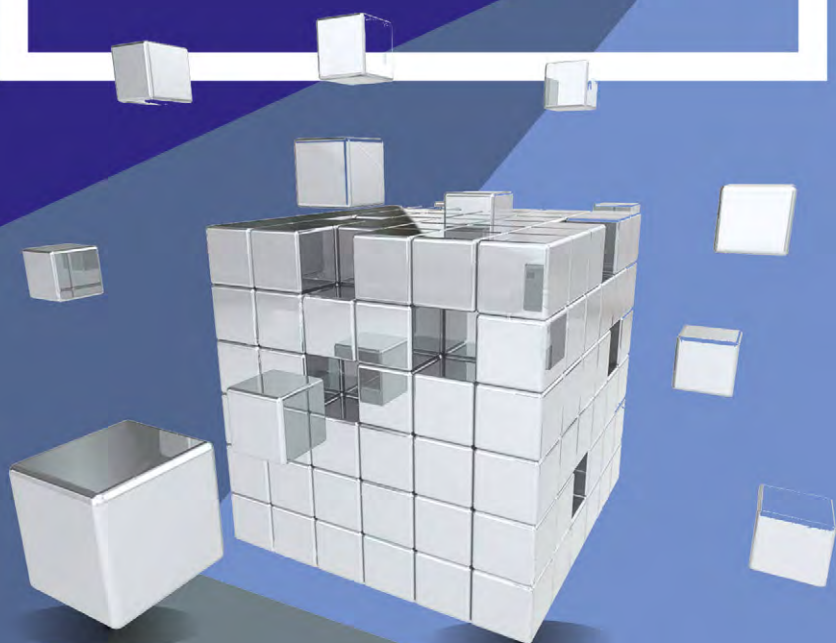


GUIA METODOLÓGICO

Formulação de Programas de Extensão do IFMT



INSTITUTO FEDERAL
Mato Grosso

Pró-Reitoria
de Extensão



**INSTITUTO FEDERAL
DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA**
Mato Grosso

Reitor

Júlio César dos Santos

Pró-reitor de Extensão

Marcus Vinícius Taques Arruda

Diretor de Relações Interinstitucionais e Comunitárias Populares

Victor Rafael Araújo de Noronha

Chefe do Departamento de Cultura, Desporto e Lazer

Michael Alves de Almeida

Gerência da Ativa Incubadora de Empresas

Léa Paula Vanessa Xavier Correa de Moraes

Coordenador de Egressos e Mundo do Trabalho

Bruno José de Amorim Coutinho

Responsável pelos Programas e Projetos de Extensão

Elenice dos Reis Santos

Assistente em Administração

Leniézia Cássia Duarte da Silva

Secretária Executiva

Isabela Silva Campos

Técnica em Secretariado

Dory Francelle da Silva Dias Fagundes

Gestor de Projetos de Enfrentamento à COVID-19

Lenoir Hoeckesfeld

Gestor do Programa Teresa de Benguela da Ativa Incubadora

Joelias Silva Pinto Júnior

Aluno Bolsista da Ativa Incubadora

Lucas Scanferia Tófoli Claudino

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso - Reitoria
Avenida Sen. Filinto Müller, 953 - Quilombo
Telefone: (65) 3616-4100 Cuiabá/MT CEP: 78043-409

CUIABÁ/2020

Guia Metodológico - Formulação de Programas de Extensão do IFMT

Edição

Assessoria de Comunicação – ASCOM

Texto

Elenice dos Reis Santos

Digitação

Elenice dos Reis Santos

Projeto Gráfico e Diagramação

Idealle Editora e Publicidade Ltda.

Revisão de Texto

Elson Santana de Almeida

Sandrine Robadey Huback

Fotos / Ilustrações

Arquivos do IFMT e arquivos públicos da internet

Produção

Pró-Reitoria de Extensão

Av. Sen. Filinto Müller, 953, Quilombo, Cuiabá/MT, CEP: 78043-409

Site: <http://proex.ifmt.edu.br>

E-mail: extensao@ifmt.edu.br

Telefone: (65)3616-4135

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

Biblioteca Eng.Orlando Nigro – Campus Cuiabá Cel. Octayde Jorge da Silva

S237g Santos, Elenice dos Reis Santos

Guia metodológico: formulação de programas de extensão do IFMT / Elenice dos Reis Santos, Revisão de Texto Elson Santana de Almeida, Sandrine Robadey Huback. -- Cuiabá: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso - IFMT, 2021. 69 p. : il.

Inclui bibliografias

1.Programa de Extensão - IFMT - Guia. 2. IFMT – Plano de Desenvolvimento Regional - PDI. 3.Plano de Desenvolvimento Institucional - IFMT I. Almeida, Elson Santana(Resivor de Texto). II. Huback, Sandrine Robadey . III. Título.

CDU: 378.6

Catalogação na fonte: Jorge Nazareno Martins Costa

Bibliotecária-Documentalista - CRB1- 3205

Sumário

Apresentação.....	6
Introdução.....	7
Glossário de Conceitos Básicos.....	8
Como se dá o Processo de Formulação de Políticas Públicas?.....	14
A Metodologia para Formulação de Programas de Extensão.....	16
Passo 1: Cocriar e Planejar as Ações do Programa de Extensão.....	17
Dicas e Sugestões.....	17
a) Mapa de Potencialidades de Desenvolvimento Socioeconômico e Cultural Aplicados à Extensão, mas o que é isso?.....	17
b) Entendi, mas onde encontro essas experiências prévias de enfrentamento ao problema público selecionado?.....	17
c) Certo, mas como a proposta deve ser construída?.....	18
Passo 2: Prototipar as Ações do Programa de Extensão.....	25
Dicas e Sugestões.....	25
a) Beleza, mas como escolher onde aplicar o projeto-piloto?.....	25
b) Certo, mas como seria esse teste?.....	27
c) Monitoramento e Avaliação como é possível efetuar essas coisas?.....	27
Passo 3: Formalizar, Implantar e Avaliar o Programa de Extensão.....	44
Dicas e Sugestões.....	44
a) Ok, mas que instâncias superiores e como fazer isso?.....	44
b) Certo, mas como implantar? Por onde começar?.....	51
c) Avaliar é importante mesmo, assim saberemos se devemos reconfigurar para continuar ou se devemos extinguir o programa. Como fazer isso?.....	52
Referências Bibliográficas.....	68

Apresentação

Nestes 10 anos de IFMT, a Pró-Reitoria de Extensão e os setores de extensão nos campi têm buscado maior aproximação com a sociedade, visando ao atendimento das demandas locais e à promoção do desenvolvimento local. Essa busca nos levou a compreender que só será possível afirmarmos, com certeza, que, para além do atendimento de tais demandas, estamos promovendo desenvolvimento social, econômico e cultural nos locais em que nossos campi estão inseridos após algumas ações; a primeira delas é compreender quais são as oportunidades de desenvolvimento regional, tema-foco do primeiro guia metodológico desta série; e a segunda delas é reunirmos nossos projetos e ações de extensão em programas de extensão bem elaborados, implementados, geridos, monitorados e avaliados.

O Guia Metodológico: Formulação de Programas de Extensão tem como objetivo inspirar e orientar os processos de criação, implementação, gestão, monitoramento e avaliação de programas de extensão no IFMT, tendo como foco a promoção do desenvolvimento socioeconômico e cultural local, utilizando como base as informações contidas no mapa de potencialidades.

Os 3 passos para a Formulação de Programas de Extensão que o guia nos apresenta são aqui tratados de maneira prática e objetiva, sendo eles: cocriar e planejar as ações do programa de extensão; prototipar as ações do programa de extensão; e, por fim, formalizar, implantar e avaliar o programa de extensão.

Esperamos que o Guia Metodológico: Formulação de Programas de Extensão colabore com o trabalho extensionista do/no IFMT, desenvolvendo programas extensionistas que respondam positiva e objetivamente à pergunta: *“Os programas de extensão realizados pelo campus contribuíram na promoção do desenvolvimento socioeconômico e cultural do território onde está situado?”*

Elenice dos Reis Santos
**Diretora de Relações Interinstitucionais e
Comunitárias Populares Substituta – PROEX/IFMT**

Introdução

O Instituto Federal de Mato Grosso – IFMT é uma das 51 (cinquenta e uma) instituições que compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica – RFEPCT, criada pela Lei 11.892, de 29/12/2008, com 9 (nove) finalidades e 6 (seis) objetivos, dos quais listamos abaixo os 7 (sete) que foram motivadores e/ou norteadores na construção deste documento:

- Ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas na atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional; (inciso I, art. 6º)
- Orientar sua oferta formativa em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais, identificados com base no mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico e cultural no âmbito de atuação do Instituto Federal; (inciso IV, art. 6º)
- Desenvolver **programas de extensão** e de divulgação científica e tecnológica; (inciso VII, art. 6º)
- Realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico; (inciso VIII, art. 6º)
- Promover a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais, notadamente as voltadas à preservação do meio ambiente; (inciso IX, art. 6º)
- Ministrando cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de escolaridade, nas áreas da educação profissional e tecnológica; (inciso II, art. 7º)
- Desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos; (inciso IV, art. 7º)
- Estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda e à emancipação do cidadão na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional. (inciso V, art. 7º)

Você deve ter percebido que destacamos os termos **programas de extensão**, isso porque este documento visa apresentar metodologia e estrutura para elaboração de programas de extensão no IFMT.

Antes de continuarmos no conteúdo da metodologia, vamos ver no glossário a compreensão da extensão quanto aos termos-chave referentes a políticas públicas de extensão, utilizando como base Secchi (2012) e Jannuzzi (2016, 2017).

Glossário de Conceitos Básicos

- ✓ **Atores de políticas públicas:** são instituições públicas, privadas, movimentos e organizações sociais cujas atividades impactam direta ou indiretamente na formulação e implementação de políticas públicas.
- ✓ **Avaliação:** esforço analítico de produzir informação e conhecimento para desenho, implementação e validação de políticas públicas, por meio de abordagens metodológicas interdisciplinares da pesquisa, com finalidade de aprimorar a gestão das intervenções, seja na eficácia, na efetividade ou na eficiência.
- ✓ **Avaliação ex ante:** primeiro tipo de avaliação, pela classificação segundo o momento de sua realização. Esta é realizada antes do início de um programa para caracterização do público-alvo e dimensionamento da problemática, que será o foco da intervenção.
- ✓ **Avaliação ex post:** segundo tipo de avaliação, pela classificação segundo o momento de sua realização. Utilizada para análise comparativa das mudanças ocorridas no público-alvo e aferição de resultados potenciais do programa.
- ✓ **Avaliação de processos:** terceiro tipo de avaliação, pela classificação segundo o momento de sua realização. Está voltada ao exame de rotinas operacionais do programa, para identificação de gargalos e problemas de implementação.
- ✓ **Avaliação prospectiva:** primeiro tipo de avaliação pela tipologia clássica. Destinada a analisar a factibilidade de sucesso do programa, com base na proposta de seu desenho lógico de atividades e agentes envolvidos.
- ✓ **Avaliação formativa:** segundo tipo de avaliação pela tipologia clássica. Destinada a investigar os problemas de implementação do programa, com a finalidade de produzir insumos para solucioná-los.
- ✓ **Avaliação somativa:** terceiro tipo de avaliação pela tipologia clássica. Destinada a apreciar os resultados e impactos dos programas, com vistas a seu julgamento de mérito, continuidade ou descontinuidade.
- ✓ **Avaliação externa:** primeiro tipo de avaliação pela classificação segundo agente avaliador. Realizada por agente avaliador externo, em tese, avaliações com equipes externas podem garantir maior independência técnica quanto à condução do estudo avaliativo do programa, mas nem sempre essas equipes reúnem os atributos idealizados de independência, com-

petência técnica, idoneidade e são comprometidas com uma visão multidisciplinar de avaliação de programas que assegure credibilidade e apropriação dos resultados às equipes de gestores e técnicos de programas.

- ✓ **Avaliação interna:** segundo tipo de avaliação pela classificação segundo agente avaliador. Realizada por agente avaliador interno, em geral, detém conhecimento sobre os problemas e as dificuldades mais prementes que afetam os programas de extensão, mas o ideal é que tenha apoio técnico de consultores especializados e pesquisas de campo para entender suas causas e estratégias de resolução.
- ✓ **Avaliação mista:** terceiro tipo de avaliação pela classificação segundo agente avaliador. Realizada com equipes mistas garantindo sinergia entre conhecimento interno de gestão e especialidade técnica externa, o que gera produtos com maior credibilidade e potencialidade de apropriação, não apenas pela adequação às demandas mais relevantes para avaliação como também pela legitimidade conferida pelo envolvimento inicial dos agentes internos ao programa.
- ✓ **Avaliação participativa ou ‘quase-participativa’:** quarto tipo de avaliação pela classificação segundo agente avaliador. Realizada com participação direta ou com algum nível de interação participativa do público-alvo e dos agentes operadores no processo de coleta e sistematização de informação. Esse tipo de avaliação é empregado quando se procura engajar os beneficiários, usuários e técnicos na concretização dos objetivos do programa. É como uma pesquisa-ação, em que a obtenção de informações é tão importante quanto promover a busca de soluções para as dificuldades do programa, muito usada em atividades com o público da economia solidária, de cooperativismo e de agroecologia. Há casos em que essa é a única estratégia de coleta devido a se tratar de problema social complexo ou público-alvo refratário a estratégias convencionais como população em situação de rua, pessoas em situação de drogadição, comunidades remanescentes de quilombo, indígenas isoladas, entre outros.
- ✓ **Avaliação de demandas ou diagnóstica:** primeiro tipo de avaliação, seguindo a lógica do ciclo de programas. Visa responder à pergunta: O programa proposto responde a uma demanda social efetivamente existente? Ou seja, trata-se de uma demanda pública legítima, um compromisso genérico de campanha para o qual já existe solução implantada ou uma necessidade de preservação de uma estrutura organizacional criada em algum momento do passado, para lidar com o problema que então existia e não existe mais?
- ✓ **Avaliação de desenho:** segundo tipo de avaliação, seguindo a lógica do ciclo de programas. Visa, em caso de resposta positiva à pergunta da avaliação de demandas ou diagnóstica, responder às perguntas: Essa é a me-

lhor proposta e o melhor desenho lógico de intervenção para o problema em questão, diante de outras possibilidades de intervenção? O desenho proposto funciona a contento, ante as distintas capacidades de gestão e controle pelos *campi*, estado e municípios? Os custos do programa criado para mitigar tal problemática, na escala pretendida, são sustentáveis a médio e longo prazo? Diante das questões anteriores, este programa deve ser priorizado na agenda estratégica de ações de extensão, no momento atual, com o desenho operacional proposto?

- ✓ **Avaliação de processo (Jannuzzi, 2016):** terceiro tipo de avaliação, seguindo a lógica do ciclo de programas. Visa investigar o processo de implementação do programa, identificando seus gargalos de entregas, os motivos de atrasos, as dificuldades na prestação de serviços com qualidade desejável, enfim entender os problemas críticos que afetam o programa e o cumprimento de seus objetivos
- ✓ **Avaliação de resultados e impactos:** quarto tipo de avaliação, seguindo a lógica do ciclo de programas. Visa, se constatada a inexistência de graves problemas de implementação, avaliar os resultados concretos do programa para seu público-alvo e os impactos mais abrangentes da intervenção.
- ✓ **Avaliação da eficiência ou de custo-efetividade:** quinto e último tipo de avaliação, seguindo a lógica do ciclo de programas. Visa, se houver resultados efetivamente comprovados, responder às perguntas: O custo do programa se sustenta para escalas mais amplas de operação? Os efeitos obtidos são maiores que o de outros tipos de intervenção?
- ✓ **Avaliação extensionista:** esforço analítico cuja finalidade é produzir evidências, compilar dados e sistematizar estudos que contribuam para o aperfeiçoamento de programas e projetos extensionistas e a consecução de seus objetivos. Configura-se como instrumento de aprendizagem institucional.
- ✓ **Efetividade:** verifica se o programa cumpre as metas e objetivos propostos tendo suas ações realizadas com pouco tempo e com baixo ou nenhum desperdício. Diz respeito aos efeitos socioeconômicos e culturais mais abrangentes do programa, antecipáveis ou não, para além de seus objetivos, medidos no seu público-alvo ou em outro segmentos da sociedade e verificáveis num prazo razoável, no qual se possa garantir algum nível de atribuição ou associação com o programa.
- ✓ **Eficácia:** verifica se o programa de fato cumpre com as metas e objetivos propostos.
- ✓ **Eficiência:** verifica se o custo (tempo + equipe + econômico + financeiro) para produção dos resultados do programa faz sentido ou é muito alto.

Em geral, a eficiência de um programa é avaliada em termos comparativos com outras soluções desenhadas para a mesma problemática.

- ✓ **Extensão:** processo educativo, cultural e científico que, articulado de forma indissociável ao ensino e à pesquisa, viabiliza a relação entre o IFMT e a sociedade.
- ✓ **Indicador:** método numérico ou não de obter a indicação de como uma atividade/um setor/um programa está se desenvolvendo. Vale lembrar que o indicador diz que há algo muito bom ou algo muito ruim acontecendo, mas, na maioria das vezes, não esclarece as causas.
- ✓ **Indicador social:** é um recurso metodológico utilizado para aferir e/ou informar algo sobre um aspecto da realidade social ou a respeito de mudanças que nela estão se processando, como índice de Gini, taxa de analfabetismo, taxa de desemprego, rendimento médio do trabalho, proporção de crianças matriculadas, entre outros.
- ✓ **Interesse público:** a soma de interesses individuais, a ser retratada por uma instituição jurídica comum, que denominamos de Estado (o poder público), representados na carta de direitos fundamentais constitucionalmente assegurados pelo princípio da dignidade do ser humano e pela teoria da ponderação de interesses, em tudo marcados pelo deslocamento da centralidade do debate jurídico do Estado para o ser humano.
- ✓ **MaPR:** sigla para Mapa de Processos e Resultados, consiste na representação esquemática da cadeia relacional de como, em dado contexto, os insumos aportados viabilizam a realização de atividades nos programas que, por sua vez, geram 'entregas' na forma de produtos, serviços e benefícios. Sob determinadas condições, as entregas produzirão resultados concretos para os públicos-alvo do programa e impactos mais gerais na sociedade.
- ✓ **Monitoramento:** estratégia usada para avaliação contínua de políticas e programas, organicamente articulada à avaliação para subsidiar gestores públicos com informações mais sintéticas e tempestivas sobre um programa.
- ✓ **Monitoramento analítico:** exercício sistemático de análise de informações sobre fluxos de desembolsos financeiros, de realização de atividades-meio, de entrega de produtos e de inferência de efeitos do programa no público-alvo, seguindo os critérios de eficácia, eficiência e efetividade.
- ✓ **Monitoramento estratégico:** processo resultante da integração de funções dos monitoramentos gerencial e analítico. Abordagem mais voltada para acompanhamento e gestão de políticas, planos de governo, agendas prio-

ritárias ou conjunto seletivo de programas com alto grau de intersetorialidade e/ou articulação federativa, em que é preciso dispor de instrumentos específicos e tempestivos de coleta, processamento e análise de informação sobre atividades críticas, produtos e entregas de grande abrangência territorial e também resultados de grande repercussão para o governo.

