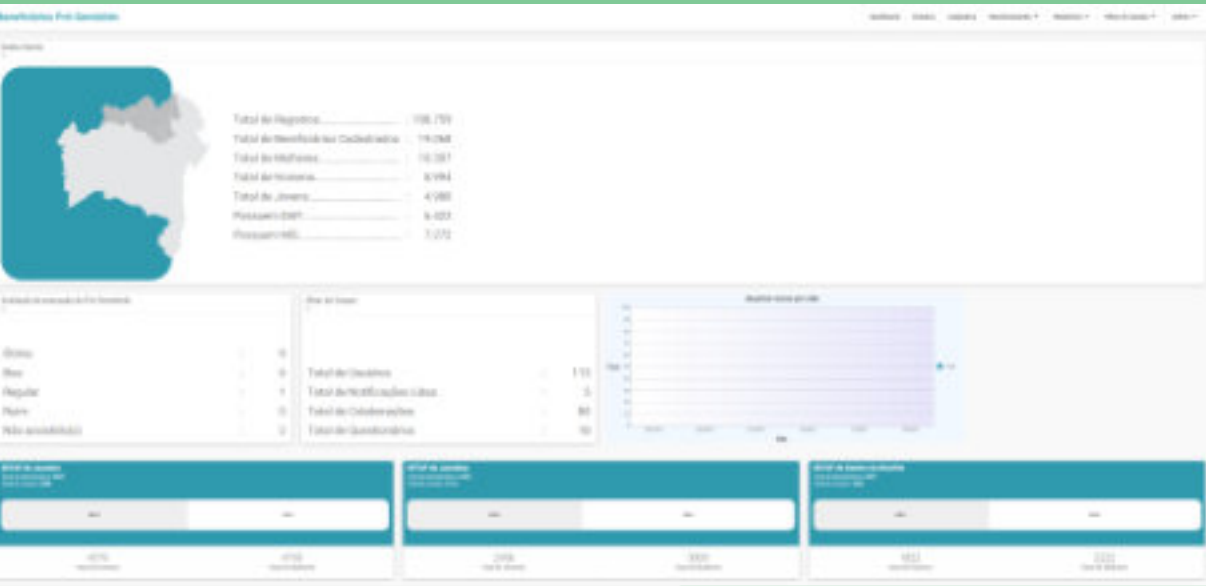
No decorrer dos quinze anos de experiência acumulados nos três projetos executados pela CAR, a equipe desenvolveu além dos sistemas e práticas, diversos instrumentos, formulários, fichas, conforme as demandas iam se apresentando gradativamente. Cada contexto no âmbito dos projetos sociais determina os instrumentos a serem produzidos e utilizados.

A equipe da Unidade de M&A no âmbito do projeto Pró-semiárido utiliza os sistemas conforme relacionados a seguir:

Sistema de Beneficiários

Sistema responsável pelo registro de todas as atividades realizadas no projeto, bem como da lista de participantes destes eventos, sendo possível quantificar a participação dos beneficiários, inclusive com suas variáveis (raça, etnia, geração) assim, pode-se contabilizar a participação e o perfil do público envolvido.

O Sistema ainda conta com outros módulos importantes, a exemplo dos registros de associados vinculados às Associações Comunitárias e Cooperativas.



Pró-Semiárido: Sistema de Beneficiários - Tela Inicial

SISPLANDI – Sistema de Elaboração de Plano de Desenvolvimento e Investimento

É neste sistema que são elaborados os Planos de Investimento que se desdobram nos Convênios produtivos e sociais firmados com as Associações Comunitárias.

O sistema conta com o cadastramento dos beneficiários vinculados aos GI – Grupo de Interesse, além de apresentar todo o cadastro dos orçamentos das metas e atividades. É um importante sistema de Planejamento e foi ampliado para acompanhar o trabalho das entidades contratadas que executam a Assessoria Técnica Contínua.

