

A PROPÓSITO da MONITORIZAÇÃO das CARTAS EDUCATIVAS

O que se entende por monitorização?

A monitorização é o procedimento que permite acompanhar e controlar o processo de intervenção e identificar eventuais desvios face ao que foi previsto num momento inicial, através da utilização de um sistema de registo. Este controlo incide sobre aspectos relativos ao processo (exemplos: o cumprimento do calendário, a realização das acções definidas ou a utilização dos recursos previstos) e relativos aos resultados obtidos nas várias fases de implementação.

Em que se baseia um sistema de monitorização?

A monitorização deve assentar num sistema de registo de dados e de acções, visando acompanhar de forma continuada, os processos em curso, o seu impacte nos resultados esperados e os factores críticos para a concretização das acções planeadas. A identificação de indicadores sociais e de progresso, de fácil manuseamento, não pode ser dispensada.

Quais são as principais dimensões a integrar no sistema de monitorização?

Entre as várias dimensões do sistema de monitorização (variáveis consoante o tipo de projectos), devem estar previstos campos destinados:

- Às diferentes fases do projecto;
- Aos procedimentos adoptados ao longo do projecto;
- À identificação de eventuais desvios de trajectórias que, de algum modo, possam comprometer o alcance das metas;
- À recalibragem dos indicadores e revisão dos objectivos iniciais (atendendo às dinâmicas não previstas do processo e ao seu impacto sobre os resultados).

Com que intervalo de tempo devem ter lugar a recolha e o tratamento da informação?

A monitorização deve idealmente constituir um processo contínuo de acompanhamento, controlo e avaliação do processo. Alternativamente, deverão ser fixados prazos, não superiores a um ano, no fim dos quais deverá ser feita a actualização da informação e a

avaliação dos resultados obtidos até ao momento, numa dupla lógica, por um lado, de detecção de desvios face ao definido anteriormente, e por outro lado, do grau de evolução já alcançado tendo em conta o que são os resultados finais pretendidos.

Que vantagens pode trazer a adopção de um sistema de monitorização?

Entre as vantagens da utilização de sistema de monitorização, são de relevar:

- A prestação de contas;
- A transparência e rigor na execução do projecto;
- A identificação atempada de desvios e conseqüente adopção de medidas correctivas, permitindo assim, salvaguardar que os objectivos inicialmente definidos possam vir a ser alcançados.

Que meios humanos e técnicos devem ser alocados a um sistema de monitorização?

Em rigor, o elemento de sustentação de um sistema de monitorização é a qualidade da informação, pelo que a actualidade e fidedignidade desta, assim como a utilização de indicadores adequados de progresso, são factores essenciais para o êxito deste tipo de instrumento.

Assim, sugere-se que ao nível dos recursos humanos e dado o carácter específico da Carta Educativa, seja designado um técnico afecto aos serviços/divisão de educação, a quem seja cometida a responsabilidade de proceder de forma sistemática à recolha e tratamento da informação considerada relevante. Sugere-se ainda que a actuação dos serviços referidos seja complementada e/ou acompanhada por técnicos de outros departamentos/serviços, por exemplo de planeamento ou de acção social, e pelo Conselho Municipal de Educação, podendo mesmo um ou dois dos seus membros serem especificamente designados para fazerem o referido acompanhamento, de uma forma mais próxima.

No que respeita aos meios técnicos, a utilização de ferramentas mais sofisticadas e poderosas, como um SIG (Sistema de Informação Geográfica), constituirá sempre um meio facilitador de acção/intervenção. No entanto, a utilização de qualquer outro dispositivo de gestão da informação poderá ser suficiente para fazer a gestão de toda a

informação necessária. Em qualquer dos casos, sugere-se que a base de dados ou a plataforma informática utilizada como suporte aos trabalhos de elaboração da Carta Educativa seja utilizada como ponto de partida para o lançamento do processo de monitorização.

Que resultados (produtos) se poderão esperar de um processo de monitorização?

Podem constituir resultados da monitorização os seguintes produtos:

- Relatório de estado da situação do projecto (nas suas diversas fases);
- Listagens das acções tomadas e a tomar em função dos respectivos resultados;
- Actualizações do plano e cronograma iniciais, como reflexo do progresso entretanto verificado;
- Custos reais e previstos das medidas adoptadas.

O Planeamento Municipal, a Carta Educativa e a Monitorização do Processo

A monitorização e avaliação da Carta Educativa deverá, sempre que possível, ser conduzida pelos serviços técnicos de cada autarquia, de modo a que, atempadamente, possam ser retiradas e mais facilmente apreendidas as respectivas ilações, sobre o curso dos processos.

Como é referido no Manual para a Elaboração da Carta Educativa “a Carta Educativa é sempre um processo inacabado, na medida em que tem de se adequar a uma realidade que evolui constantemente em função de dinâmicas demográficas, socio-económicas, de alterações de política educativa e do desenvolvimento local”.