- ✓ **Monitoramento gerencial:** atividade de acompanhamento regular de atividades e processos ou, ainda, a apreciação de cumprimento de metas, podendo ser caracterizado como monitoramento de processos, de produtos ou de resultados. Equipes de coordenação central do programa estão focadas no monitoramento de resultados; técnicos e gestores na ponta estão focados no monitoramento de processos; equipes de coordenação setorial do programa, no monitoramento de produtos.
- ✓ **Painéis de indicadores:** são conjuntos restritos de indicadores, selecionados segundo alguma lógica de intervenção, usados na gestão e no monitoramento, organizados por grau crítico do processo acompanhado ou pela natureza mais estratégica, tática ou operacional do programa.
- ✓ **Pesquisa de avaliação:** levantamentos primários, quantitativos ou qualitativos, ou quali-quantitativos, desenhados com objetivo de produção de evidências específicas, em geral, não disponíveis, e necessárias ao aprimoramento da intervenção.
- ✓ **Políticas públicas:** conjuntos de programas, ações e decisões tomadas pelos governos (federal, estadual ou municipal) com a participação, direta ou indireta, de entes públicos ou privados que visam assegurar determinado direito de cidadania para vários grupos da sociedade ou para determinado segmento social, cultural, étnico ou econômico. Ou seja, correspondem a direitos assegurados na Constituição.
- ✓ **Políticas de Estado:** política que independente do governo e do governante e deve ser realizada porque é amparada pela Constituição. As políticas de Estado implementadas pelas atividades do IFMT são aquelas amparadas pela Lei 11.892, de 29/12/2008, cujo funcionamento é regulamentado via CONSEPE e CONSUP.
- ✓ **Políticas de governo:** política que depende da alternância do poder, pois cada governante tem seu plano de governo, que envolve projetos específicos e que podem iniciar hoje mas acabar rapidamente amanhã. As políticas de governo implementadas pelo IFMT são principalmente aquelas amparadas somente por portarias internas (direção geral e/ou reitoria) sem ações previstas na Lei 11.892, de 29/12/2008.
- ✓ **Problema público:** é o que se pretende resolver com a política pública. Pode ser entendido como a doença de uma sociedade ocasionada pelo

excesso ou pela falta de algo, por exemplo: o alto quantitativo de carros nas ruas de uma cidade é um problema público que pode impactar em diversos setores, causando aumento de acidentes, congestionamentos, entre outras consequências; da mesma forma, a falta de recursos para adquirir alimentos (pobreza) também é um problema público, que pode impactar em diversos setores, causando diminuição do rendimento escolar, aumento da frequência de doenças infecciosas, entre outras consequências. As formas de mitigar esse problema são o que chamamos de políticas públicas.

- ✓ **Programa de extensão ou programa extensionista:** política pública caracterizada como conjunto articulado de projetos e outras ações de extensão, preferencialmente de caráter multidisciplinar e integrado a atividades de pesquisa e de ensino, envolvendo a participação de discentes.
- ✓ **Programa público:** empreendimento complexo que envolve a contratação de pessoal técnico, disponibilidade de instrumentos, adequação de equipamentos públicos, alocação de recursos monetários, promoção de capacitação, de forma coordenada no tempo e no território cuja finalidade é resolver um problema público. Geralmente, encontra-se inserida na agenda de prioridades de políticas do Estado ou do governo vigente.
- ✓ **Programa social:** conjunto sistêmico e articulado de ações programadas e articuladas entre si, direcionadas para produzir um serviço de interesse comum, solucionar ou mitigar um problema vivenciado pela sociedade, no seu todo ou por grupos específicos.
- ✓ **Relatório-síntese:** conjunto de tabelas e textos que sumarizam indicadores de resultados de políticas e programas, para fins de divulgação a públicos abrangentes.
- ✓ **Sistema de indicadores:** é o conjunto de indicadores referidos a um determinado aspecto da realidade social, econômica, cultural ou área de intervenção programática. Se indicadores se assemelham a fotografias, sistemas de indicadores correspondem a mosaicos ou álbuns, com distintas imagens capturadas da realidade social, econômica, cultural ou área de intervenção programática.
- ✓ **Sistema de monitoramento:** é um sistema de informações tempestivas e relevantes acerca dos processos-chave, seus produtos e resultados. Não deve ser confundido com sistema de gestão operacional do programa, pois é uma síntese inteligente entre o “caos informacional” dos sistemas de gestão operacional e as demandas de informação estruturada em planilhas solicitadas regularmente pela coordenação do programa.

Como se dá o Processo de Formulação de Políticas Públicas?

Podemos dizer que há uma forma considerada, do ponto de vista metodológico, como a ideal de formular políticas públicas, entretanto, na prática, as coisas podem acontecer de outra maneira, e é por isso que, para uma explicação didática, adotamos o Ciclo das Políticas Públicas.

Ciclo das Políticas Públicas nada mais é que um esquema para visualização e interpretação, que organiza a vida de uma política pública em fases sequenciais e interdependentes. Apesar de raramente refletir a real dinâmica e vida de uma política pública, o ciclo é muito útil didaticamente.

Na teoria, tudo começa com a identificação de um problema público, tendo como base dados científicos e oficiais, seguido de criação da agenda formal, ou seja, a escolha, pelo poder público, dos problemas a serem enfrentados. Após isso, os atores públicos são mobilizados para formularem políticas/alternativas para solucionar os problemas inseridos na agenda formal, e o poder público confronta problemas com possíveis soluções e o orçamento disponível, para decidir qual proposta será implementada. A implementação segue o que está prescrito na política aprovada, e, após um tempo de implementação, essa política é avaliada e outra decisão é tomada, podendo resultar na sua continuidade (com novas metas e ajustes que forem necessários) ou mesmo na sua extinção.

Figura 1: Ciclo de Políticas Públicas.



Fonte: SECCHI, Políticas Públicas – Conceitos, Esquemas de Análise, Casos Práticos, 2012 (adaptado). É importante compreender que a dinâmica acelerada do dia a dia, que envolve as relações de poder, a busca por resultados imediatos, os limites de contratação de pessoal especializado, bem como os limites orçamentários / financeiros, nem sempre permite que a prática reflita 100% o que foi definido pela teoria.

Para compreendermos melhor, tomemos como base o “Programa de Extensão Teresa de Benguela”, carinhosamente chamado somente de “Teresa”. As ideias iniciais sobre e para este programa surgiram em 2016, após termos conhecimento de que o Programa Nacional Mulheres Mil não teria mais pactuações via Pronatec, tendo os IFS que optar por seguir um entre 3 (três) caminhos possíveis:

- Encerrar os trabalhos relacionados à inclusão de mulheres em vulnerabilidade social; ou
- Institucionalizar o Programa Nacional Mulheres Mil; ou
- Criar um programa próprio que atendesse à demanda reprimida existente.

O IFMT, considerando a demanda existente no estado de Mato Grosso, especialmente a constatada por meio dos dados inseridos no “Atlas da Violência 2015”, o qual aponta o estado na liderança do ranking nacional de mortes de mulheres, fato reiterado pelo relatório, referente ao ano 2018, “Acompanhamento Homicídios Dolosos Estado Mato Grosso Vítima Feminina”, da Coordenadoria de Estatística e Análise Criminal da Secretaria de Estado de Segurança Pública, lançou mão do Programa de Extensão Teresa de Benguela, cujo objetivo central é a elevação de renda de mulheres em vulnerabilidade social através do empreendedorismo, compreendendo que a dependência econômica é um dos maiores motivos pelo qual as mulheres em vulnerabilidade social se veem presas a um relacionamento deletério, sendo as que sofrem mais violência doméstica, muitas vezes caladas, e ainda se tornando vítimas de feminicídio.

Analizando à luz do ciclo das políticas públicas, percebemos então que o **problema-alvo** do Programa de Extensão Teresa de Benguela é a baixa renda de mulheres em vulnerabilidade social, considerada aqui como uma causa fundamental para a alta exposição destas à violência doméstica e ao feminicídio. A **tomada de decisão** ocorreu na forma de assinatura de editais, sendo o primeiro publicado em 2017, para enfrentamento da questão e **implementação**, ou seja, a execução dos projetos selecionados. Isso se deu antes da **formulação da política** em si, pois o regulamento do programa, construído no processo de execução, considerando as experiências relatadas pelos extensionistas que executaram as propostas bem como o objetivo central do programa, foi submetido ao CONSUP e aprovado somente em 2019.

Há que se considerar que, para se chegar na implementação do programa, pensando também nos trabalhos de monitoramento e avaliação, é necessário compreender os objetivos e seus componentes, e este manual visa apresentar metodologias para estes trabalhos com sugestões para cada passo e momento deste caminho.

A Metodologia para Formulação de Programas de Extensão

Este documento tem o objetivo de orientar e inspirar a construção de programas de extensão capazes de promover o desenvolvimento socioeconômico e cultural no território onde as unidades do IFMT estão inseridas, de forma que, na avaliação de sua realização, seja possível responder à pergunta: *“Os programas de extensão, realizados pelo campus, contribuirão na promoção do desenvolvimento socioeconômico e cultural do território onde está situado?”*

A metodologia aqui descrita considera como instrumentos fundamentais o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI e o Mapa de Potencialidades de Desenvolvimento Socioeconômico e Cultural Aplicados à Extensão, devendo ser colocada em prática por grupo de trabalho do *campus*, designado pela direção-geral, envolvendo docentes, técnicos administrativos e estudantes. Recomendamos que sejam, no mínimo, 5 (cinco) pessoas com experiência extensionista, pelo menos 2 (duas) com experiência na área do problema público a ser tratado pelo programa, além disso é fundamental que o grupo de trabalho envolva a comunidade externa na construção do programa, em todos os passos, na medida do possível.

Utilizaremos o ciclo das políticas públicas e continuamos inspirados nas técnicas denominadas *Design Thinking* e Metodologia da Análise e Solução de Problemas – MASP, utilizadas no *Guia Metodológico: Identificação de Oportunidades de Desenvolvimento Regional*, e ainda nos inspiramos no Modelo C, aplicado aos negócios de impacto socioambiental.

Propomos aqui 3 (três) passos com um total de 10 (dez) momentos, com o objetivo de:

- **Cocriar:** um plano, de preferência inovador, para bloquear as causas fundamentais do problema a ser enfrentado pelo programa de extensão, incluindo formas de monitoramento, método de avaliação e previsão de extinção (se houver);

- **Prototipar e Formalizar:** colocar o plano cocriado em prática, porém em pequena escala, a fim de testá-lo (projeto-piloto), verificando se o bloqueio do problema será efetivo e ainda unificar processos e/ou procedimentos para execução do programa, para prevenir o reaparecimento do problema enfrentado e formalizá-lo como programa de extensão;

- **Concluir:** recapitular todo o processo de solução do problema para a implantação completa do programa de extensão, incluindo formas de monitoramento, novas avaliações e sua possível extinção.

Ah, não é porque nos inspiramos em técnicas (*Design Thinking* e Modelo C) utilizadas no campo do empreendedorismo de criação de negócios que os programas extensionistas devem ser pensados e construídos com o objetivo de se tornarem negócios, essas são técnicas que, com as devidas adaptações, podem ser aproveitadas com êxito para outras finalidades. É o

que buscamos neste material: uma aplicação exitosa ao contexto de programas extensionistas do/no IFMT.

Vale lembrar que os problemas a serem enfrentados por programas de extensão devem, preferencialmente, ser aqueles identificados como demandas prioritárias no Mapa de Potencialidades de Desenvolvimento Socioeconômico e Cultural Aplicados à Extensão.

Passo 1: Cocriar e Planejar as Ações do Programa de Extensão

1º Momento: Identificar, no Mapa de Potencialidades de Desenvolvimento Socioeconômico e Cultural Aplicados à Extensão, as demandas identificadas como prioritárias e selecionar aquela que se pretende enfrentar com o programa de extensão;

2º Momento: Reunir experiências prévias de enfrentamento ao problema público selecionado, os resultados obtidos com seus acertos, equívocos e lições aprendidas;

3º Momento: Reunir extensionistas e outros profissionais com experiência na área (enfrentamento ao problema) + comunidade (público-alvo e beneficiários do programa) e construir a proposta do programa de extensão com eles.

Dicas e Sugestões

a) Mapa de Potencialidades de Desenvolvimento Socioeconômico e Cultural Aplicados à Extensão, mas o que é isso?

É o documento que contém demandas extensionistas capazes de promover o desenvolvimento socioeconômico e cultural no território onde o *campus* está inserido; ele retrata as necessidades locais e as prioridades, definidas como causas principais de determinados problemas públicos. Se o *campus* ainda não mapeou as demandas extensionistas, está na hora de fazê-lo. Para isso sugerimos utilizar como base o *Guia Metodológico: Identificação de Oportunidades de Desenvolvimento Regional*, disponível em: <http://proex.ifmt.edu.br/conteudo/pagina/publicacoes-de-extensao/>.

b) Entendi, mas onde encontro essas experiências prévias de enfrentamento ao problema público selecionado?

É possível localizar essas experiências em vários locais, por exemplo:

- *Setor público:* verifiquem qual secretaria está encarregada de enfrentar o problema público, quais estratégias foram utilizadas, os resultados obtidos, lições aprendidas e outras informações que considerarem necessárias.

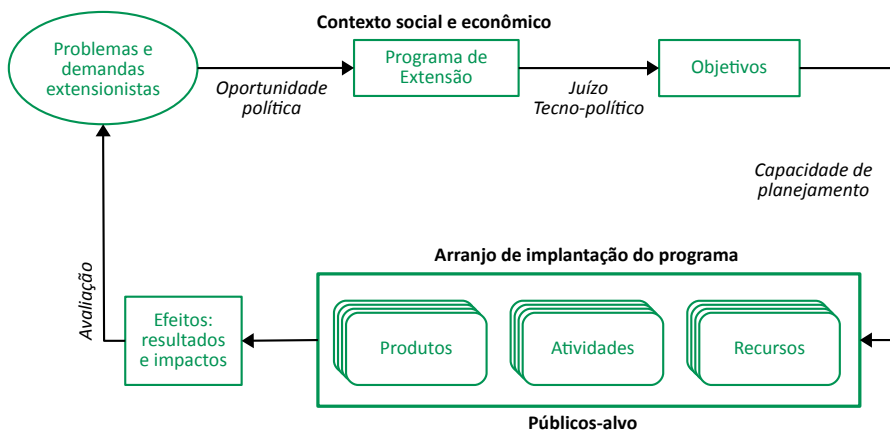
- *Setor privado*: verifique se há fundações, organizações não governamentais – ONGs, organizações da sociedade civil de interesse público – Oscips e outras instituições que, de alguma forma, enfrentaram/enfrentam o problema público selecionado e obtenha mais informações sobre essa experiência, como resultados e lições aprendidas.

- *IFMT e demais instituições de ensino, pesquisa e extensão*: verifique se há no IFMT e/ou em outras instituições de ensino, pesquisa e extensão profissionais que tenham experiência no enfrentamento do problema público selecionado e obtenha mais informações sobre essa experiência, como resultados e lições aprendidas.

c) Certo, mas como a proposta deve ser construída?

Além do ciclo das políticas públicas apresentado e explicado no início do documento, é necessário que a proposta seja construída de forma completa, ou seja, pensando também no monitoramento e na avaliação, já que um programa não tem a necessidade de durar eternamente e os recursos orçamentários/financeiros são escassos. É fundamental a capacidade de comprovar seus resultados positivos, a fim de se obter decisão positiva no momento de se determinar sobre sua continuidade, adequação ou extinção. A figura 2 apresenta uma visão completa de um programa de extensão, seus objetivos e componentes.

Figura 2: Programa de Extensão, seus objetivos e componentes.

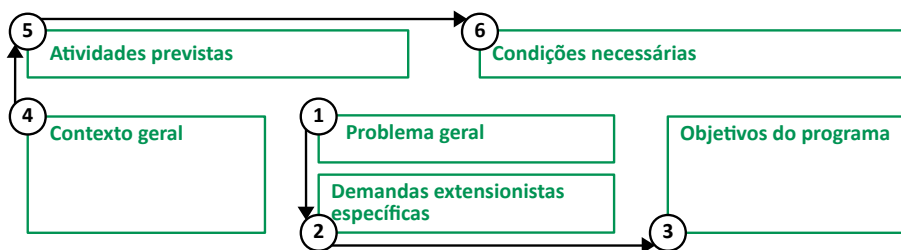


Programa de Extensão, seus objetivos e componentes

Fonte: JANNUZZI, Monitoramento e Avaliação de Políticas Sociais – uma introdução aos conceitos e técnicas, 2016 (adaptado).

Se a equipe considerar necessário utilizar um passo a passo, tomando como base a figura 3, sugerimos seguir o modelo espiral, ou seja, iniciar delimitando o **problema geral**, com suas causas fundamentais, seguindo as **demandas extensionistas específicas**, aquelas do 1º momento e explicada no item a, das “Dicas e Sugestões” referentes a este Passo 1. Por meio destas informações, delimitar os **objetivos do programa**, seguido da análise de **contexto geral** para delimitação das **atividades previstas**. E esses não são momentos de divagar ou sonhar “sem pé no chão”: os objetivos e atividades precisam ser realistas e, de alguma forma, mensuráveis ou viáveis de se aferir, por exemplo, não se pode fazer previsão de compra de um avião se o orçamento disponível sequer compra um carro, e também não se pode prever objetivos e atividades que estão fora do escopo de atuação do IFMT. Lembrando do Programa de Extensão Teresa de Benguela: não podemos prever punição mais severa para os crimes de violência doméstica ou feminicídio, pois não temos essa competência, entretanto podemos fazer previsão de pré-incubação e incubação de empreendimentos de mulheres em vulnerabilidade social, bem como a oferta de cursos/assessoria/consultoria/mentoria às mulheres em vulnerabilidade social, tendo como objetivo o aumento de renda das atendidas pelo programa. Por fim, deve-se criar e/ou aproveitar as **condições necessárias** para viabilizar a implementação do programa.

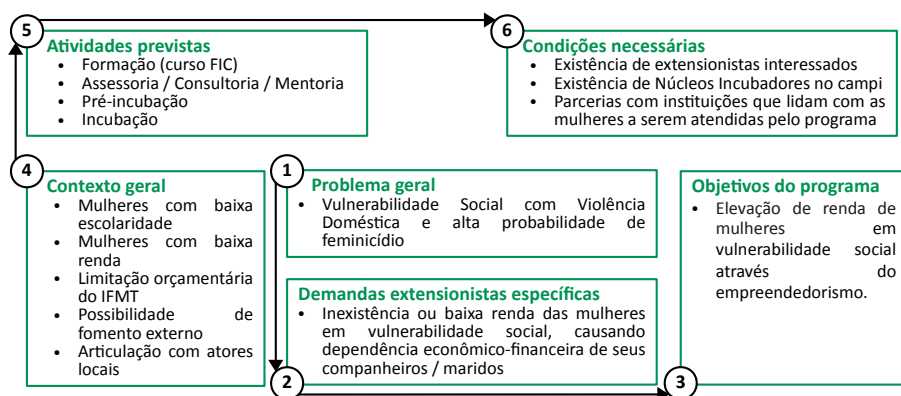
Figura 3: Modelo “espiral” de etapas para construção de mapa de processos e resultados de um programa.