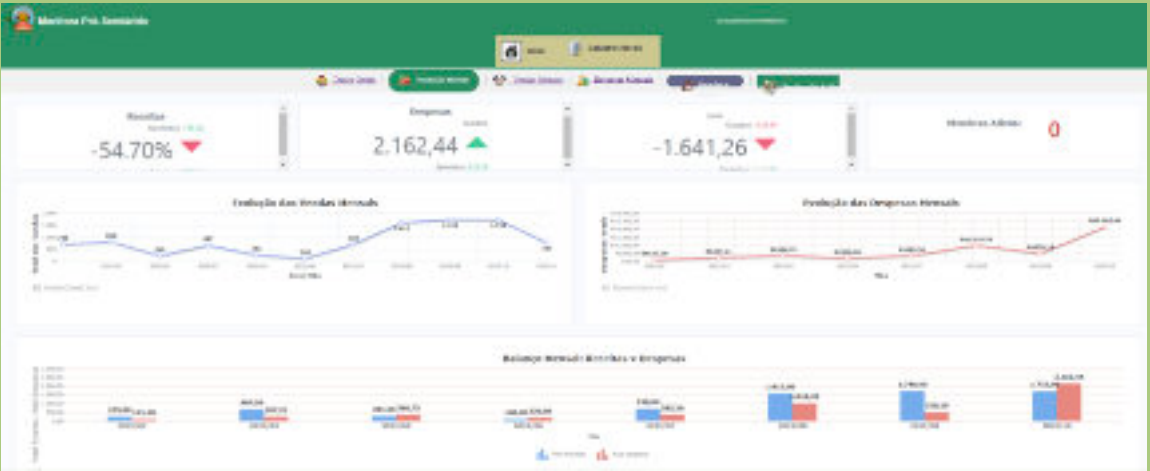


Pró-Semiárido: SISPLANDI - Tela Inicial

Monitora - Sistema de Monitoramento das Organizações Econômicas beneficiárias do Pró-Semiárido

O Monitora é um sistema de registro de informações que permite identificar a composição e o perfil dos grupos coletivos de produção atendidos no projeto Pró-Semiárido.

Além de permitir o monitoramento dos investimentos do projeto nestes grupos, o sistema representa uma importante ferramenta de registro de produção, receitas e despesas mensais, auxiliando os grupos nos processos de gestão da produção e gestão da comercialização e consequentemente, orientando-os na tomada de decisão.



Pró-Semiárido: Monitora - Módulo Grupo Produtivo - Tela inicial



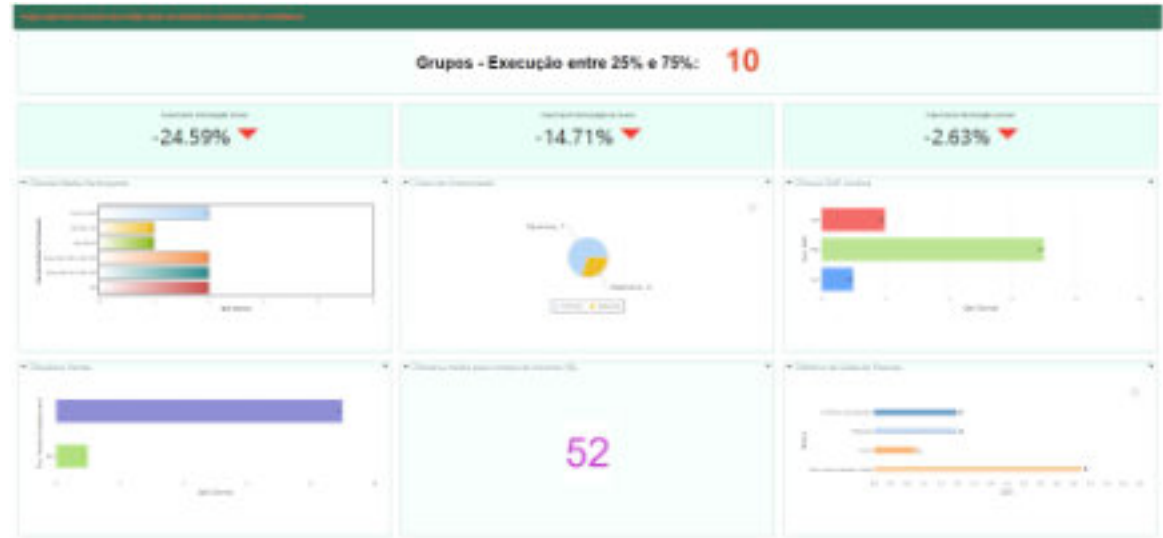
Pró-Semiárido: Monitora - Módulo Administração - Tela inicial

Plataforma Survey Collect – Ferramenta de Coleta de Dados Off-line para realização de pesquisas rápidas

O SurveyCTO é uma plataforma de coleta de dados projetada para simplificar e agilizar o processo de realização de pesquisas e coleta de dados. Ela fornece um conjunto

abrangente de ferramentas e recursos que permitem que coletores de dados em campo, criem, implantem e gerenciem pesquisas de forma eficaz. Suporta coleta de dados off-line (utilizando celular, tablets, etc.), permitindo que os usuários coletem dados em áreas com conectividade limitada ou nenhuma conexão com a internet.