O objectivo central é o de promover o acompanhamento sistemático das dinâmicas do sistema educativo de modo a apoiar a concepção e a decisão de medidas de intervenção no que respeita à política educativa para o município. Deste modo, assegurar-se-á a actualização da Carta Educativa (tendo em vista a sua permanente adequação às realidades sobre as quais incide e, ao mesmo tempo), a avaliação dos resultados das intervenções em função dos objectivos inicialmente propostos e a revisão das estratégias.

A monitorização de instrumentos de planeamento, como a Carta Educativa, está muito ligada ao modo como tradicionalmente os gestores acompanham o grau em que um projecto, um programa ou uma política está a ser implementado. Nesta abordagem mais tradicional, as primeiras tarefas de quem gere o processo deverão ser as de identificar as actividades a desenvolver e a distribuição de responsabilidades/competências.

É frequente, o responsável utilizar uma “carta de actividades/tarefas”, que no fundo corresponder a uma listagem da tarefas a cumprir, devidamente calendarizadas, onde constam as datas de início e conclusão para cada uma, e o nome dos respectivos responsáveis. Contudo este tipo de carta tem como insuficiência o facto de não permitir visualizar em que medida os objectivos globais definidos estão ou não a ser alcançados.

Um sistema de monitorização baseado unicamente na verificação das actividades, sem enquadrar essas actividades nos objectivos, torna, portanto, difícil compreender de que modo a implementação dessas tarefas/actividades terá como resultado a melhoria do desempenho e o alcance dos objectivos definidos no momento inicial.

Seguidamente, deixamos alguns indicadores, a título de exemplo, cujo acompanhamento no tempo deve ser objectivado:

- Taxa de escolarização e de pré-escolarização;
- Número de alunos por escola/jardim-de-infância;
- Número de alunos por ano/ciclo de ensino;
- Taxa de ocupação dos estabelecimentos de ensino;
- População em idade escolar;
- Estado de conservação dos edifícios;
- Taxa de insucesso/desistência;
- (...).

Mais recentemente, tem vindo a ser desenvolvida uma nova abordagem sobre a condução de processos de monitorização, que não alterando substancialmente os pontos de partida e de chegada, altera por completo todo o desenvolvimento do processo. Esta nova abordagem consiste em deixar cair o primado da verificação da execução das tarefas e propõe alternativamente que o sistema de monitorização seja orientado para os

resultados. Um sistema deste tipo obriga a organização a focar-se na obtenção de resultados, gerindo cada um dos indicadores em conformidade com aqueles.

A monitorização para os resultados implica a prévia selecção dos alvos/objectivos a alcançar e a completa definição do quadro de acção. A informação resultante destacará quaisquer alterações que possam vir a ser necessárias introduzir no processo. Um sistema deste tipo precisa de ser revisto, pelo menos, anualmente de acordo com outros planos ou projectos municipais de forma a tornar-se verdadeiramente num processo orientado para os resultados.

Elementos de Referência a utilizar na definição de um Roteiro para a Monitorização da Carta Educativa

Actividades Prévias	Elaboração do plano de actividades e faseamento do projecto; Escolha dos técnicos e dos meios a envolver; Definição de metodologias de recolha e tratamento da informação; (...)		
	DIMENSÕES		
COMPONENTES	Recolha, tratamento e disponibilização da informação	Transformação da informação em instrumentos de acção	Avaliação de resultados
Actividades	Criação de uma BD com informação entendida relevante; Quantificação das metas (globais e seu escalonamento no tempo); Identificação de indicadores-chave de progresso; (...)	Identificação das acções/mecanismos por objectivo, escalonadas no tempo; Definição das medidas a adoptar e impactos (globais e para cada momento) esperados respectivos; Desencadeamento de acções/mecanismos de correcção, quando e se necessários; Eventual reformulação de objectivos, perante desvios significativos que comprometam resultados; (...)	Relatório das acções, resultados e impactos; Comparação (por fase) dos resultados esperados e atingidos; Identificação dos factores críticos de sucesso; (...)
Agentes	Gestor do processo; Técnicos municipais de	Gestor do processo; Técnicos municipais de educação;	Gestor do processo; Técnicos municipais de educação; Executivo municipal;

	educação; (...)	Executivo municipal; Conselho municipal de educação; (...)	Conselho municipal de educação; (...)
Competências	Planeamento e organização; Produção de Indicadores estatísticos; (...)	Gestão de projectos e de processos; Monitorização e avaliação de sistemas; (...)	Descentralização e análise crítica; Auto-avaliação; (...)

Para obter informação mais completa e detalhada recomenda-se a consulta dos títulos que se seguem.

Bibliografia aconselhada

- Bartol, K.M. & Martin, D.C., 1998. Management. 3rd Edition, McGrawHill.
- Kusek, J. L. & Rist, R. C., 2004. Tens Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System. The World Bank.
- Mantel, S., Meredith, J., Shafer, S. & Sutton, M. (várias edições). Core Concepts: Project Management in Practice. John Wiley & Sons.
- Mantel, S. & Meredith, J. (várias edições). Project Management: A Managerial Approach. John Wiley & Sons.
- Randolph, W., Posner, B., 1992. Planeamento e gestão de projectos. Presença.