Modelo “espiral” de etapas para construção de mapa de processos e resultados de um programa

Fonte: JANNUZZI, Monitoramento e Avaliação de Políticas Sociais – uma introdução aos conceitos e técnicas, 2016 (adaptado). Utilizando o nosso Programa de Extensão Teresa de Benguela como exemplo, veja como seria o resumo do programa no modelo espiral:

Figura 4: Resumo do Programa de Extensão Teresa de Benguela por meio do modelo “espiral” do MaPR.



Resumo do Programa de Extensão Teresa de Benguela por meio do modelo “espiral” do MaPR

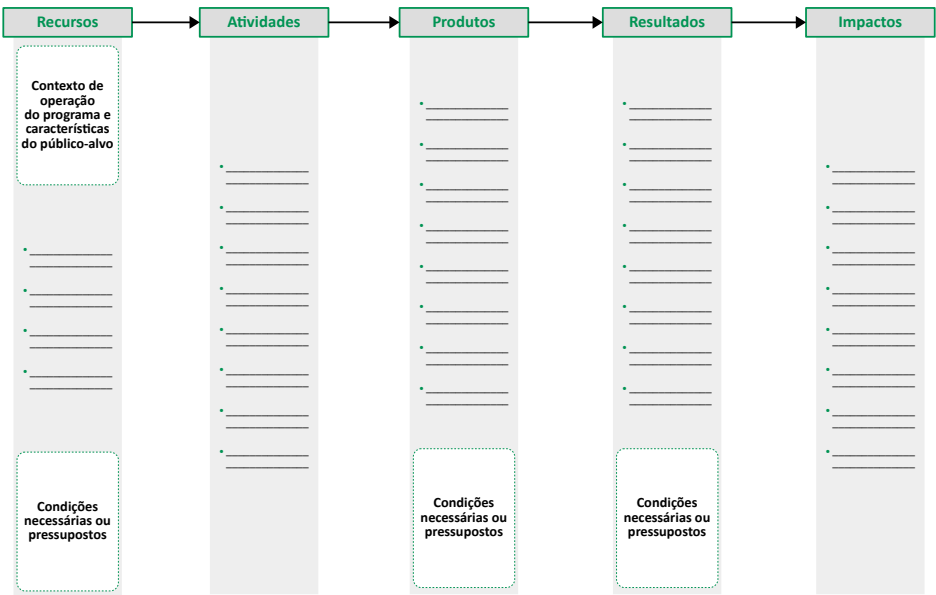
Fonte: JANNUZZI, Monitoramento e Avaliação de Políticas Sociais – uma introdução aos conceitos e técnicas, 2016 (adaptado). Como estrutura final, visualmente apresentável, sintetizada e passível de execução do programa, sugerimos a estrutura de Mapa de Processos e Resultados – MaPR, figuras 5 e 6, que, conforme Jannuzzi (2016),

...oferece uma narrativa articulada do funcionamento de um programa e da conexão de seus componentes na busca dos resultados e impactos deste, baseado em um “paradigma eclético” de entendimento dos problemas sociais ou em um modelo mais pragmático e, possivelmente, já experimentado de intervenção sobre a realidade.

A diferença do MaPR em relação a esses outros instrumentos é que ele é um recurso metodológico para descrever o programa social em questão, para fins de especificação de pesquisas de avaliação e sistemas de monitoramento de programas complexos... Ao explicitar quais são os processos-chave de um programa, quais são as atividades críticas na sua operação cotidiana, o MaPR aponta quais são os processos e componentes – processos, produtos, resultados –, o MaPR evidencia os possíveis “objetos de estudo” de pesquisas de avaliação.

Com o MaPR, é possível identificar os indicadores e avaliações mais adequados para acompanhar/monitorar a execução do programa, como exemplificado nas figuras 9 e 10, segundo o tipo de processo e componente de um programa.

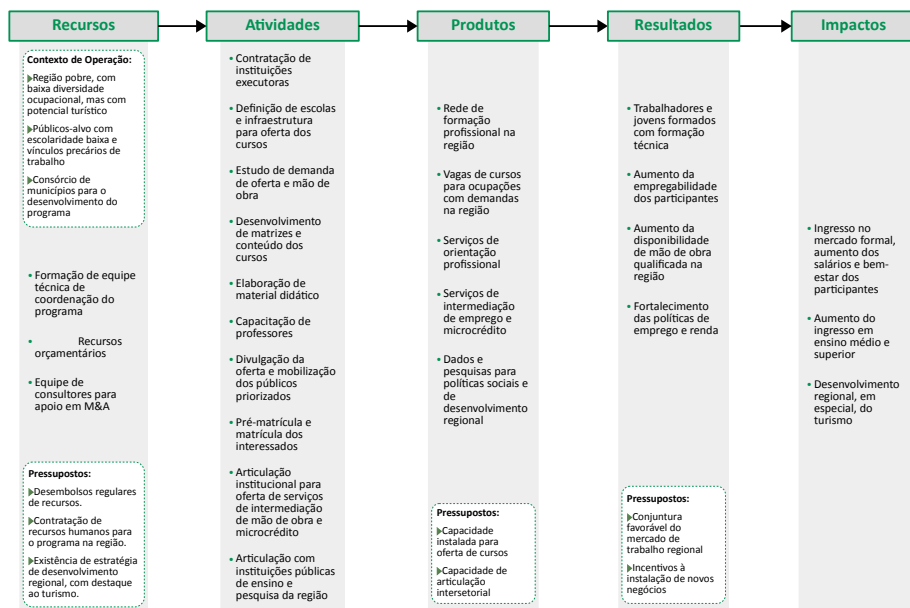
Figura 5: Representação de um programa de extensão por Mapa de Processos e Resultados – MaPR.



Representação de um programa de extensão por Mapa de Processos e Resultados

Fonte: JANNUZZI, Monitoramento e Avaliação de Políticas Sociais – uma introdução aos conceitos e técnicas, 2016 (adaptado).

Figura 6: MaPR de um Programa de Qualificação Profissional em uma determinada região pobre, mas com potencial de desenvolvimento de atividades de turismo.Fonte: JANNUZZI, Monitoramento e Avaliação de Políticas Sociais – uma introdução aos conceitos e técnicas, 2016 (adaptado).



MaPR de um Programa de Qualificação Profissional em uma determinada região pobre, mas com potencial de desenvolvimento de atividades de turismo

Antes de se colocar um programa de extensão em prática, é fundamental avaliar a capacidade de gestão e implementação de programas extensionistas na instituição. Recomendamos, assim, a utilização de indicadores de capacidade de gestão e implementação, seguindo os tópicos abaixo:

✓ Organização institucional

- Existência de diretorias, coordenações e setores específicos;
- Mecanismos e institucionalidades para articulação local, regional, estadual ou federativa;
- Sistemas de gestão e instrumentos de coordenação;
- Sistemas de monitoramento e avaliação dos programas extensionistas.

✓ Recursos orçamentários

- Volume de recursos alocados na área programática;
- Fontes de financiamento e contribuição por unidade (*campi*, *campi* avançados, centros de referência, polos de ead);
- Gasto por usuário do programa e serviços.

✓ Recursos Humanos

- Número de profissionais e qualificação por unidade (*campi*, *campi* avançados, centros de referência, polos de ead);
- Tipo de vínculo, remuneração e rotatividade;
- Valores, atitudes e compromisso institucional;
- Existência de programas de formação e capacitação.

✓ Equipamentos para oferta

- Infraestrutura física institucional existente para programas de extensão;
- Infraestrutura física conveniada e de outros agentes e instituições públicas e privadas;
- Capacidade de atendimento da demanda.

✓ Serviços e programa existentes

- Existência, tempo de implantação e cobertura dos programas;
- Qualidade e satisfação de usuários e beneficiários;
- Resultados e impactos de programas e serviços.

✓ Participação e controle social

- Existência, composição e origem social dos conselheiros;
- Mecanismos de deliberação;
- Pauta e regularidade de reuniões.

Se o programa de extensão tiver cunho social, também é fundamental a realização de diagnóstico socioeconômico para fundamentar as decisões quanto ao local, tipo de intervenção e público-alvo. Recomendamos a utilização dos tópicos abaixo como estruturantes de um diagnóstico socioeconômico para programa de extensão com cunho social.

✓ Características do público-alvo a atender

- Dimensão quantitativa;
- Perfil demográfico, escolaridade, saúde e moradia;
- Inserção no mercado de trabalho e rendimentos;
- Acesso a políticas sociais.

✓ Contexto social do local de vivência

- Tendências demográficas passadas e perspectivas futuras;
- Condições educacionais, saúde e moradia;
- Mercado de trabalho e rendimentos;
- Pobreza e desigualdade.

✓ Contexto econômico do local de vivência

- Setores econômicos predominantes;
- Tendências do Produto Interno Bruto, por setor;
- Valor adicionado da administração, educação, saúde e seguridade públicas;
- Infraestrutura de comércio, serviços técnicos e educação;
- Infraestrutura viária e comunicações.

✓ Contexto e condicionantes ambientais

- Áreas de proteção e restrições ambientais;
- Histórico de riscos e passivos ambientais;
- Disponibilidade de áreas turísticas.

É importante destacar: se durante construção e análise de um programa de extensão forem encontradas fragilidades em alguns dos tópicos sugeridos, tanto nos indicadores de capacidade de gestão e implementação quanto nos estruturantes de um diagnóstico socioeconômico para programa de extensão com cunho social, e isso não significa impossibilidade de execução/implementação da proposta. As fragilidades significam que, caso a decisão política institucional (tomada de decisão) for pela execução do programa, a gestão (*campus* ou Reitoria, dependendo da origem do programa) precisará se comprometer a lançar mãos de estratégias para solucionar as fragilidades encontradas.

Passo 2: Prototipar as Ações do Programa de Extensão

4º Momento: Escolher onde será aplicado o projeto-piloto;

5º Momento: Aplicar o projeto-piloto, ou seja, testar a ideia cocriada na prática;

6º Momento: Efetuar monitoramento/avaliação do projeto-piloto e levantar as necessidades de ajustes;

7º Momento: Reescrever o programa tendo como base o teste feito nos momentos 5º e 6º, procedendo à unificação dos processos e procedimentos para execução do programa, para prevenir o reaparecimento do problema enfrentado.

Dicas e Sugestões

a) Beleza, mas como escolher onde aplicar o projeto-piloto?

Existem várias formas de escolher onde aplicar, e uma forma efetiva que recomendamos é utilizar uma lista de critérios somativos, ou seja, o local escolhido será aquele que preencher todos ou a maioria dos critérios, envolvendo, por exemplo:

- ✓ Alta frequência/prevalência do problema público;
- ✓ Atuação dos representantes do local no 3º momento;
- ✓ Local cujos representantes demandaram ao *campus* ações como o programa em questão (projetos anteriores);
- ✓ Local que possibilite monitoramento constante;
- ✓ Facilidade de acesso e resposta/retorno;
- ✓ Aceitação e potencial de conclusão das atividades propostas.

Se o referido programa extensionista tiver cunho social, recomendamos ainda utilizar a matriz de desenho operacional e de priorização para implantação de um programa de extensão com cunho social apresentada pela tabela 1.

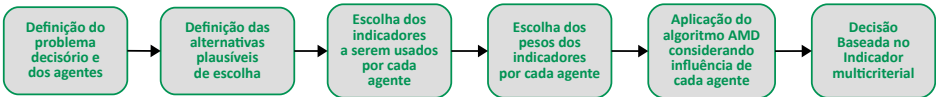
Tabela 1: Matriz de desenho operacional e de priorização para implantação de um programa de extensão com cunho social.

Indicador ou Tipologia de Capacidade de Gestão	Indicador socioeconômico ou tipologia de características socioeconômicas do público-alvo e contexto de vivência	
	Alta vulnerabilidade social	Baixa vulnerabilidade social
Baixa	Unidades territoriais prioritárias de componentes selecionados do programa que não demandem capacidade de gestão (A)	Unidades territoriais elegíveis para receber componentes específicos do programa (C)
Alta	Unidades prioritárias de implantação do programa completo (B)	Unidades territoriais não prioritárias do programa (D)

Fonte: JANNUZZI, Indicadores Sociais no Brasil – conceitos, fontes de dados e aplicações, 2017 (adaptado).

Outra forma de tomar decisões mais assertivas é a utilização de indicadores de priorização de públicos-alvo, que podem ser construídos usando técnicas da pesquisa operacional como AMD, que se situa no meio do *continuum* de métodos de tomada de decisão mais exploratórios – como o painel de especialistas – e os mais estruturados – como programação linear, dinâmica ou análise envoltória de dados, buscando decisões coletivas e consensuais. Estes indicadores são multicriteriais e podem ser construídos seguindo seis etapas, conforme figura 7.

Figura 07: Etapas de construção de um indicador multicriterial.



Etapas de construção de um indicador multicriterial

Fonte: JANNUZZI, Indicadores Sociais no Brasil – conceitos, fontes de dados e aplicações, 2017 (adaptado).

b) Certo, mas como seria esse teste?

É colocar as ações do programa proposto em prática e na ordem prevista, porém em pequena escala, semelhante a uma pesquisa em que se sugere uma hipótese e depois vai para a bancada de laboratório testar se a hipótese é confirmada; se confirmada, prosseguimos; se não for confirmada, as hipóteses, técnicas e os procedimentos são repensados. Nesse caso, está mais próximo de uma pesquisa-ação, pois as hipóteses, técnicas, procedimentos e o próprio desenho do programa de extensão não são feitos, e não devem ser feitos isoladamente, sem a participação dos diversos atores sociais que farão a gestão, implementação, monitoramento/avaliação e aqueles que se beneficiarão das ações do programa extensionista.

c) Monitoramento e avaliação: como é possível efetuar essas coisas?

Todas as dicas constantes nesta alínea foram obtidas em Jannuzzi (2016, 2017) com algumas adaptações relacionadas ao campo e a práxis extensionistas. Não se pretende engessar ou burocratizar excessivamente os processos de monitoramento e avaliação, mas apresentar as possibilidades que conhecemos, a fim de analisá-las e fazer escolhas conforme as necessidades e possibilidades do IFMT.

Primeiro, retorne ao glossário de conceitos básicos e confira os conceitos de avaliação (e os 17 tipos de avaliação conceituadas neste manual para saber qual se aplica ao momento e necessidade do programa em questão), eficácia, eficiência, efetividade, indicador, indicador social, MaPR, monitoramento, monitoramento analítico, monitoramento estratégico, monitoramento gerencial, sistema de indicadores, sistema de monitoramento, painéis de indicadores, pesquisa de avaliação e relatório-síntese.

Após rever os conceitos, é bom compreendermos que cada etapa do ciclo de políticas públicas pode requerer avaliações e/ou indicadores de monitoramento distintos, e a figura 8 ilustra bem essa questão. É fundamental, então, saber exatamente qual é o momento do programa de extensão que se pretende monitorar ou avaliar.

Figura 8: Demanda de Indicadores e de Pesquisas de Avaliação, segundo ciclo do programa.

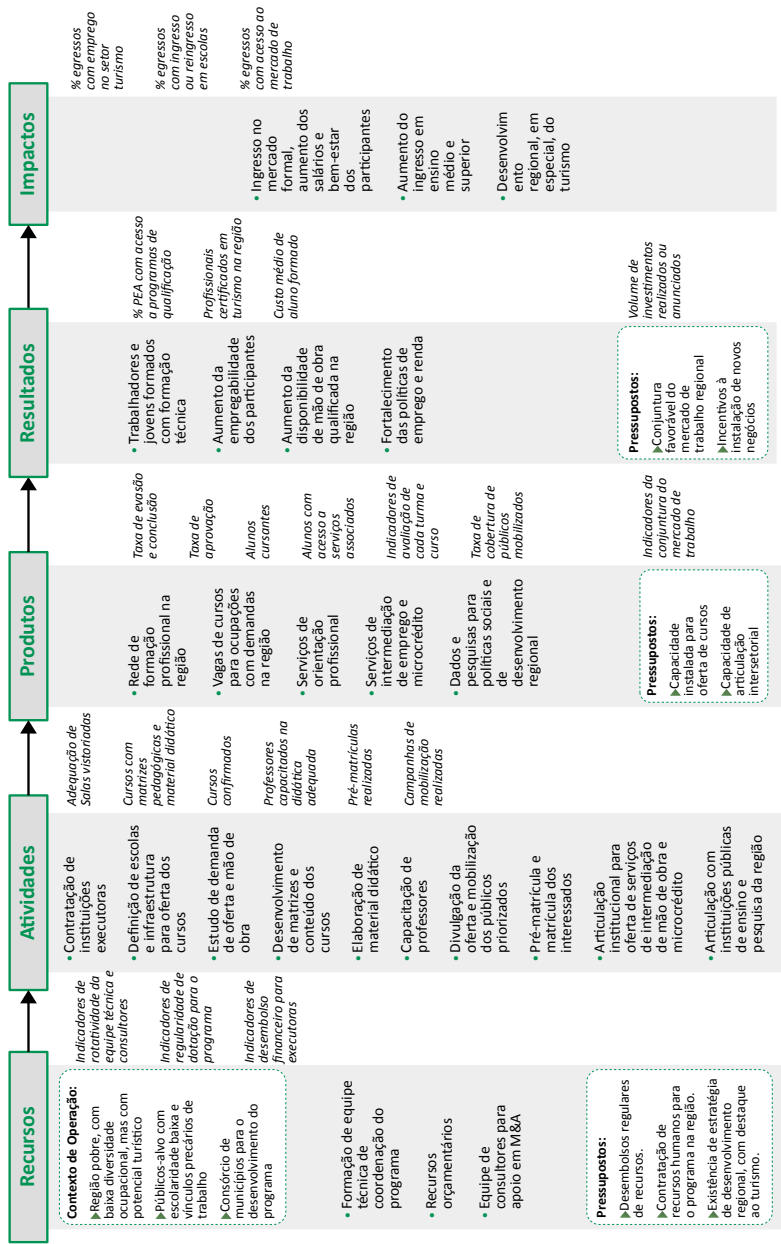


Demanda de Indicadores e de Pesquisas de Avaliação segundo estágio do programa no ciclo

Fonte: SECCHI, Políticas Públicas – Conceitos, Esquemas de Análise, Casos Práticos, 2012 e JANNUZZI, Monitoramento e Avaliação de Políticas Sociais – uma introdução aos conceitos e técnicas, 2016 (adaptado).

Outro fator fundamental é identificar qual ponto do Mapa de Processos e Resultados – MaPR, do programa em questão, se pretende monitorar e/ou avaliar. Cada item exige indicadores e pesquisas ou processos de avaliação diferentes entre si, e as figuras 9 e 10 exemplificam bem como as necessidades e tipos de indicadores e avaliação são diferentes em cada etapa. Não é possível efetuar monitoramento com somente um indicador isolado, é necessário analisá-los no contexto do programa e sempre junto a outro indicador, visto que um complementa o outro.