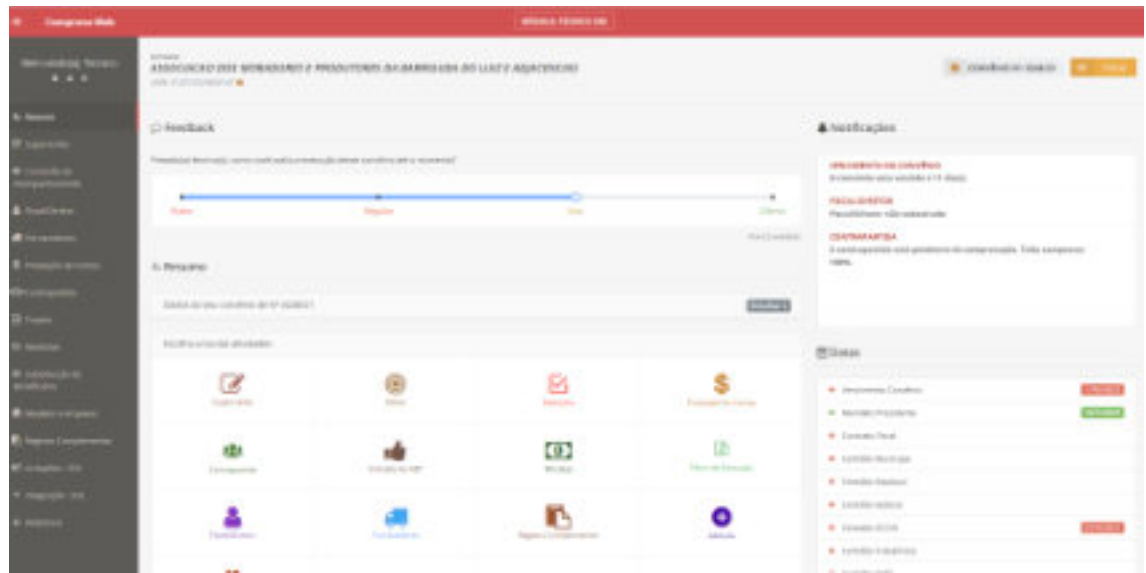
O SurveyCTO tem viabilizado ao Projeto Pró-Semiárido a realização de importantes pesquisas, tais como: Organizações Econômicas, Psicultura, Organizações Comunitárias, Ecofogões e Aquisições dos Subprojetos.



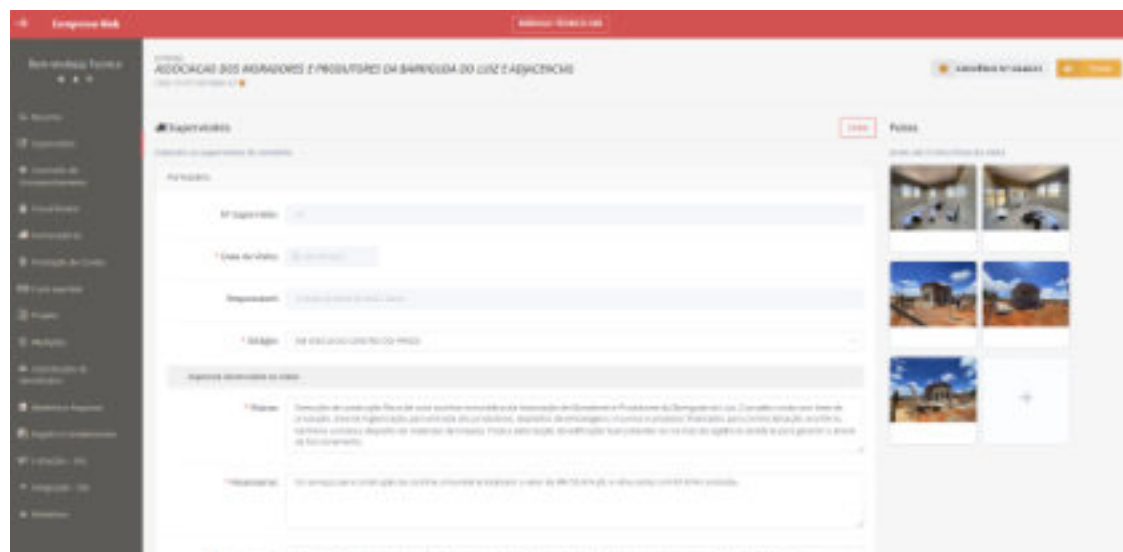
Pró-Semiárido: Monitora - Módulo Grupo Produtivo - Tela inicial

Comprova – Sistema On-line de Acompanhamento de Convênios

Este sistema atualmente vem substituindo o SACC – Sistema de Acompanhamento da execução dos convênios. É um sistema de monitoramento e supervisão que permite o registro do avanço destes convênios, a exemplo do percentual de execução, além de registros nos aspectos organizacional, operacional, físico e financeiro. É a partir deste sistema que são quantificadas as metas físicas do projeto.



Pró-Semiárido: Monitora - Módulo Grupo Produtivo - Tela inicial



A seguir elencamos algumas práticas utilizadas pela equipe da Unidade de M&A no âmbito do projeto Pró-semiárido:

A Avaliação

Definido como mecanismo periódico de revisão da abordagem geral e dos objetivos do Projeto, o sistema de avaliação é baseado na análise da gestão e atividades do Projeto em momentos específicos para aferir o alcance dos resultados e impactos esperados. Esta função é supervisionada pela Unidade de Gestão do Projeto - UGP.

Buscaremos aqui delinear sinteticamente como é realizada a avaliação pela unidade de M&A no contexto do Pró-Semiárido.

O processo de avaliação no Pró-Semiárido, baseia-se desde metodologias simplificadas como as avaliações rápidas e grupos focais, que contam com a participação direta dos beneficiários, bem como as de maior complexidade, que são as avaliações de meio-termo (03 anos após o início oficial da execução Projeto), Relatório de Conclusão de Projeto (RCP) e avaliação de desempenho e impacto ao término do Projeto.

Tipos de Avaliação:

Cabe ressaltar que para cada tipo e frequência de avaliação, são criados formulários e instrumentos específicos e também de acordo com a área temática.

Avaliação de Meio Termo

A avaliação de meio termo ocorre em momento próximo à metade do período programado para a implementação do Projeto, quando as atividades previstas já estarão em seu curso normal e já será possível observar os primeiros efeitos gerados.

A avaliação intermediária constitui uma oportunidade singular para que executores, beneficiários e financiadores possam ter uma primeira apreciação da eficiência e da eficácia do projeto e fazer os ajustes necessários para que os objetivos traçados originalmente se cumpram. Nessa oportunidade é comum a comparação entre o que foi

previsto e o que efetivamente se realizou, tanto em termos de atividades, quanto em relação aos efeitos esperados, revisão das estratégias, das metodologias, reprogramação de atividades e o redimensionamento de metas.

GERALMENTE A AVALIAÇÃO DE MEIO TERMO É REALIZADA POR UM AGENTE EXTERNO AO PROJETO.

Avaliação de Impacto

A avaliação final ou avaliação de impacto é realizada após a conclusão do Projeto, quando se imagina que seus efeitos tenham amadurecido suficientemente para que sejam observados com clareza.

A finalidade é analisar os resultados e impactos à luz de teorias ou de experiências acumuladas em intervenções similares, comparando a realidade inicial do Projeto com do momento da realização da pesquisa, tendo como ponto marco comparativo os estudos de linhas de base, junto aos grupos tratamento e controle.

Avaliações Rápidas (processuais)

É um tipo de avaliação processual de uma determinada temática que varia de 01 e 03 dias de trabalho.

É realizada a partir do contato com um número reduzido de pessoas que tem ou tiveram algum grau de relacionamento com o tema. Como estratégia geral de monitoramento, não cabe estabelecer procedimentos muito rígidos para as avaliações rápidas. Uma de suas características mais marcantes é a flexibilidade metodológica, mas como um recurso que pode e deve ser utilizado com frequência, podendo ser adequada a cada realidade.

A sistematização de Experiências

Sistematização de experiências se caracteriza como um instrumento de reflexão crítica e avaliativa.

Este instrumento é extremamente relevante por se tratar de uma metodologia de fácil aplicabilidade e de resultados satisfatórios. O processo de sistematização exige participação e reflexão para gerar as aprendizagens acerca da experiência em questão.

É importante sistematizar não só as experiências exitosas como também aquelas que não tenham alcançado o êxito esperado, o que permitirá verificar os motivos e quais as decisões que deverão ser adotadas.