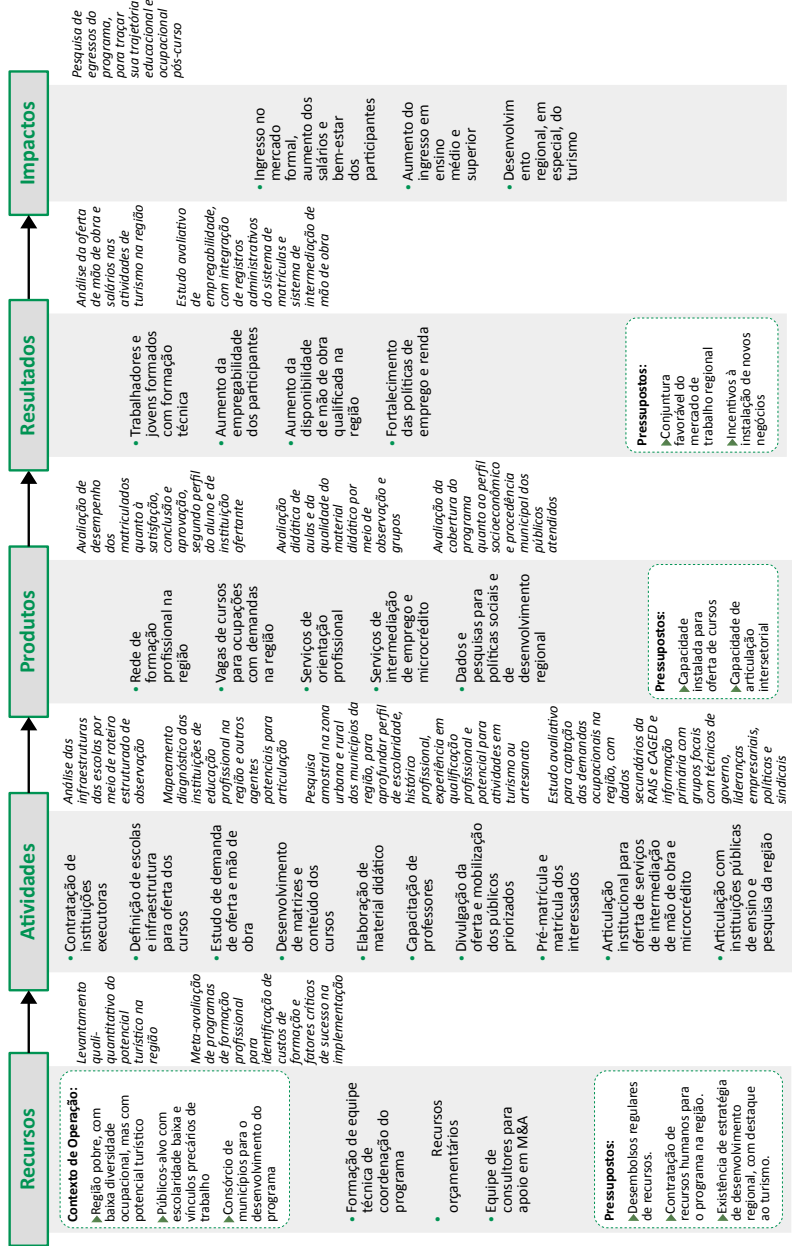
Figura 9: Indicadores-chave para monitoramento, identificados em MaPR de um Programa de Qualificação Profissional em uma determinada região pobre.



Indicadores-chave para monitoramento identificados em MaPR de um Programa de Qualificação Profissional em uma determinada região pobre

Fonte: JANNUZZI, Monitoramento e Avaliação de Políticas Sociais – uma introdução aos conceitos e técnicas, 2016 (adaptado).

Figura 10: Tipos de Avaliação de um Programa de Qualificação Profissional em uma região pobre com potencial turístico.



Pesquisas de Avaliação de um Programa de Qualificação Profissional em uma região pobre, com potencial turístico

Fonte: JANNUZZI, Monitoramento e Avaliação de Políticas Sociais – uma introdução aos conceitos e técnicas, 2016 (adaptado).

Aprofundando mais na escolha de indicadores de monitoramento, é importante sabermos que os eventos da realidade social, econômica e cultural são modelizados na forma de estatísticas públicas (dados censitários, estimativas amostrais e registros administrativos), e estas são matérias-primas para a construção de indicadores sociais, conforme explicita a figura 11.

Figura 11: Processo de agregação de valor informacional no indicador.



Processo de agregação de valor informacional no indicador

Fonte: JANNUZZI, Indicadores Sociais no Brasil – conceitos, fontes de dados e aplicações, 2017 (adaptado).

É provável que, além de se valer das estatísticas oficiais de instituições respeitáveis em âmbito municipal, estadual, regional e nacional, cada programa gere estatísticas oficiais próprias, com base em dados administrativos, para obtenção, formulação e acompanhamento de indicadores de monitoramento; sendo este o caso, faz-se necessário que a estatística oficial publicizada siga alguns princípios fundamentais, como:

- ✓ Relevância da informação disponibilizada, imparcialidade na sua produção e divulgação, bem como acesso público e irrestrito às estatísticas;
- ✓ Observação a padrões profissionais, técnico-científicos e éticos na escolha dos métodos e procedimentos de coleta, processamento, armazenamento e divulgação dos dados estatísticos;
- ✓ Responsabilidade e transparência por fontes, métodos e procedimentos estatísticos utilizados;
- ✓ Prevenção de interpretação equívoca e de utilização indevida das estatísticas;
- ✓ Eficiência na produção da informação, considerando qualidade, oportunidade, custos e ônus para os informantes;
- ✓ Preservação da confidencialidade dos dados individuais coletados, referentes a pessoas físicas ou jurídicas;
- ✓ Arcabouço legal e institucional estabelecido e reconhecido pela sociedade;
- ✓ Coordenação da produção de informação, para garantia da coerência e eficiência do sistema estatístico.
- ✓ Uso de conceitos, classificações e métodos internacionalmente reconhecidos;
- ✓ Cooperação internacional em busca do aprimoramento das estatísticas oficiais em todos os países.

Mas, antes de atribuir este ou aquele dado da(s) estatística(s) pública(s) ou de registros administrativos ou de análise e proposta conceitual própria como componente de um indicador do programa em questão, é preciso averiguar se o cálculo ou a técnica escolhida realmente pode ser denominada de indicador, analisando se este apresenta os atributos característicos de um indicador, como :

- ✓ Referência conceitual, normativa e descrição;
- ✓ Unidade de medida (pessoas, anos, %, etc.);
- ✓ Unidade de análise (pessoa, domicílio, município, região, etc.);
- ✓ Referência de tempo ou período (mês/ano, ano, etc.);
- ✓ Referência de território (município, região, país, etc.);
- ✓ Fonte de dados e instituição responsável (PNAD/IBGE, RAIS/MTE, etc.);
- ✓ Método de cálculo (fórmula de cômputo e detalhes técnicos);
- ✓ Usos, significados e limitações na interpretação da realidade social.

Outro fator fundamental, para se diferenciar indicadores de dados especulativos, é a análise quanto às propriedades desejáveis de um indicador, indicadas na tabela 2. Sabe-se que é muito difícil um indicador atender 100% a todas as propriedades, entretanto um bom indicador chega perto da totalidade. Lembre-se de que a legitimidade ou a aceitação do(s) indicador(es) escolhidos para acompanhar o programa é maior quanto mais se atende as propriedades desejáveis, que são:

- ✓ Relevância para a agenda política
- ✓ 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
- ✓ Desagregabilidade populacional e territorial
- ✓ Comparabilidade da série histórica

Tabela 2: Avaliação da aderência de indicadores às propriedades desejáveis.

Propriedades	Indicador I	Indicador i	Indicador n
Relevância para a agenda política			
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			
Desagregabilidade populacional e territorial			
Comparabilidade da série histórica			
Total de propriedade (+)			

Obs.: Atribuir + quando a propriedade for verificada para o indicador
Fonte: JANNUZZI, Indicadores Sociais no Brasil – conceitos, fontes de dados e aplicações, 2017 (adaptado).

Como vimos, um indicador somente e isolado não é suficiente para monitoramento com real compreensão da totalidade e complexidade da execução de um programa de extensão, com seus problemas e resultados, sendo necessário até mesmo construir/montar um sistema de indicadores, inspirando-se em exemplos nacionais, ou mesmo utilizando-os como fonte, como o Sistema de Indicadores Sociais do IBGE, o Sistema de Indicadores de Saúde e o Sistema de Indicadores para o Mercado de Trabalho, ou em exemplos internacionais, como descrito na tabela 3.

Tabela 3: Áreas temáticas de alguns sistemas de indicadores.

Organização de Cooperação para o Desenvolvimento Econômico – OCDE	Saúde, educação, emprego, acesso a consumo, segurança pessoal, condições da habitação e do ambiente físico, lazer, participação social.
Divisão Estatística das Nações Unidas – UNSD	População, saúde, educação, atividade econômica, renda, patrimônio, uso do tempo, segurança pública, mobilidade social, cultura, comunicação, lazer.
Organização para Agricultura e Alimentação – FAO	Desnutrição, segurança alimentar, produção agropecuária, comercialização, consumo de alimentos, saúde e bem-estar.
Comissão das Nações Unidas para Assentamentos Humanos – ONU-HABITAT	Uso do solo urbano, habitação, meio ambiente, desenvolvimento socioeconômico, transporte urbano.
Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE	População, educação, saúde, trabalho, renda e desigualdade, habitação, meio ambiente.
Objetivos do Desenvolvimento do Milênio – ODMs	Pobreza, igualdade de gênero, educação, saúde, sustentabilidade, cooperação internacional.
Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODSs	Pobreza, segurança alimentar, saúde, educação, igualdade de gênero, desenvolvimento urbano, crescimento inclusivo, infraestrutura, desigualdade, consumo consciente, manejo sustentável dos recursos naturais, cooperação internacional.

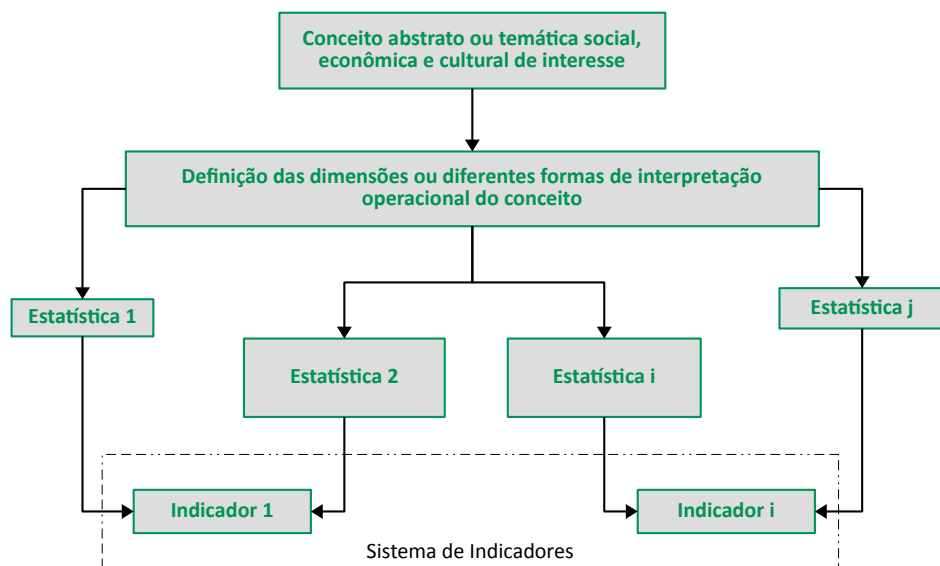
Fonte: JANNUZZI, Indicadores Sociais no Brasil – conceitos, fontes de dados e aplicações, 2017 (adaptado).

Ainda conforme Jannuzzi (2017), a construção de um Sistema de Indicadores pode ser feita em quatro etapas, ilustradas na figura 12, exemplificadas na figura 13 e listadas abaixo:

- a)** Definição operacional do conceito abstrato ou temática social, econômica e cultural a que se refere o sistema em questão, elaborada com base no interesse analítico referido, remete ao conceito do problema/causa a ser enfrentado com o programa de extensão;
- b)** Especificação das suas dimensões, das diferentes formas de interpretá-lo ou de abordá-lo, tornando-o, de fato, um objeto específico, claro e passível de ser “indicado” de maneira quantitativa;

- c) Obtenção das estatísticas públicas pertinentes, provenientes de censos demográficos, pesquisas amostrais, cadastros públicos (como o SUAP Módulo Extensão);
- d) Combinação orientada das estatísticas disponíveis, computam-se os indicadores, compondo-se um Sistema de Indicadores, que traduz, em termos mais tangíveis, o conceito abstrato inicialmente idealizado.

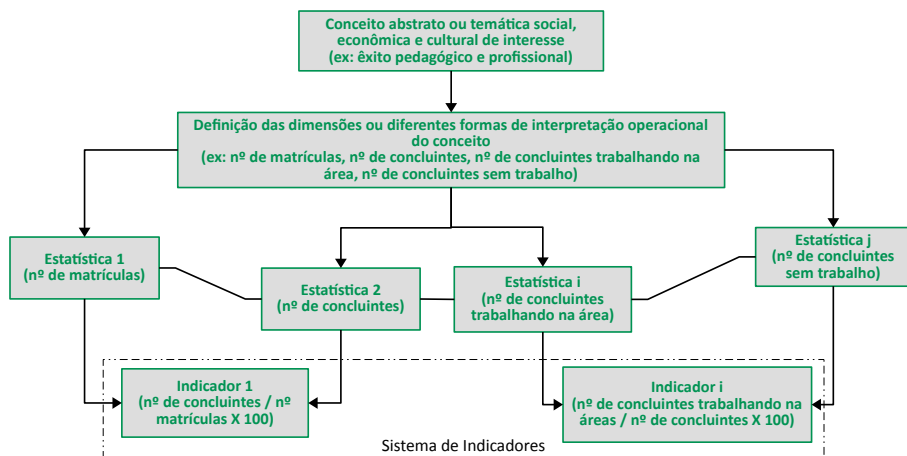
Figura 12: Construção de um Sistema de Indicadores para Monitoramento



Construção de um sistema de indicadores

Fonte: JANNUZZI, Indicadores Sociais no Brasil – conceitos, fontes de dados e aplicações, 2017 (adaptado).

Figura 13: Exemplo demonstrativo da Construção de um Sistema de Indicadores para Monitoramento



Construção de um sistema de indicadores de êxito pedagógico e profissional, exemplo demonstrativo

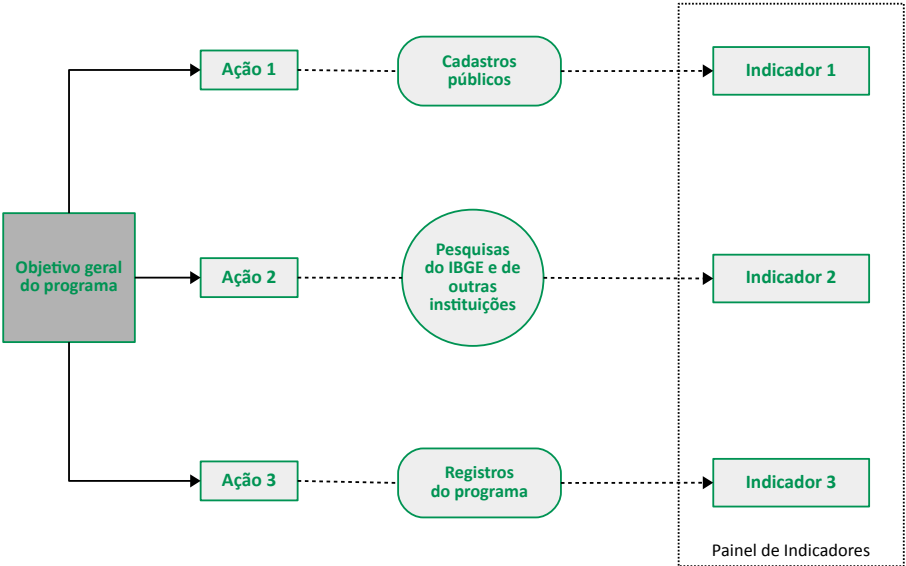
Fonte: JANNUZZI, Indicadores Sociais no Brasil – conceitos, fontes de dados e aplicações, 2017 (adaptado).

Definidos os indicadores e o sistema de indicadores que serão utilizados para monitoramento do programa, chega a hora de agrupar os indicadores conforme sua natureza (estratégica, tática ou operacional), buscando desdobrar os objetivos do programa em indicadores de monitoramento e avaliação, que também pode ser construído em quatro passos, conforme Jannuzzi (2017), ilustrado na figura 14:

- a) Explicitação da finalidade de interesse programático, que pode ser a proposição de um programa (seu objetivo) para atendimento as demandas prioritárias identificadas pelo mapa de potencialidades de desenvolvimento;
- b) Identificar as atividades e as ações operacionais para possibilitar o cumprimento dos objetivos do programa;
- c) Para o acompanhamento dessas ações, em termos da eficiência no uso dos recursos, da eficácia no cumprimento de metas e da efetividade dos seus desdobramentos mais abrangentes e perenes, buscam-se dados administrativos (gerados no âmbito dos programas, pelo SUAP Módulo Extensão ou em outros cadastros oficiais) e estatísticas públicas (produzidas pelo IBGE e outras instituições);
- d) Esses dados, reorganizados na forma de taxas, proporções, índices ou mesmo em valores absolutos, transformam-se em indicadores do programa de extensão. Os indicadores guardam, pois, relação direta

com o objetivo programático original, na forma operacionalizada pelas ações e viabilizada pelos dados administrativos e pelas estatísticas públicas disponíveis.

Figura 14: Construção de um painel de indicadores para programa de extensão.



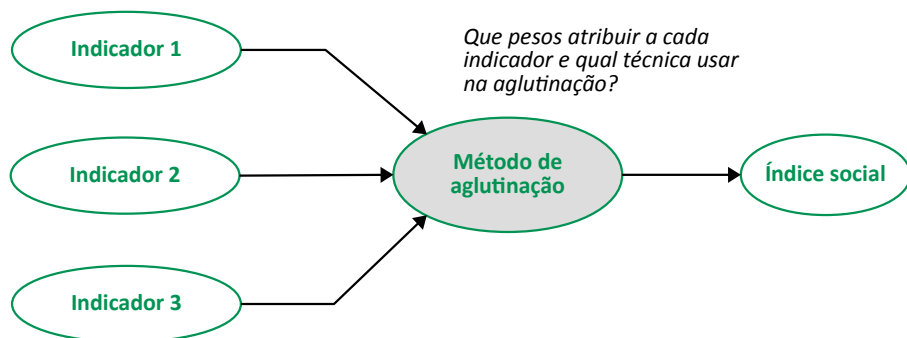
Construção de um painel de indicadores para programa de extensão

Fonte: JANNUZZI, Indicadores Sociais no Brasil – conceitos, fontes de dados e aplicações, 2017 (adaptado).

Depois do sucesso do Índice de Desenvolvimento Humano – IDH, como um índice social composto que sozinho combina indicadores mais simples, relacionados às áreas de saúde, de educação e de renda, muitos gestores têm buscado a construção de indicadores compostos a fim de sintetizar as informações sobre sua organização. Entretanto, a elaboração deste tipo de indicador é um processo mais complexo, pois há um grande e crescente risco de perder a proximidade entre conceito e medida e, ainda, da transparência para o público, conforme figura 15.

Figura 15: Decisões técnicas e políticas na construção de índice social

Que dimensões sociais considerar e quais indicadores selecionar?