O Estudo de caso

Estudo de caso é um método de aprendizagem baseado no entendimento crítico e na compreensão aprofundada de uma situação que justifique sua aplicação e é uma

metodologia que poderá ser aplicada tanto pela equipe de Monitoria e Avaliação, como pela equipe técnica com o apoio do M&A.

O Grupo Focal

Grupo focal é uma estratégia de pesquisa feita com pequenos grupos de pessoas (informantes qualificados), beneficiários ou não, de uma ação determinada, reunidas para avaliar conceitos, identificar problemas e mensurar resultados.

Seu objetivo central é identificar sentimentos, percepções, atitudes e ideias dos participantes a respeito do alcance de uma ação ou investimento.

Essa técnica gera uma maior diversidade e profundidade de respostas.

LEMBRETE

cada avaliação dessa, inclusive a escolha metodológica, deve ser definida com as equipes do projeto de acordo com cada necessidade e demandas internas e externas do projeto.





6 APRENDIZAGENS M&A E GC

Nas últimas décadas, tanto o monitoramento e avaliação, quanto a gestão do conhecimento - GC, passaram a ser fundamentais na prática de execução de projetos de desenvolvimento social, nas políticas públicas e nos programas que visam principalmente, atenuar as desigualdades sociais e econômicas de populações e/ou grupos considerados mais vulneráveis na sociedade.

Isso se deve ao fato de serem áreas que possuem objetivos que comungam entre si. O primeiro, está relacionado aos resultados decorrentes de uma intervenção, já a gestão do conhecimento, visa o desenvolvimento humano e institucional através dos conhecimentos desenvolvidos e/ou compartilhados por equipes, comunidades e/ou organizações parceiras.

Para que as instituições possam expressar os resultados, efeitos e mudanças efetivas na vida das pessoas no âmbito dos projetos sociais, e mais ainda, que tais mudanças possam ser atribuídas às suas intervenções, se faz necessário um sistema mínimo de M&A, que possa garantir ao longo dos Projetos, informações, dados e aprendizados decorrentes da ação desenvolvida, favorecendo o processo de GC.

Esse sistema objetiva, não só garantir a disseminação dos conhecimentos existentes na intervenção, mas também, valorizá-los nas equipes, de forma a permitir que a riqueza intelectual existente seja utilizada, fortalecendo as potencialidades das pessoas, a cultura organizacional e o desenvolvimento de capacidades.

As aprendizagens geradas pelo M&A consideram elementos fundamentais na execução do Projeto, promovendo novos conhecimentos acerca da própria prática implementada.

Neste sentido, o M&A se relaciona intrinsecamente com o GC, uma vez que nos projetos de desenvolvimento, o conhecimento gerado a partir das práticas avaliativas e estratégias da intervenção, produzem novos conhecimentos relevantes no desenvolvimento comunitário, produtivo, econômico e social, não só das pessoas, mas também das instituições envolvidas, podendo ser reeditados, replicados e seus efeitos multiplicados e potencializados.

O M&A possui um papel fundamental no processo de gestão do conhecimento, porque promove integração das áreas, auxilia a tomada de decisões e correlaciona os resultados às intervenções de forma direta.



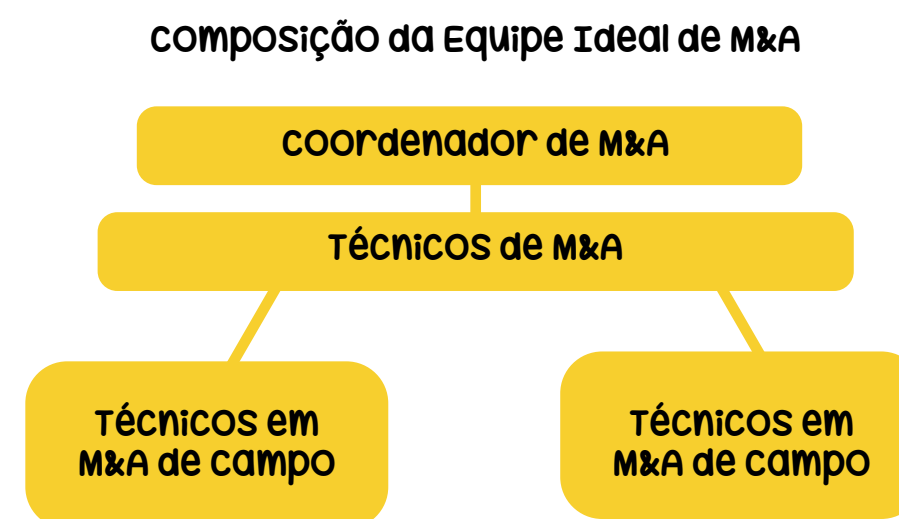


7 A EQUIPE DE M&A

Como já mencionado anteriormente, a equipe de M&A no Projeto Pró-semiárido é constituída por três profissionais, estes de formações diversas. A trajetória vivenciada pela equipe, composta por erros e acertos, proporcionou aprendizados que possibilitaram a evolução e construção do sistema de M&A no Projeto.