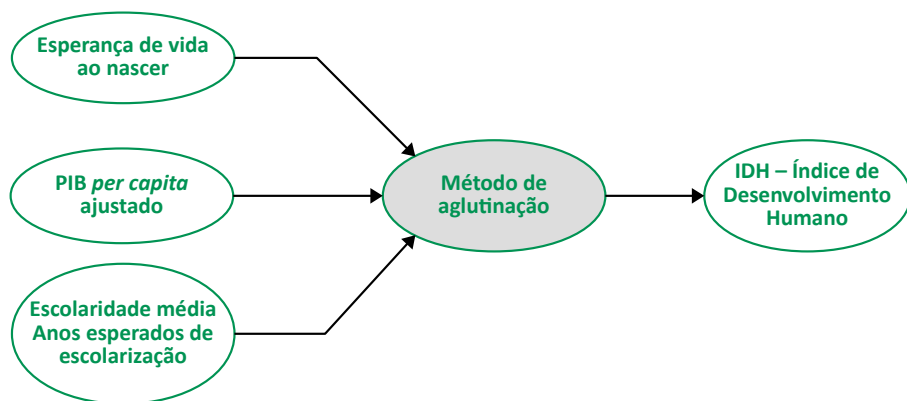
Decisões técnicas e políticas na construção de índice social

Fonte: JANNUZZI, Indicadores Sociais no Brasil – conceitos, fontes de dados e aplicações, 2017 (adaptado).

Tomemos o IDH como base para entender como é possível aglutinar indicadores a fim de transformá-lo em índice (figura 16): o cálculo do IDH é realizado utilizando um indicador educacional cuja base é a escolaridade média e anos esperados de escolarização; um indicador cujo objetivo é retratar a esperança de vida, sintetizando as condições de saúde e riscos à ‘morbimortalidade’; e o terceiro é o Produto Interno Bruto *per capita*, ajustado segundo o poder de paridade de compra em relação ao dólar nos EUA, a fim de refletir melhor a necessidade de recursos financeiros para aquisição de bens e serviços indispensáveis à sobrevivência de cada pessoa e em cada país.

Os três indicadores utilizados na composição do IDH possuem unidades de medida e intervalos de variação completamente diferentes, por isso foram transformados em medidas adimensionais com magnitude entre 0 e 1, com base em valores extremos normativos (piso e teto). Portanto, para se obter o IDH de um país, calcula-se a média das medidas transformadas. A partir dos resultados, os países são classificados como baixo, médio, alto e elevado desenvolvimento humano. A fim de melhorar sua validade de *constructo*, a comparabilidade internacional dos resultados e a sua historicidade (comparabilidade longitudinal), mudanças metodológicas têm acontecido para o cômputo do IDH.

Figura 16: Indicadores componentes do IDH



Indicadores componentes do IDH

Fonte: JANNUZZI, Indicadores Sociais no Brasil – conceitos, fontes de dados e aplicações, 2017 (adaptado).

Em síntese, a construção de indicadores sintéticos (índices) requer sete etapas, bem definidas na figura 17 e listadas abaixo:

a) *Discussão conceitual:* quais conceitos podem ser utilizados como base para compreensão do indicador;

b) *Adoção de um marco ordenador:* escolha de um dos conceitos apresentados e discutidos na etapa anterior como eixo estruturador do conjunto de indicadores que virão a compor o índice;

c) *Seleção dos indicadores primários:* considerando o marco ordenador (temas e subtemas relacionados à concepção teórica do conceito escolhido), a disponibilidade de indicadores e suas propriedades, selecionar os indicadores primários;

d) *Transformação das variáveis:* uso da matemática para colocá-los em mesma escala de comensurabilidade;

e) *Método de aglutinação e ponderação:* combinação das variáveis por diferentes técnicas quantitativas específicas para cada indicador;

f) *Computação do Indicador Sintético:* análise do índice resultante, avaliando sua validade de *constructo*, isto é, sua proximidade com o conceito ou marco ordenador;

g) *Apresentação dos resultados:* organização de uma proposta de apresentação de resultados que não seja somente mostrar índices finais, mas que permita também uma análise detalhada dos indicadores intermediários.

Figura 17: Etapas de construção de um indicador sintético.



Etapas de construção de um indicador sintético

Fonte: JANNUZZI, Indicadores Sociais no Brasil – conceitos, fontes de dados e aplicações, 2017 (adaptado).

Também é possível utilizar outra lógica de classificação dos indicadores de monitoramento e avaliação, diferenciando-os conforme abaixo:

a) Indicador de insumo: medida(s) relacionada(s) a disponibilidade de pessoal técnico, recursos financeiros e equipamentos disponibilizados para atendimento ao programa extensionista. Lembrando do Programa de Extensão Teresa de Benguela: quantos servidores, orçamento/financeiro e equipamentos foram disponibilizados para a realização do programa;

b) Indicador de produto: medida(s) relacionada(s) às “entregas” do programa na forma de ações extensionistas (projetos, cursos, eventos, prestação de serviços, assessoria/consultoria/mentoria, entre outros) aos públicos-alvo dos programas e à população. Lembrando do Programa de Extensão Teresa de Benguela: quantos cursos, assessoria/consultoria/entoria, entre outras ações de extensão, foram ofertados a mulheres em situação de vulnerabilidade social, atendidas pelo programa;

c) Indicador de resultado: medida(s) relacionada(s) aos objetivos finais do programa de extensão, que permite avaliar a eficácia do cumprimento das metas especificadas previamente. Lembrando do Programa de Extensão Teresa de Benguela: quantas mulheres em situação de vulnerabilidade social, atendidas pelo programa, tiveram elevação de renda devido às ações do programa;

d) Indicador de impacto: medida(s) relacionada(s) às consequências e aos desdobramentos mais gerais, que podem ser antecipados ou não, positivos ou não, e que decorrem da implantação do programa extensionista. Lembrando do Programa de Extensão Teresa de Benguela: quantos filhos/maridos/parentes/conhecidos das mulheres em situação de vulnerabilidade social, atendidas pelo programa, acessaram os cursos regulares ofertados pelo IFMT;

e) Indicador de processo: medida(s) relacionada(s) aos processos intermediários, traduzindo, em medidas quantitativas, o esforço operacional-institucional de designação de pessoal técnico, recursos físicos ou financeiros

(indicadores de insumo) para obtenção dos resultados propostos pelo programa extensionista (indicadores de resultado e indicadores de impacto). Lembrando do Programa de Extensão Teresa de Benguela: a relação homem-hora dedicados ao programa ou ainda o número de professores por quantidade de estudantes.

Os indicadores do tipo “Insumo” e “Processo” expressam o esforço institucional para a implementação do programa; os indicadores do tipo “Resultado” e “Impacto” expressam os efeitos advindos da implementação do programa extensionista; e os indicadores do tipo “Produto” expressam a relação entre o esforço institucional empregado com os efeitos obtidos, como na figura 18.

Figura 18: Tipologia de Indicadores de Monitoramento de Programas.

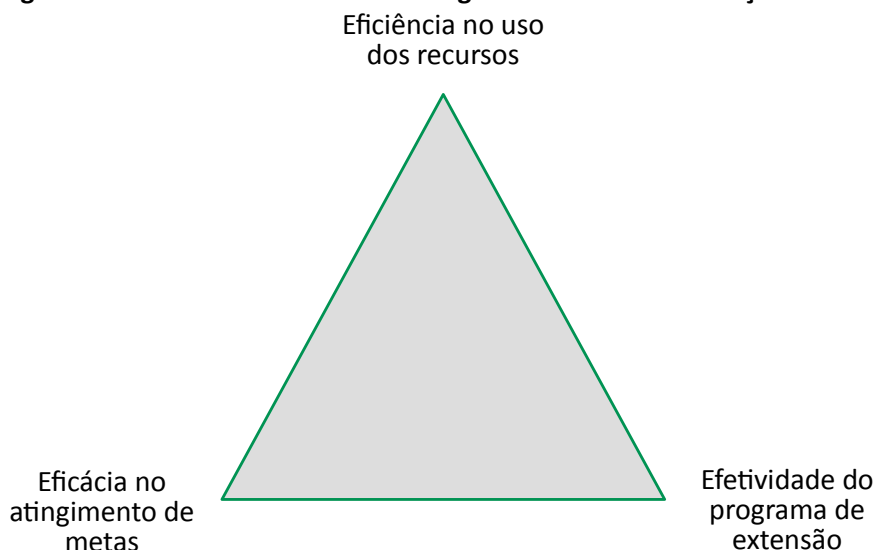


Fonte: JANNUZZI, Indicadores Sociais no Brasil – conceitos, fontes de dados e aplicações, 2017 (adaptado).

Outra classificação de indicadores bem interessante para gestão, monitoramento e avaliação de programas extensionistas é a distinção entre critérios de avaliação, conforme figura 19 e explicitado abaixo:

- a) Eficácia:** no atingimento das metas propostas;
- b) Eficiência:** no uso dos meios e recursos empregados no programa;
- c) Efetividade:** efeitos diretos e indiretos do programa nos públicos-alvo e população.

Figura 19: Indicadores classificados segundo critério de avaliação

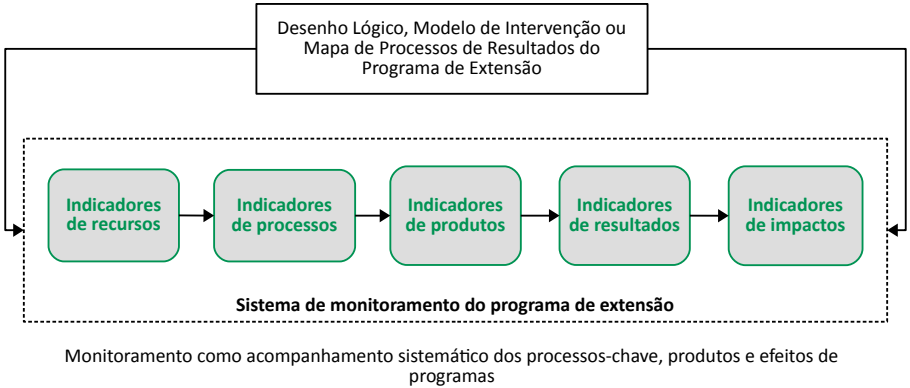


Indicadores classificados segundo o critério de avaliação

Fonte: JANNUZZI, Indicadores Sociais no Brasil – conceitos, fontes de dados e aplicações, 2017 (adaptado).

A tipologia e os indicadores escolhidos para monitoramento do programa de extensão compõem o denominado sistema de monitoramento do programa, e este deve seguir o desenho lógico do programa, encaixando-se no Mapa de Processos e Resultados do programa. Portanto, cada etapa do programa exigirá um tipo de indicador de monitoramento e/ou um tipo de avaliação, e isso significa dizer que, *a priori*, os indicadores e tipos de avaliação não precisam ser escolhidos todos logo de uma vez na implantação; a dinâmica de implantação, o contato com demandantes e a interação com públicos-alvo podem requerer do programa atividades diferentes, indicadores diferentes e avaliações diferentes. Isso não significa que o programa deve iniciar sem qualquer tipo de indicador, sugerimos iniciar com, no mínimo, algumas tipologias de indicadores, demonstradas pelas figuras 18 (insumos, produtos e resultados) ou 19 (eficácia e eficiência). Os demais podem ser construídos ao longo do desenvolvimento do programa e conforme necessidade, até envolver todos os aspectos do programa (figura 20).

Figura 20: Monitoramento como acompanhamento sistemático dos processos-chave, produtos e efeitos de programas.

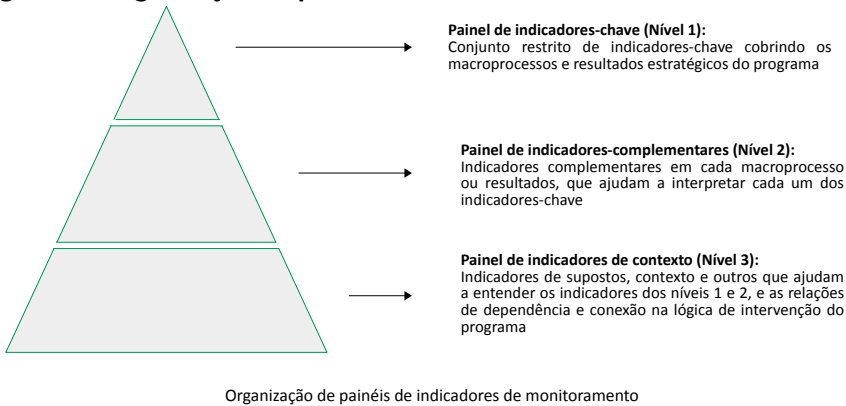


Fonte: JANNUZZI, Monitoramento e Avaliação de Políticas Sociais – uma introdução aos conceitos e técnicas, 2016 (adaptado).

Lembrando que estamos no Passo 2: prototipar as ações do programa. Esse passo é de colocar em prática a proposta construída, em pequena escala, e avaliar, por meio dos indicadores de monitoramento construídos e escolhidos, se o programa de fato contribui na solução do problema público em questão, se precisa de ajustes ou mesmo ser substituído por outra proposta.

Os indicadores construídos/escolhidos compõem o que chamamos de painéis de indicadores de monitoramento, considerando que um programa possui esferas distintas de tomada de decisão na conjuntura hierárquica do IFMT. O ideal é que os painéis de indicadores sejam customizados conforme tipo/nível de gestor que monitorará (figura 21).

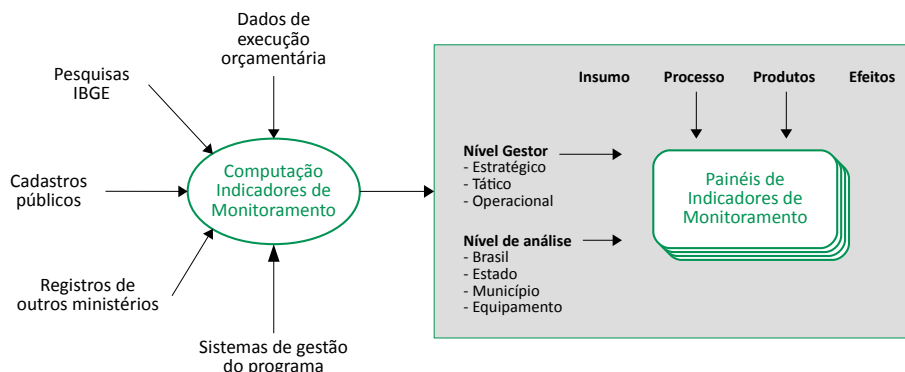
Figura 21: Organização de painéis de indicadores de monitoramento.



Fonte: JANNUZZI, Monitoramento e Avaliação de Políticas Sociais – uma introdução aos conceitos e técnicas, 2016 (adaptado).

O conjunto de painéis de indicadores computados sistematicamente por tipo/nível de gestor, se em nível estratégico, tático ou operacional, bem como âmbito de aferição, se de um curso, do *campus*, do município, do IFMT ou do Estado, chamamos de Sistema de Monitoramento (figura 22).

Figura 22: Sistema de monitoramento e seus componentes.



Sistema de monitoramento e seus componentes

Fonte: JANNUZZI, Monitoramento e Avaliação de Políticas Sociais – uma introdução aos conceitos e técnicas, 2016 (adaptado).

“Organizações atuantes hoje e que almejam existir no futuro precisam incutir em suas equipes princípios como pensamento sistêmico, aprendizagem em equipe e de equipes, o domínio pessoal, o exercício de explicitação e questionamento de modelos mentais e paradigmas, e, o compartilhamento de valores, visão e missão comuns da organização.” (Sengue, 2013)

Passo 3: Formalizar, Implantar e Avaliar o Programa de Extensão

8º Momento: Submeter proposta às instâncias superiores do IFMT;

9º Momento: Implantar o programa;

10º Momento: Monitorar e avaliar o programa.

Dicas e Sugestões

a) Ok, mas que instâncias superiores são essas e como fazer isso?

Recomendamos consultar o anexo da Resolução CONSUP nº 25/2018, que trata do Regimento Geral do IFMT para compreender as instâncias deliberativas do IFMT:

- *Colégio de Dirigentes – CODIR*: composto pelos(as) diretores(as)-gerais dos *campi*, diretores(as) sistêmicos, pró-reitores(as) e o reitor(a), reúne-se ordinariamente 1 (uma) vez ao mês e delibera sobre assuntos administrativos pontuais que não dependam do CONSEPE ou do CONSUP;
- *Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – CONSEPE*: composto por representantes de docentes, discentes, técnicos administrativos, dirigentes de ensino, pesquisa e extensão, bem como de diretores-gerais dos *campi*, reúne-se ordinariamente bimestralmente e delibera sobre políticas de ensino, pesquisa e extensão do IFMT;
- *Conselho Superior – CONSUP*: instância máxima de deliberação e gestão do IFMT, composto por representantes de docentes, discentes, técnicos administrativos, dirigentes de ensino, pesquisa e extensão, bem como de diretores-gerais dos *campi*, reúne-se ordinariamente bimestralmente e delibera sobre todas as normativas que guiam os processos e procedimentos do IFMT.

Todo programa de extensão com gestão e execução pelo IFMT deve passar por discussão e deliberação no CONSEPE.

A apresentação do programa às instâncias superiores deve conter:

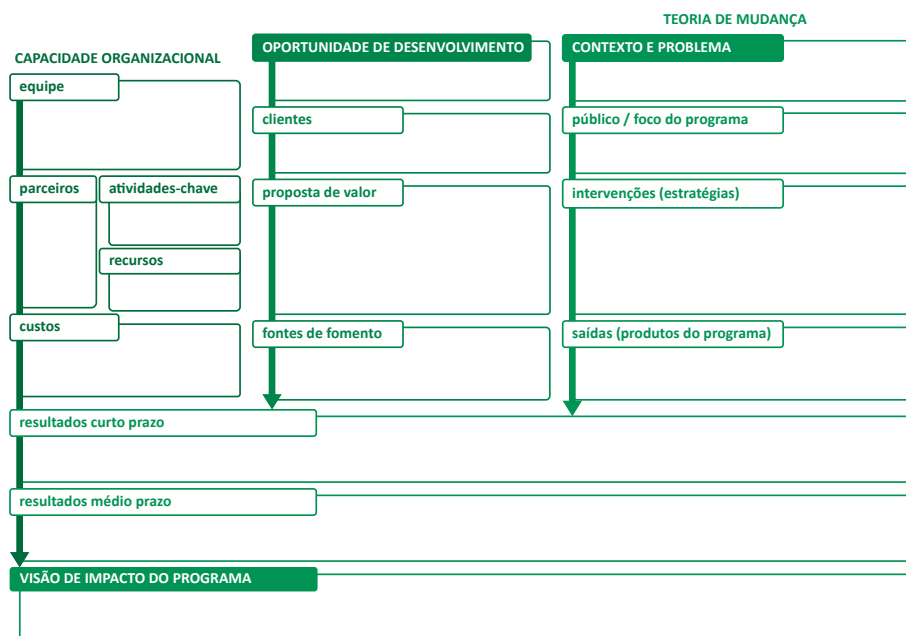
- **Documento base**: texto que justifica e referencia o programa de extensão aos integrantes de plenárias nas instâncias superiores, contendo: apresentação (até 15 linhas), contextualização (até 30 linhas), marcos legais e políticas (até 90 linhas), público-alvo (até 10 linhas), justificativa (até 80 linhas), princípios (pelo menos 5), diretrizes (pelo menos 5), objetivos (pelo menos 1 geral e 3 específicos), gestão do programa (até 20 linhas), eixos de atuação e seus responsáveis (pelo menos 3 eixos), atividades realizadas e propostas (pelo menos 1 por eixo), metas para os próximos anos (até 3 por eixo) e anexos. Pode parecer desnecessário num primeiro momento, mas este é um dos principais documentos a serem considerados na etapa da avaliação denominada “Estudo de avaliabilidade do programa”, ou seja, norteará as pesquisas de avaliação necessárias ao programa;

- **Minuta de Regulamento**: texto que será apreciado, alterado, aprovado e anexado à Resolução de aprovação do programa pelo CONSEP/CONSUP; este regimentará todo o funcionamento do programa de extensão, contendo pelo menos a seguinte estrutura: da criação e fundamentação legal, dos princípios, das diretrizes, dos objetivos e das definições, da gestão do programa (público-alvo, eixos de atuação, competências/responsabilidades) e do monitoramento/avaliação;

- **Mapa de Processos e Resultados – MaPR:** documento visual que cabe em uma folha e identifica áreas de investigação para construção de painéis de indicadores de monitoramento e possíveis pesquisas de avaliação; para sua construção, recomendamos rever, neste material, as dicas e sugestões c) do passo 1;

- **Modelo Lógico:** documento visual que cabe em uma folha sintetizando as informações mais importantes do programa de extensão a ser analisado, conforme figura 23; esse modelo é muito útil tanto para se começar a pensar no programa como para apresentá-lo de forma rápida e objetiva:

Figura 23: Modelo Lógico de Programa de Extensão.