Dentre os aprendizados obtidos no decorrer dos anos de experiência, destaca-se a percepção sobre qual a estrutura mínima de uma equipe de M&A no âmbito de projetos de desenvolvimento social, nos possibilitando conceber um desenho ideal de composição.

Nesse sentido, sugerimos a seguinte estrutura de equipe:



O quantitativo de técnicos de campo deve variar de acordo com o território de abrangência do projeto.

Essa equipe ideal teria atribuições definidas conforme abaixo:

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





8 CONCLUSÕES

Nós, integrantes da equipe de M&A no âmbito do Projeto Pró-semiárido, buscamos neste caderno, oferecer, de forma sintética, elementos da prática de M&A em Projetos sociais, conforme as experiências vivenciadas nos três projetos desenvolvidos pela CAR, culminando com o Pró-Semiárido.

Conforme já aqui ressaltado, este instrumento não tem o condão de ter seus conteúdos replicados aleatoriamente em experiências sociais diversas, mas de ser um referencial, podendo as ideias aqui contidas, serem reeditadas, de acordo com as realidades e especificidades de cada contexto.

As bases conceituais, as ferramentas, instrumentos e dicas aqui sintetizados, podem ser interpretados, decodificados, recodificados e utilizados, à luz de cada realidade por seus re-editores, conforme a percepção que tenham de seus contextos.

Nós finalizamos esse caderno desejando que este seja uma inspiração para práticas inovadoras de M&A, favorecendo o processo de gestão de conhecimento, potencializando as ações e otimizando recursos no âmbito da execução de projetos de desenvolvimento social.

Que a partir das experiências, aqui sintetizadas e disponibilizadas, outras equipes possam construir mais conhecimento e proceder novas atualizações e re-edições deste instrumento que ora disponibilizamos, contribuindo cada vez mais para a eficácia e eficiência dos projetos de desenvolvimento, na perspectiva de um mundo mais justo e equilibrado socialmente.

**Até Breve, na roda-viva sempre dinâmica e integrada
do desenvolvimento social!**





9 REFERÊNCIAS

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

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

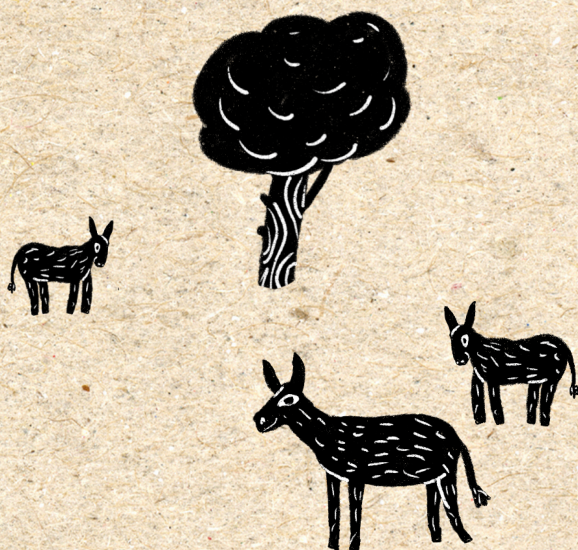
Fundação João Pinheiro. **Diretoria de Políticas Públicas Avaliação de políticas públicas: por onde começar?** Um guia prático da metodologia do marco lógico / Fundação João Pinheiro, Diretoria de Políticas Públicas. – Belo Horizonte: FJP, 2021.

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

Gestión orientada al impacto em desarrollo rural. **Guía para el SYE de proyectos**. Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). 2002.

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

Prime - Program in Rural em M&A. **Fundamentos de Monitoreo y Evaluación** in Manual del Participante. Ciudad do México. Novembro de 2018.



CADERNO M&A - MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO
A Prática contínua de Monitorar e Avaliar
no Projeto Pró-semiárido

Bahia, 2023