Fonte: BRANCO *et al*, Modelo C: #changemodel, 2018 (adaptado).

O modelo lógico é organizado em blocos específicos, e apresentamos abaixo o significado de cada bloco e os campos que o compõem:

CAPACIDADE ORGANIZACIONAL: bloco que demonstra a capacidade da instituição para criar, implementar, executar, gerir, monitorar e avaliar o programa de extensão proposto, envolvendo cinco fatores: equipe, parceiros, atividades-chave, recursos e custos;

Equipe: grupo de profissionais necessários para a implementação, execução, gestão monitoramento e avaliação do programa extensionista;

Perguntas norteadoras: Quem fará parte do programa de extensão? Qual o nível de envolvimento/engajamento/alinhamento da equipe ao propósito do programa de extensão? Quais serão/são seus papéis e talentos?

Parceiros: coletivos ou indivíduos (pessoa jurídica e/ou física) cujo envolvimento é importante/fundamental para a execução das atividades-chave do programa, das intervenções e para a obtenção dos produtos do programa extensionista;

Perguntas norteadoras: Quem são os principais parceiros do programa de extensão? Que papel terão? Quais são as instituições com programas semelhantes que poderiam se tornar parceiras para alavancar o potencial do impacto? Quem são os demandantes do programa extensionista?

Atividades-chave: principais atividades do programa necessárias para promover o aproveitamento da oportunidade de desenvolvimento e solução no enfrentamento do problema público;

Perguntas norteadoras: Quais são as principais atividades a serem executadas pelo programa extensionista? Quais as ações necessárias para que a proposta de valor seja entregue e a intervenção possa ser realizada?

Recursos: insumos e (infra)estruturas necessárias para que o programa promova o aproveitamento da oportunidade de desenvolvimento e solução no enfrentamento do problema público;

Perguntas norteadoras: Quais recursos materiais e estruturas são necessários para fazer acontecer? Quais o IFMT já tem e quais precisamos providenciar?

Custos: levantamento/reunião de informações quanto à necessidade de recursos financeiros para o funcionamento do programa;

Perguntas norteadoras: Qual é a estrutura de custos do programa de extensão? Quais os principais custos originados pelo processo de geração de impacto e para viabilizar a entrega de produtos/serviços ofertados pelo programa de extensão?

OPORTUNIDADE DE DESENVOLVIMENTO: a circunstância favorável ou fonte com capacidade para promover desenvolvimento durante um período de tempo, determinado ou não, é suscetível de existir ou acontecer, mas sem existência real, por exemplo: o município/a região pode ter várias empresas relacionadas a uma cadeia produtiva porém sem articulação entre si, a realidade suscetível de acontecer é a articulação entre estas empresas constituindo um novo arranjo produtivo local. Sua identificação é possível pelo Mapa de Potencialidades de Desenvolvimento Socioeconômico e Cultural diagnosticado pelo *campus*;

Perguntas norteadoras: existe alguma oportunidade de desenvolvimento socioeconômico e cultural que não está sendo atendida? Existe alguma oportunidade de desenvolvimento socioeconômico e cultural atrelada ao contexto do problema que o programa se propõe a resolver?

Clientes: grupos sociais, gestores e extensionistas que precisam ser atraídos para implementar o programa de extensão.

Perguntas norteadoras: Quem é o cliente do programa de extensão? Quem executará o programa de extensão? Para fazer acontecer é necessário que quais atores apoiem efetivamente o programa de extensão?

Proposta de valor: conjunto de diferenciais no/do programa comparado a outros programas/iniciativas semelhantes para aproveitar esta oportunidade de desenvolvimento e enfrentamento, com êxito, do mesmo problema socioeconômico e cultural.

Perguntas norteadoras: Qual é o produto ou serviço que o programa entregará ao público-alvo? Qual é o valor gerado para o público-alvo e clientes através desses produtos e serviços? O que o público/foco do programa e os clientes enxergam como valor (diferencial) e quais de suas necessidades o programa atende?

Fontes de fomento: origem dos recursos financeiros e econômicos necessários para execução e manutenção do programa de extensão.

Perguntas norteadoras: De onde virão os recursos financeiros e econômicos para que o programa aconteça? Há a possibilidade captar recursos externos?

TEORIA DE MUDANÇA: bloco que apresenta a aplicação da ferramenta teoria de mudança, que é utilizada amplamente com a finalidade de apoiar processos de planejamento, sistematização/estudo e avaliação (qualificação) de iniciativas sociais. Basicamente, reforça que precisamos ter profunda clareza sobre o que fazemos ou queremos fazer, para quem e o que queremos gerar em nossas iniciativas, buscando compreender as relações entre cada elemento de sua lógica.

CONTEXTO E PROBLEMA: descrição sucinta do contexto (realidade e causas) e do problema que se pretende enfrentar com o programa de extensão.

Perguntas norteadoras: Qual é o problema público que o programa se propõe a enfrentar? Quais são as causas e efeitos dessa situação?

Público/foco do programa: grupos sociais que o programa pretende alcançar ajudando a solucionar o problema e aproveitar a oportunidade de desenvolvimento.

Perguntas norteadoras: Qual o público que receberá as intervenções/estratégias? Quais outros públicos ou focos de impacto são beneficiados pelo/com o programa?

Intervenções (estratégias): descrição dos principais meios pelos quais os resultados (aproveitar a oportunidade de desenvolvimento e enfrentar do problema público) serão gerados.

Perguntas norteadoras: O que o programa extensionista fará para aproveitar a oportunidade de desenvolvimento e enfrentar o problema público? Quais são as macroatividades do programa extensionista? Quais são as estratégias do programa extensionista?

Saídas: lista dos produtos e serviços gerados/ofertados pelo programa de extensão.

Perguntas norteadoras: Quais são os produtos contabilizáveis das intervenções? Quais são os serviços contabilizáveis gerados pelo programa de extensão?

Resultados curto prazo: lista dos primeiros resultados que precisam ser alcançados para ser possível aproveitar a oportunidade de desenvolvimento e enfrentar o problema público.

Pergunta norteadora: Quais os resultados iniciais a serem produzidos para aproveitar a oportunidade de desenvolvimento e enfrentar o problema público?

Resultados médio prazo: lista dos resultados intermediários que expressam mudanças no aproveitamento da oportunidade de desenvolvimento e no enfrentamento do problema público.

Pergunta norteadora: Quais resultados intermediários expressarão as mudanças no público/foco do programa quanto ao aproveitamento da oportunidade de desenvolvimento e no enfrentamento exitoso do problema público?

VISÃO DE IMPACTO DO PROGRAMA: o resultado previsto, a longo prazo, de transformação positiva que se pretende com o programa de extensão.

Pergunta norteadora: O que descreve a situação social e/ou ambiental transformada de maneira positiva?

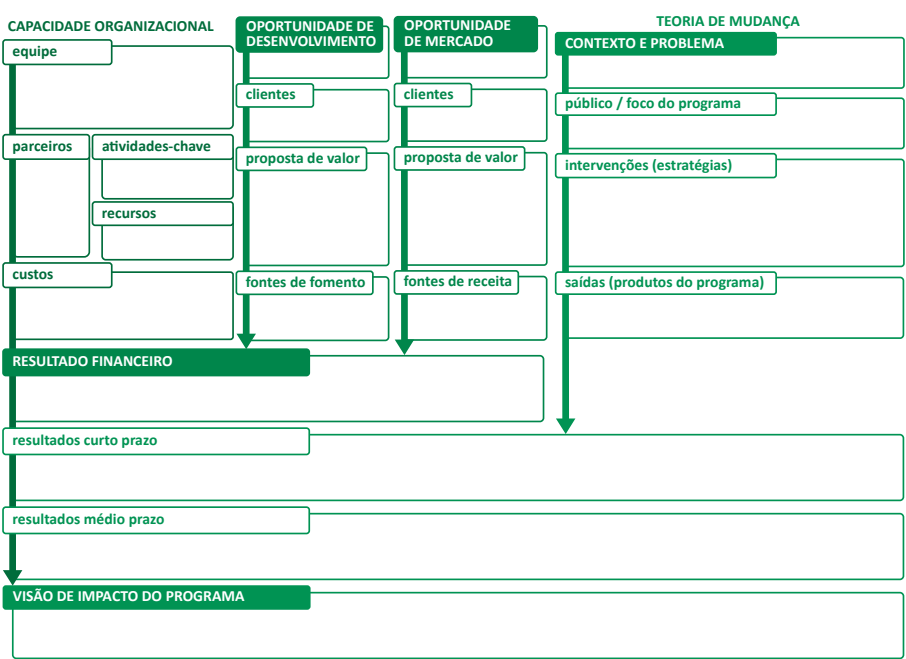
Atualmente, a PROEX tem sido demandada, por extensionistas do IFMT, quanto a ações/programas de extensão autossustentáveis, no sentido de terem a capacidade de se manter ou de se sustentar através de seus próprios

meios, um exemplo é o Centro Vocacional Tecnológico do Cerrado – Fazenda Experimental de Agroecologia e Produção Orgânica (CVT do Cerrado) construído no IFMT *campus* São Vicente.

O CVT do Cerrado, que só foi possível construir devido à parceria com o Ministério Público do Trabalho – MPT, via destinação, ao IFMT, de recursos obtidos por muitas trabalhistas, além de servir como modelo e inspiração prática para produtores rurais de como produzir de forma agroecológica ou orgânica, já oferta cursos e oficinas relacionadas ao tema e pretende manter suas atividades não somente com recursos do IFMT, cada vez mais escassos, ou do MPT, em que não há uma periodicidade e/ou obrigatoriedade de disponibilização destes recursos ao CVT do Cerrado. O CVT do Cerrado tem buscado e estudado estratégias que possam utilizar e sejam capazes de gerar recursos para manutenção de suas atividades.

Para atendimento a este tipo de programa, recomendamos a utilização do Modelo Lógico de Programa de Extensão Autossustentado, demonstrado na figura 24, com poucas diferenças estruturais (imagem), explicitadas abaixo:

Figura 24: Modelo Lógico de Programa de Extensão Autossustentado.



Fonte: BRANCO *et al*, Modelo C: #changemodel, 2018 (adaptado).

OPORTUNIDADE DE MERCADO: a oportunidade comercial a ser aproveitada pelo programa de extensão a fim de gerar renda para sua autossustentação;

Perguntas norteadoras: existe alguma oportunidade comercial que não está sendo atendida? Existe alguma oportunidade comercial atrelada ao contexto do problema que o programa se propõe a resolver?

Clientes: aqueles que pagarão por algum serviço ou produto ofertado pelo programa de extensão;

Perguntas norteadoras: Quem é o cliente comercial do programa de extensão? Quem pagará por serviços e produtos do programa de extensão? O cliente é também o público/foco do programa? O cliente é também o usuário dos produtos e serviços ofertados pelo programa?

Proposta de valor: o produto ou serviço ofertado ao cliente e seu diferencial comparado ao que já existe no mercado;

Perguntas norteadoras: Qual é o produto ou serviço que o programa entregará ao cliente? Qual é o valor gerado para o cliente através desse produtos ou serviço? O que o cliente do programa enxerga como valor (diferencial) e quais de suas necessidades o programa atende?

Fontes de receita: a forma de geração de recursos que promoverá a autossustentação do programa de extensão.

Perguntas norteadoras: De que maneira o programa gera recursos financeiros? O que será entregue aos clientes e como eles pagarão pelo produto/serviço oferecido? Como será o processo comercial (via fundação de apoio, cooperativa-escola, associação de pais e mestres...)?

RESULTADO FINANCEIRO: o excedente que o programa de extensão deve gerar a fim de promover a autossustentação desejada;

Perguntas norteadoras: Qual o excedente (R\$ ou %) que o programa de extensão deve gerar para ser autossustentável? Em quanto tempo?

Independente da proposta ser no modelo convencional ou autossustentável, a Pró-Reitoria de Extensão tem trabalhado e apoiado a criação, a implantação, a gestão, o monitoramento e a avaliação de programas de extensão do/no IFMT, buscando ainda vincular diretamente o fomento a projetos de extensão aos programas de extensão do/no IFMT.

b) Certo, mas como implantar? Por onde começar?

Comece pelo começo, tente responder às perguntas: “O que está previsto no programa? O que é necessário para as atividades do programa acontecerem? Quais atividades estão previstas no programa? Há alguma obrigatoriedade em seguir uma ordem na execução das

atividades? Quanto de orçamento é necessário para executar cada atividade do programa? Quanto de orçamento foi disponibilizado para o programa? O orçamento disponível é suficiente para quantas e quais atividades?”

Se os extensionistas que executarão o programa precisam dominar alguma metodologia, então realize formação que caiba no orçamento disponível. Se haverá necessidade de pagar bolsa, uso de taxa de bancada, seleção de projetos, então elabore o edital específico com custos que caibam no orçamento disponível. Mãos à obra!!!

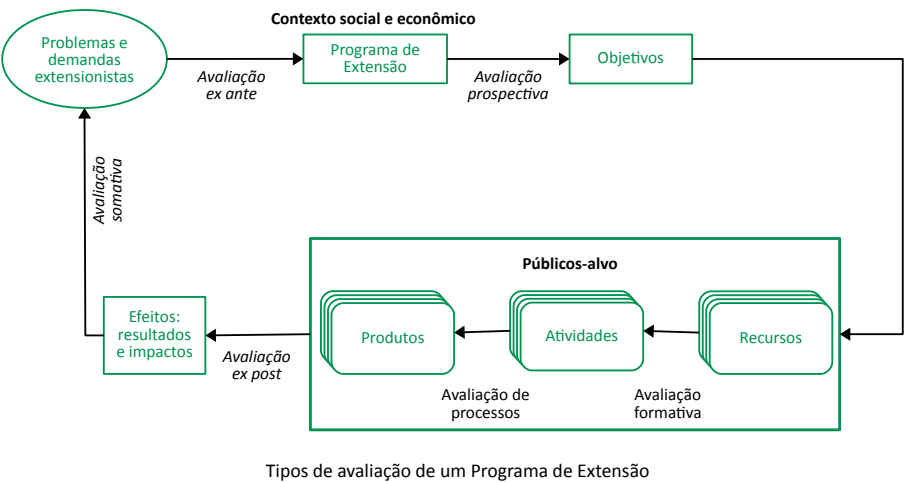
c) Avaliar é importante mesmo, assim saberemos se devemos reconfigurar para continuar ou se devemos extinguir o programa, mas como fazer isso?

Lembra do banco de dados e dos indicadores tratados nas dicas e sugestões do passo 2 e que foram utilizadas para construção dos indicadores de monitoramento do programa de extensão em questão? Então, essa é a hora utilizar o banco de dados, aferir os indicadores e lançar mão de técnicas de avaliação, a fim de entender melhor os resultados obtidos e os seus impactos.

Compreendendo que a avaliação de um programa de extensão deve ser constante, desde o seu início até a sua conclusão, e que as etapas de vida de um programa são diferentes, consequentemente os tipos de avaliação também serão diferentes. Precisamos conhecer os tipos de avaliação que podem ser feitas, e o glossário de conceitos básicos deste material disponibiliza vários conceitos de importantes/clássicos tipos de avaliação, como: *ex ante*, *ex post*, processos, prospectiva, formativa, somativa, externa, interna, mista, participativa ou ‘quase-participativa’, demandas ou diagnóstica, desenho, processo, resultados e impactos, eficiência ou de custo-efetividade, extensionista.

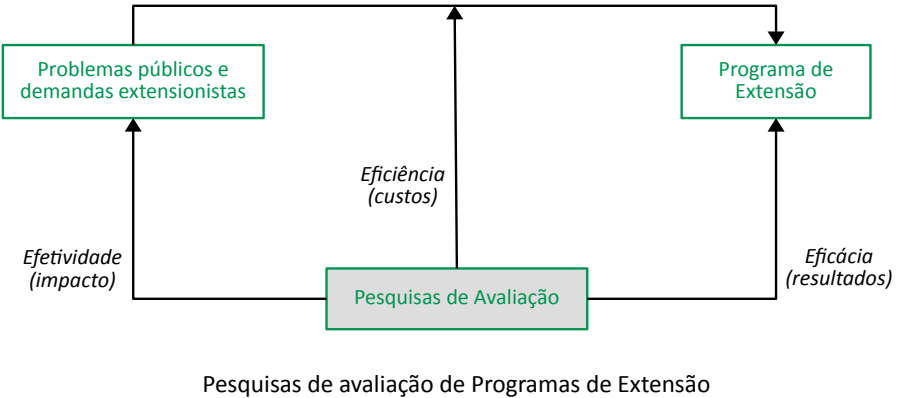
A figura 25 ilustra os tipos de avaliação considerando o ciclo de políticas públicas, e a figura 26 ilustra tipos de avaliação considerando efetividade, eficiência e eficácia.

Figura 25: Tipos de avaliação de um programa de extensão.



Fonte: JANNUZZI, Monitoramento e Avaliação de Políticas Sociais – uma introdução aos conceitos e técnicas, 2016 (adaptado).

Figura 26: Pesquisas de avaliação de Pprogramas de extensão.



Fonte: JANNUZZI, Monitoramento e Avaliação de Políticas Sociais – uma introdução aos conceitos e técnicas, 2016 (adaptado).

A avaliação de um programa de extensão é realizada por meio de pesquisa de avaliação que se dá, geralmente, em 6 (seis) etapas, conforme explicitado abaixo e na figura 28:

- **Estudo de avaliabilidade do programa:** etapa decisória quanto ao início ou não da avaliação e quais caminhos devem ser percorridos para tal, respondendo às seguintes perguntas: A avaliação deve ser efetuada? A avaliação pode produzir evidências relevantes para o programa? As atividades previstas para implementação do programa

já foram realizadas e avançaram o suficiente para uma avaliação de resultados e impactos? O estágio em que se encontra o programa justifica um esforço maior de investigação sobre seus componentes? Existe sistema de gestão, registro de atividades e indicadores de monitoramento? Houve avaliações anteriores? Existem bases de dados para avaliação do programa?

Portanto, é necessário utilizar os principais documentos que descrevem, normatizam e sistematizam o programa, seus objetivos, públicos-alvo, lógica de intervenção, mapeamento das principais atividades e seus produtos, principais agentes públicos e privados envolvidos, tipos de serviços e entregas, sistemas de gestão, bases de dados, pesquisas de avaliação já realizadas, entrevistas com gestores e equipe técnica do programa. Recomenda-se encerrar essa etapa com, pelo menos, uma nota técnica sintetizando as evidências e conclusões quanto à avaliabilidade e ao MaPR atualizado do programa.

ATENÇÃO: Programa não formalizado = programa sem parâmetro = programa não passível de avaliação

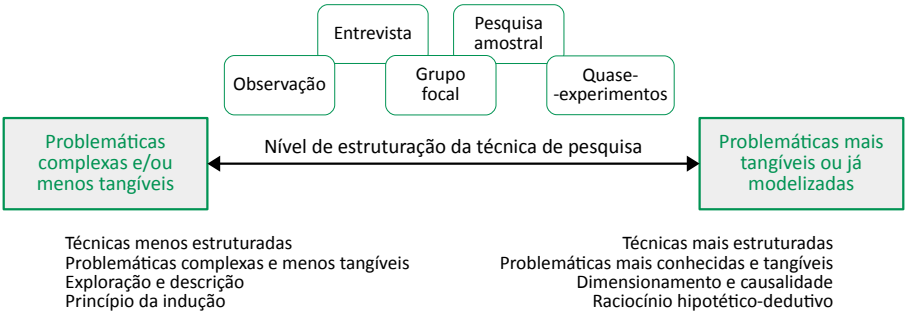
• **Concepção da pesquisa de avaliação, de seu escopo e foco investigativo:** etapa em que se delimita os objetivos e se determina o foco da pesquisa de avaliação. Lembre-se que estamos diante de um programa público cujas necessidades são pragmáticas, tempestivas e objetivas, portanto estes critérios (pragmática, tempestiva e objetiva) são cruciais na decisão quanto ao que e como avaliar.

O MaPR é um recurso que facilita a visualização do programa como um todo, propiciando a identificação de diferentes focos de avaliação para discussão e escolha do que de fato se quer saber/avaliar.

• **Desenho da pesquisa e sua especificação metodológica:** etapa em que se formula as perguntas gerais a serem respondidas, os contextos territoriais ou arquetípicos de interesse e os atores locais a serem abordados (gestores, técnicos, beneficiários do programa a população em geral).

São várias as técnicas disponíveis (figura 27), alguns exemplos são a compilação de estudos realizados anteriormente sobre questões similares, a busca de dados secundários, a observação por meio de visitas, observação etnográfica, entrevistas estruturadas ou semiestruturadas, grupos de discussão, pesquisas de campo com questionários, desenhos quase-experimentais, entre outras. Para escolher entre as diversas possibilidades, é necessário ter em mente que *“a melhor técnica é aquela mais apropriada às perguntas, objetivos, contextos, prazos e recursos disponíveis para avaliação”*.

Figura 27: Continuum de estruturação das técnicas de coleta de dados empíricos.



Continuum de estruturação das técnicas de coleta de dados empíricos

Fonte: JANNUZZI, Monitoramento e Avaliação de Políticas Sociais – uma introdução aos conceitos e técnicas, 2016 (adaptado).

Ainda nessa etapa, além da metodologia — e, aliás, fazendo parte desta —, define-se quem procederá à pesquisa de avaliação, seja por equipe interna, ou contratação de equipe externa (seleção de pesquisadores bolsistas, instituto de pesquisa, empresa de consultoria, consultores especializados, fundação de apoio), ou mesmo com a constituição de equipe mista.

As atividades finais desta etapa consistem em traduzir as demandas de investigação em questões viáveis para aplicação em campo e que, no momento da análise, contribuam efetivamente na interpretação dos dados de avaliação do programa. Essas perguntas comporão o roteiro ou questionário básico de observação/entrevista.

• **Condução do trabalho de pesquisa documental e/ou de campo:** essa é a etapa de coleta/obtenção de dados para que seja possível a análise e a produção dos resultados. Todo zelo e o rigor técnico empregados neste trabalho até aqui precisam ser mantidos nesta etapa, a fim de manter a concepção e a especificação metodológica, cuidando do treinamento de equipe, tamanho da amostra em relação ao tipo de pesquisa, pré-teste de instrumentos, planejamento logístico da coleta, supervisão de campo e análise crítica das evidências coletadas na pesquisa.

Alguns pontos de atenção: uma pesquisa qualitativa, apesar de ter amostra menor, exige entrevistador de campo mais experiente, que conheça o tema e tenha capacidade de improviso/criatividade. Uma pesquisa quantitativa exige amostra maior e entrevistadores com disponibilidade de deslocamento pelo território a ser pesquisado, capacidade de localização (não se perder facilmente) e ainda saber abordar uma pessoa, especialmente se o público-alvo for composto por pessoas em vulnerabilidade social.

No que diz respeito ao treinamento da(s) equipe(s) de coleta, devem

ser apresentados os objetivos da pesquisa, a justificativa de sua realização, os conceitos básicos aos quesitos investigados e ainda fazer ensaios práticos de coleta, chamando a atenção para os problemas mais frequentes, remetendo à leitura dos conceitos básicos (um manual deste pode ser elaborado e disponibilizado) e procedimentos unificados.

Quanto ao roteiro e/ou questionário, é necessário que este, após finalizá-lo, seja submetido a testes, a fim de identificar o tempo de entrevista, as melhores estratégias de coleta, para reformular, inserir ou retirar perguntas, ambientar a equipe de supervisão (tanto para coordenar a equipe de campo quanto para sanar dúvidas de preenchimento do questionário e dificuldades inevitáveis que surgem) e ainda definir a logística, já que equipes maiores diminuem o tempo de coleta, mas aumentam os custos e o tempo de treinamento; já as equipes menores diminuem os custos e o tempo de treinamento, mas aumentam o tempo de coleta.

• **Análise da pesquisa e discussão de achados com a equipe do programa:** etapa que pode começar ainda com o trabalho de campo em curso. Isso ajuda a identificar problemas de coleta (se houver) e corrigi-los a tempo, para além disso permite ainda testar hipóteses pela apreciação dos dados e até encurtar o tempo de análise.

Como boa prática, recomendamos que, antes da análise substantiva dos achados, seja avaliada a consistência dos dados obtidos em campo, à luz de variáveis ou indicadores utilizados na pesquisa e, se possível, comparando com outras pesquisas. Os resultados podem demandar ajustes, imputação de valores em variáveis sem resposta ou com respostas inconsistentes, reponderação da amostra, reclassificação de variáveis e outros procedimentos que, baseados em métodos bem estabelecidos e transparentes, são defensáveis e aprimoram a qualidade da informação coletada em campo. Lembrando que: *“Pior do que não ter informação, é dispor de uma informação enviesada que, com pretensão rigor técnico, pode orientar uma decisão equivocada”*.

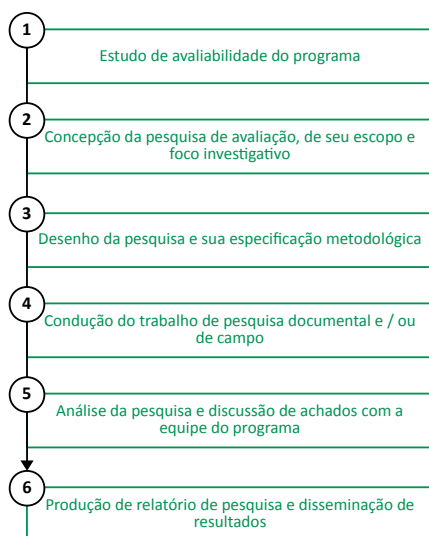
• **Produção de relatório de pesquisa e disseminação de resultados:** por fim, os resultados da pesquisa, se consistentes, devem ser compartilhados, para que subsidiem decisões necessárias quanto à manutenção, ressignificação ou extinção da política pública pesquisada.

Considerando que a finalidade do relatório da pesquisa de avaliação é facilitar o entendimento dos resultados e destaques pela equipe do programa, seus operadores e formuladores, e ainda que o objetivo do relatório é comunicar os achados aos seus principais interessados, e não o de impressionar pela complexidade das técnicas ou ineditismos da abordagem metodológica adotada, o relatório deve ser claro, organizado de acordo com as grandes perguntas de interesse da avaliação ou por temas específicos tratados na pesquisa. Ou seja, o relatório da pesquisa não deve se assemelhar a uma tese de doutorado,

um livro ou um artigo. É possível gerar documentos com essa finalidade em outra oportunidade. Esse momento é de informar o necessário para que seja possível aos formuladores e gestores da política pública tomarem a decisão mais assertiva/adequada ao momento.

Sim, podem ser utilizadas várias estratégias de comunicação/disseminação, a fim de contemplar todos, ou a maioria, dos interesses/interessados, por exemplo, resumos por e-mail, relatórios, sumários executivos, videoconferências, apresentações, produtos eletrônicos com uso de hiperlinks, tabelas, gráficos, infográficos, diagramas, seções metodológicas e fotografias.

Figura 28: Etapas de uma pesquisa de avaliação.



Etapas de uma pesquisa de avaliação

Fonte: JANNUZZI, Monitoramento e Avaliação de Políticas Sociais – uma introdução aos conceitos e técnicas, 2016 (adaptado).

Cientes dos desafios e das necessidades relacionadas a formulação, implementação, monitoramento e avaliação de programas de extensão com a finalidade de promover desenvolvimento socioeconômico e cultural, recomenda-se que os programas de extensão tenham o suporte de uma Unidade de Monitoramento e Avaliação, unidade esta que conte com Sistema(s) de Monitoramento e Avaliação para cada programa extensionista implantado e em implantação. Mas o que significa Unidade de Monitoramento e Avaliação – UM&A e o que a diferencia de Sistema de Monitoramento e Avaliação – SM&A? Vejamos os conceitos abaixo:

• **Sistema de Monitoramento e Avaliação (SM&A):** conjunto de atividades – articuladas, sistemáticas e tecnicamente orientadas – de registro, produção, organização, acompanhamento e análise crítica

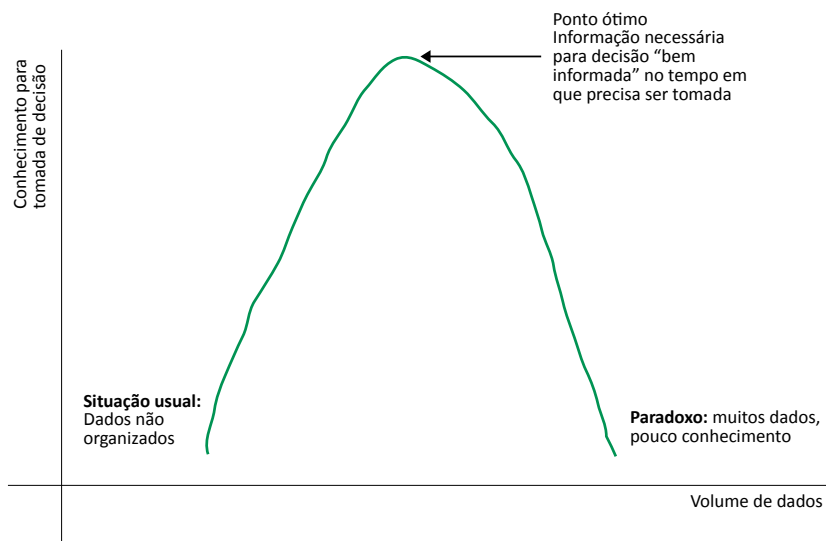
Guia Metodológico - Formulação de Programas de Extensão do IFMT

de informações resultantes da gestão de programas extensionistas, para identificação de demandas, desenho, seleção, implementação, monitoramento e avaliação de soluções para tais demandas, com a finalidade de subsidiar a tomada de decisão de extensionistas e gestores envolvidos nas diferentes etapas do ciclo de vida ou maturação dos programas extensionistas. Pode existir como rotinas especializadas executadas por equipes de coordenação do programa extensionista ou como função específica de UM&A.

• **Unidades de Monitoramento e Avaliação (UM&A):** são organizações técnicas especializadas na criação e operação de SM&As.

Os SM&A e UM&A se justificam pela necessidade de informação e conhecimento específico **para** programas extensionistas e não somente **sobre** programas extensionistas. Cabe dizer que não há necessidade das informações serem exaustivas (figura 29), há a necessidade de serem suficientes, plurais e consistentes para as atividades extensionistas desde a formulação, implementação, gestão, ressignificação e extinção de programas de extensão. Entendendo que a relação entre volume de dados e conhecimento para tomada de decisão não é linear, compreende-se, então, que os SM&As e UM&A precisam atuar buscando o ponto “ótimo” em que a informação necessária para decisão “bem informada” é disponibilizada no tempo em que precisa ser tomada. Para isso, é fundamental técnica, arte e muita experiência prática.

Figura 29: A relação não linear entre volume de dados e conhecimento para tomada de decisão.



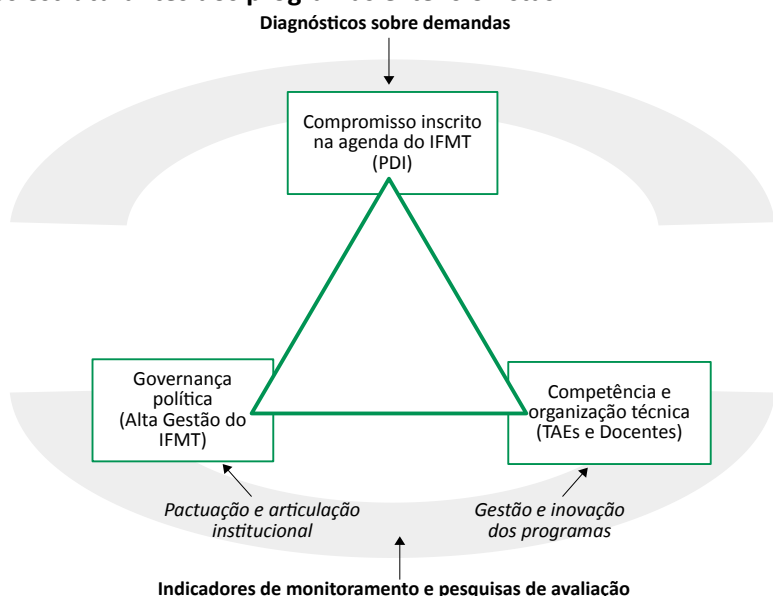
A relação não linear entre volume de dados e conhecimento para decisão pública

Fonte: JANNUZZI, Monitoramento e Avaliação de Políticas Sociais – uma introdução aos conceitos e técnicas, 2016 (adaptado).

Guia Metodológico - Formulação de Programas de Extensão do IFMT

As informações disponibilizadas e os conhecimentos construídos ao longo do tempo, por meio de diagnósticos sobre demandas (o mapeamento de potencialidades de desenvolvimento socioeconômico e cultural), indicadores de monitoramento e pesquisas de avaliação, servirão de subsídio para inscrição de novos compromissos na agenda do IFMT, para pactuação e articulação institucional da governança política dos programas extensionistas e ainda para estruturação da gestão dos programas extensionistas, a fim de que, com competência e organização técnica, não apenas se proponha e implementem tais ações, mas também para que haja inovação nos programas extensionistas (figura 30).

Figura 30: Papel da informação e conhecimento no fortalecimento dos eixos estruturantes dos programas extensionistas.



Papel da informação e conhecimento no fortalecimento dos eixos estruturantes das políticas públicas

Fonte: JANNUZZI, Monitoramento e Avaliação de Políticas Sociais – uma introdução aos conceitos e técnicas, 2016 (adaptado).

Uma UM&A pode ser estruturada na forma de um departamento de estatísticas, um núcleo de informação estratégica, um observatório, um instituto de pesquisa aplicada ou mesmo com o nome de unidade de monitoramento e avaliação de programas de extensão, para tal se utiliza como base 10 (dez) princípios gerais, apontados por Jannuzzi (2016):

- **Clareza da missão institucional:** produzir informação e conhecimento para aprimoramento de programas extensionistas, ou seja, responder

a necessidade da agenda pragmática de interesse da gestão, não a pauta de investigação acadêmica sobre programas extensionistas; esta última é pautada pelas instituições superiores de ensino, pesquisa e extensão;

- **Confidencialidade:** seguir os preceitos convencionais da ética da pesquisa social, das normas constitucionais e regras operacionais dos programas, fazendo-se necessário preservar a identidade/integridade de todos os participantes das entrevistas, pesquisas de avaliação, exercitar avaliação de riscos que as pesquisas podem trazer para cada entrevistado, informá-los quanto aos propósitos da entrevista/questionário, grupo focal, entre outros. Não se pode utilizar os dados levantados em pesquisas para outras finalidades que não as de subsidiar diagnósticos, monitoramento e avaliação para aprimoramentos do programa extensionista em questão;

- **Credibilidade:** o reconhecimento pelos usuários e/ou patrocinadores quanto à confiabilidade dos dados e informações coletados, qualidade técnica de seus produtos e relatórios disponibilizados;

- **Utilidade da informação:** seguindo a perspectiva da avaliação, como mecanismo de aprendizagem e inovação na gestão de programas extensionistas, padrão de qualidade reconhecido internacionalmente, as informações geradas e disponibilizadas pela UM&A devem ser pertinentes e relevantes para seus principais usuários ou interessados, dos gestores mais estratégicos, como reitor e pró-reitores, aos operadores dos programas na ponta, junto aos usuários e beneficiários;

- **Independência:** diz respeito à capacidade que uma UM&A tem de cumprir sua missão sem a interferência dos demandantes ou patrocinadores quanto aos resultados dos estudos e pesquisas, sem perder, naturalmente, as referências normativas que regem os programas extensionistas;

- **Transparência:** transparência de propósitos, de métodos e de produtos. A transparência potencializa a credibilidade, e a independência revela-se pelas práticas de transparência adotadas;

- **Competência técnica:** qualificação técnica dos profissionais envolvidos nos processos e atividades de Monitoramento e Avaliação, sejam equipes internas ou externas, bem como a adequação, robustez e consensualidade das metodologias empregadas nos processos de trabalho, estudos e pesquisas;

A credibilidade depende da competência técnica e da independência; a qualidade técnica reforça-se à medida que cresce a credibilidade institucional; a credibilidade e a independência asseguram as condições para que as equipes técnicas façam as melhores escolhas na condução dos trabalhos.

- **Tempestividade:** informação boa, em contextos da gestão de programas extensionistas, é aquela que pode orientar tempestivamente o processo decisório, mesmo que seja parcial e não exaustiva;
- **Ética pública:** a informação levantada e tratada em uma UM&A está sujeita ao sigilo estatístico de que gozam estatísticas públicas e ao sigilo profissional assegurado pelo termo de consentimento de participação na pesquisa, firmado entre entrevistador e entrevistado;
- **Economicidade:** os custos de produção da informação e conhecimento não podem ser tão elevados a ponto de comprometer as atividades finalísticas dos programas extensionistas avaliados;

Aliado aos princípios gerais, à agenda, ao plano de trabalho, aos processos de trabalho e aos produtos de uma UM&A, recomendamos seguir as boas práticas para organização de uma UM&A, à luz das descrições de Jannuzzi (2016):

- Programas extensionistas são sistemas complexos e dinâmicos, passam por mudanças significativas em seu desenho e mesmo em seus objetivos, no seu período de implantação; são operados, em geral, por meio de projetos de extensão, o que envolve diversos processos de trabalho e, algumas vezes, centenas ou milhares de agentes.
- Informação e conhecimento são insumos fundamentais para orientar a ação extensionista, tanto para formuladores e dirigentes em nível estratégico, como para os gestores e extensionistas em nível tático e operacional, responsáveis pelos programas extensionistas que podem, no trabalho cotidiano, gerar mudanças contínuas na realidade social vivenciada pela população.
- Formuladores de políticas, gestores e extensionistas de programas, nos escritórios de planejamento ou nos postos de serviços, não necessitam de informações e conhecimentos exaustivos, mas de informação relevante, consistente, compreensível e no tempo adequado à sua apropriação na decisão para as diferentes etapas do ciclo de vida de um programa.
- Sistemas de Monitoramento e Avaliação são processos articulados de levantamento, organização e disseminação de informação e conhecimento para o ciclo de gestão de programas de extensão, dirigidos a subsidiar o aprimoramento de seu desenho e sua gestão, garantir mais transparência da ação governamental e prover evidências do mérito e da relevância dos programas de extensão.

- Esses sistemas envolvem um conjunto de atividades – articuladas, sistemáticas e tecnicamente orientadas – de registro, produção, organização, acompanhamento e análise crítica de informações, resultantes da gestão de programas de extensão, para identificação de demandas e avaliação de suas soluções, bem como do seu desenho, seleção, implementação e monitoramento, com a finalidade de subsidiar a tomada de decisão de extensionistas e gestores envolvidos nas diferentes etapas do ciclo de vida ou maturação das políticas e de seus programas.
- Os produtos desses sistemas devem responder às necessidades do ciclo de vida de um programa extensionista e podem se constituir em documentação de programas e seus modelos lógicos, serviços de organização de dados, compilação de indicadores de monitoramento, realização de pesquisas de avaliação, elaboração de estudos com dados secundários, resenhas de publicações e artigos em temáticas correlatas, compilação de estudos em meta-avaliações, prospecção de programas já existentes em outros locais (IFs, universidades brasileiras e estrangeiras), entre outros.
- A informação deve ser disponibilizada segundo padrões aceitáveis de validade e confiabilidade. Pior que não ter informação é dispor de informação equivocada, mal levantada, mal organizada ou comunicada. Interpretações descuidadas de resultados de estudos avaliativos podem levar à produção de factoides que conspiram contra o aprimoramento do programa de extensão.
- A informação e o conhecimento devem ser produzidos de uma perspectiva multimétodos e de triangulação de sujeitos. Não há método ou técnica “padrão-ouro” de coleta de dados ou de avaliação de programas de extensão. Problemas e programas complexos requerem abordagens mistas e integradas de monitoramento e avaliação.
- A busca de informação relevante e específica deve ser pautada segundo os critérios básicos da ética da pesquisa, respeito aos direitos e confidencialidade dos entrevistados. Não se justifica levantar informação em prejuízo da privação de acesso a direitos e princípios de equidade que regem as políticas públicas.
- No desenvolvimento de pesquisas de avaliação, assim como nos demais produtos, o uso de equipes mistas garante a sinergia entre o conhecimento interno de gestão e a especialidade técnica trazida de fora, o que gera produtos com maior potencialidade de uso, não apenas pela adequação às demandas mais relevantes, como também pela legitimidade conferida pelo envolvimento inicial dos agentes internos ao programa.

- Além de se dispor de competência técnica para produzir pesquisas específicas, estudos avaliativos apoiados em registros administrativos, cadastros públicos e base de dados de sistemas informatizados de gestão de programa de extensão, é importante estabelecer parcerias com instituições produtoras de estatísticas públicas e estatísticas setoriais, para que as descontinuidades administrativas e os eventuais cortes orçamentários não interrompam o ciclo de produção de conhecimento para aprimoramento dos programas extensionistas.

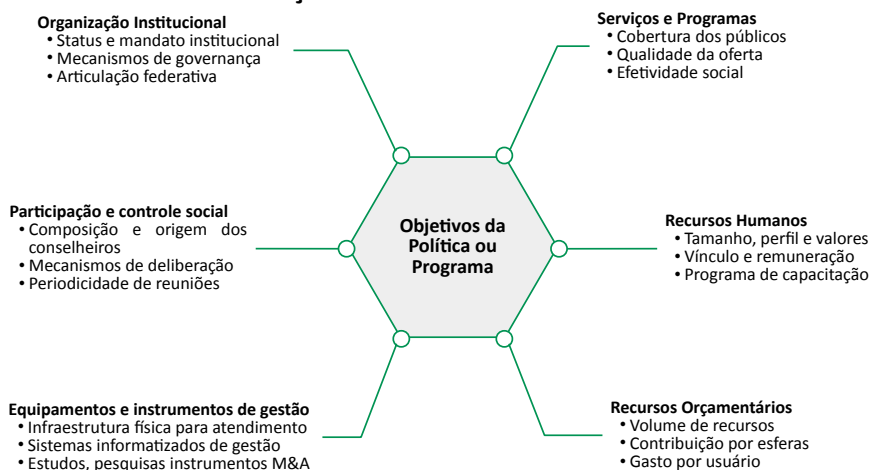
- Tão importante quanto produzir a informação é esforçar-se para que ela chegue aos destinatários que podem fazer uso inteligente e efetivo dela. A informação, para o ciclo de gestão de programas de extensão, é complexa, requer esforço intenso de capacitação, formação e estratégia de comunicação adequada. Além disso, deve ser sistematizada em suportes adequados – documentos, sínteses, portais, produtos multimídia – e customizada para diferentes tipos de usuários no governo federal, estadual, municipal e nos equipamentos sociais.

- A apropriação da informação e conhecimento no programa de extensão não é tarefa trivial, guiada por voluntarismo ingênuo ou tecnocrático, mas por juízo adequado de oportunidade, conveniência e poder político.

Cabe destacar que a avaliação dos programas extensionistas deve, necessariamente, gerar aprendizado organizacional/institucional para melhoria de seus processos, atividades e ações de extensão, portanto a avaliação dos programas extensionistas não deve ser confundida com auditoria para apurar irregularidades, identificar responsáveis, punir equipes e determinar ajustes e correções de forma imperativa.

O plano de trabalho de longo prazo de uma UM&A pode ser estruturado considerando componentes sistêmicos de políticas públicas e programas (figura 31), envolvendo organização institucional, participação e controle social, equipamentos e instrumentos de gestão, serviços e programas, recursos humanos e recursos orçamentários.

Figura 31: Componentes sistêmicos de políticas e programas como marco estruturante do plano de trabalho de longo prazo de uma Unidade de Monitoramento e Avaliação.



Componentes sistêmicos de políticas e programas como marco estruturante do plano de trabalho de longo prazo de uma Unidade de Monitoramento e Avaliação

Fonte: JANNUZZI, Monitoramento e Avaliação de Políticas Sociais – uma introdução aos conceitos e técnicas, 2016 (adaptado).

Pensando na estruturação de UM&A, podemos seguir a organização em 4 (quatro) categorias: formação da agenda de trabalho, macroprocessos e produtos, conforme figura 32 e descrito abaixo:

• **Agenda de trabalho de uma UM&A:** consiste na programação dos projetos em desenvolvimento e a desenvolver no horizonte de seu planejamento.

Frequentemente, ocorrem tensões entre os compromissos assumidos no passado e as demandas recorrentes do presente (aqueles dados e informações para “amanhã de manhã” ou “para ontem”), podendo ser entre pesquisas para atendimento a pauta extemporânea da equipe de governança e as análises de efetividade, impactos e desafios dos programas ou entre solicitações de extensionistas + coordenadores de extensão e as exigências dos formuladores/patrocinadores do programa extensionista.

Outro fator que pode influenciar geração de tensões é o crescimento infundável da demanda devido à apresentação/divulgação de um projeto de monitoramento e avaliação bem executado.

Considerando as tensões supracitadas, recomenda-se o estabelecimento de mecanismos de pactuação da agenda de trabalho da UM&A,

assegurando a condução adequada dos projetos iniciados e o atendimento a demandas emergenciais. O MaPR do programa de extensão proporciona um bom roteiro, sinalizando à equipe da UM&A as áreas de investigação que auxiliarão na construção de painéis de indicadores de monitoramento e possibilidades de pesquisas de avaliação, sendo possível, então, que a UM&A se organize para as demandas de monitoramento e avaliação que devem surgir dos programas extensionistas registrados.

Reiteramos que a avaliação deve gerar aprendizagem organizacional/institucional, proporcionando aos extensionistas e gestores análises e decisões mais assertivas e bem fundamentadas. Entender os efeitos – e defeitos – dos programas extensionistas requer visitas e revisitas ao programa extensionista (seus dados, informações, indicadores, relatórios de pesquisa) de tempos em tempos, de perspectiva mais vasta e diversa.

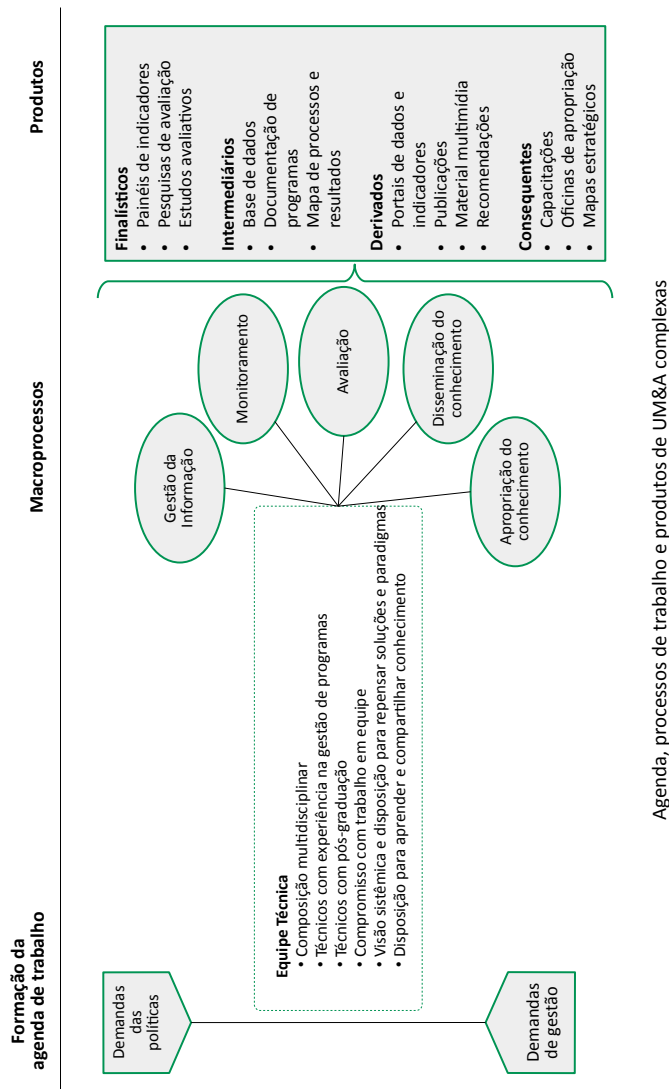
- **Equipe técnica:** o tamanho, o perfil profissional, a formação acadêmica, as competências e habilidades da equipe técnica da UM&A devem ser adequados ao escopo e à escala das atividades, de preferência que seja multidisciplinar, com domínio e/ou formação em técnicas de pesquisa social, além de profissionais com experiência na gestão de programas e projetos, também por profissionais com maior experiência acadêmica/titulação e, ainda, todos com experiência ou disposição para aprender a trabalhar em equipe.

“Se as equipes não tiverem capacidade de aprender, a organização não terá.” (SENGE, 2013)

- **Macroprocessos:** são os processos maiores que gerarão as entregas da UM&A à instituição a qual pertence, em geral temos 5 (cinco): gestão da informação, monitoramento, avaliação, disseminação do conhecimento e apropriação do conhecimento.

- **Produtos:** são as entregas geradas pela execução dos macroprocessos da UM&A, podem ser de 4 (quatro) tipos: finalísticos (painéis de indicadores de monitoramento, pesquisas de avaliação e estudos avaliativos), intermediários (MaPRs, desenhos/modelos lógicos, base de dados e revisões bibliográficas), derivados (portais de dados, aplicativos para facilitar o acesso a informações, relatórios de pesquisas, livros, material multimídia, palestras, entre outros) e consequentes (oficinas de incorporação dos insumos de um SM&A na gestão, desenho e inovação dos programas extensionistas, capacitações e mapas estratégicos).

Figura 32: Agenda, processos de trabalho e produtos de uma UM&A complexa.

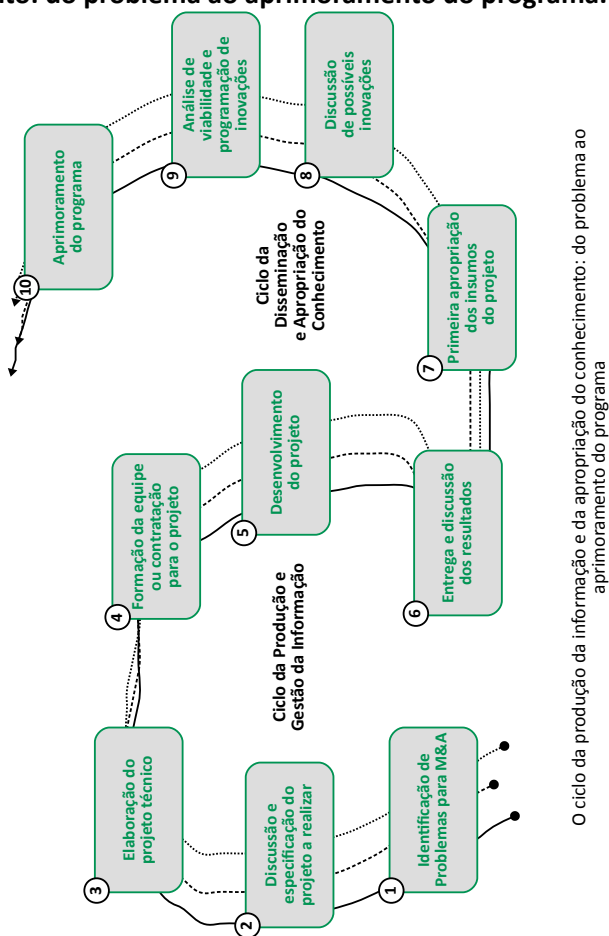


Fonte: JANNUZZI, Monitoramento e Avaliação de Políticas Sociais – uma introdução aos conceitos e técnicas, 2016 (adaptado).

Em síntese, a UM&A atua em 2 (dois) ciclos, o Ciclo da Produção e Gestão da Informação e o Ciclo da Disseminação e Apropriação do Conhecimento (figura 33); iniciando na identificação do problema para M&A, passa para a discussão e especificação do projeto a realizar, a elaboração do projeto técnico, a formação da equipe ou contratação para o projeto, o desenvolvimento do projeto técnico, a entrega e discussão dos resultados, deságua na primeira apropriação

dos insumos do projeto, com discussão de possíveis inovações, análise de viabilidade e programação de inovações, resultando no aprimoramento do programa de extensão. Um novo ciclo de M&A se iniciará em seguida promovendo mais aprimoramento do programa extensionista e aprendizagem organizacional.

Figura 33: O ciclo da produção da informação e da apropriação do conhecimento: do problema ao aprimoramento do programa.



Fonte: JANNUZZI, Monitoramento e Avaliação de Políticas Sociais – uma introdução aos conceitos e técnicas, 2016 (adaptado).

Parafraseando Jannuzzi (2016), uma vez mais:

“É preciso entender a avaliação de programas de extensão como um meio de conhecer mais e melhor os problemas, avanços e desafios dos programas de extensão, como um recurso de aprendizagem organizacional e de mobilização para inovação de desenho e gestão dos programas extensionistas.”

Referências

SECCHI, L. Ciclo de Políticas Públicas. In: SECCHI, L. **Políticas Públicas: Conceitos, Esquemas de Análise, Casos Práticos**. São Paulo: Cengage Learning, 2012. p. 33-60.

JANNUZZI, P. M. **Indicadores Sociais no Brasil: conceitos, fontes de dados e aplicações**. 6. ed. Campinas, SP: Editora Alínea, 2017.

JANNUZZI, P. M. **Monitoramento e Avaliação de Programas Sociais: uma introdução aos conceitos e técnicas**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2016.

Construção das Políticas Públicas – processos, atores e papéis. Disponível em: <http://www.polis.org.br/uploads/1244/1244.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2019.

Formulação de políticas públicas. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/formulacao-de-politicas-publicas,e38b9e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 25 abr. 2019.

Políticas Públicas: O que são e para que existem. Disponível em: <https://www.politize.com.br/politicas-publicas-o-que-sao/>. Acesso em: 25 abr. 2019.

Políticas Públicas: Quem faz. Disponível em: <https://www.politize.com.br/politicas-publicas-quem-faz/>. Acesso em: 25 abr. 2019.

Conheça o Ciclo das Políticas Públicas. Disponível em: <https://www.politize.com.br/ciclo-politicas-publicas/>. Acesso em: 25 abr. 2019.

Políticas Públicas: Como Você Pode Participar. Disponível em: <https://www.politize.com.br/politicas-publicas-como-participar/>. Acesso em: 25 abr. 2019.

Como Montar uma Agenda de Políticas Públicas na sua Cidade? Construção Compartilhada e Permanente de Pautas e Políticas Públicas para a Cidade Metropolitana do Rio de Janeiro. Disponível em: <http://casafluminense.org.br/wp-content/uploads/2017/09/agenda-politicas-publicas-Casa-Flu-versao2.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2019.

O Que São as Políticas Públicas? Disponível em: <https://www.todapolitica.com/politicas-publicas/>. Acesso em: 25 abr. 2019.

Roteiro para Elaboração do PPA Municipal – 12 Passos. Disponível em: http://www.ppamunicipal.pr.gov.br/arquivos/File/PPA_Municipal_12_Passos.pdf. Acesso em: 25 abr. 2019.

IFMT. Regimento Geral. Disponível em: http://ifmt.edu.br/media/filer_public/d1/5d/d15df8e0-911b-4eb6-9ad7-307ed9b20b00/anexo_-_resolucao_no_02518_-_27032018_-_regimento_geral_do_ifmt_-_2018.pdf. Consulta em: 02 ago. 2019.

INSTITUTO FEDERAL DE MATO GROSSO. **Regimento Interno CODIR.** Disponível em: http://ifmt.edu.br/media/filer_public/13/58/13586267-f4f7-4d86-aead-b594f6e7f23b/regimento_interno_do_codir.pdf. Consulta em: 02 ago. 2019.

INSTITUTO FEDERAL DE MATO GROSSO. **Regimento Interno CONSEPE.** Disponível em: http://ifmt.edu.br/media/filer_public/35/58/35583f3d-5553-4ffa-8e7c-70070d0a1bce/resolucao_no_0462018_-_aprovar_regimento_interno_do_consepe-completo.pdf. Consulta em: 02 ago. 2019.

INSTITUTO FEDERAL DE MATO GROSSO. **Regimento Interno CONSUP.** Disponível em: http://ifmt.edu.br/media/filer_public/c0/f1/c0f11b63-95b5-40c2-bf72-67dc2cef3cb9/regimento_interno_do_consulap_-_aprovado_pela_resolucao_consulap_no_1272017_-_13122017.pdf. Consulta em: 02 ago. 2019.

ISBN: 978-65-87256-03-0

CPL



9 786587 256030



INSTITUTO FEDERAL
Mato Grosso

Pró-Reitoria
de Extensão