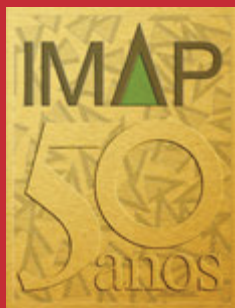




Estado, Planejamento e Administração Pública no Brasil - 2014



Construção de um
Portal Interativo com
Participação Social
em Curitiba

Tema 1



Desafios do
Transporte Público
Integrado

Tema 2



O Processo
Decisório na
Administração
Pública Deliberativa

Tema 3



Orçamento
Participativo

Tema 4



Política de Recursos
Humanos na
Administração
Pública

Tema 5



Produção de
Informação e
Conhecimento para
Aprimoramento da
Administração
Pública

Tema 6

Ficha Catalográfica
Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

159 Instituto Municipal de Administração Pública (IMAP)
Estado, planejamento e administração pública no Brasil /
organizado pelo Instituto Municipal de Administração Pública.
_____ Curitiba: IMAP, 2014
164 p. + xiv; il.; 23 x15,5 cm

IISBN: 978-85-61786-07-6

1. Administração Pública – Brasil. 2. Administração Pública -
Curitiba. 3. Internet Pública. 4. Planejamento – Orçamento Par-
ticipativo. 5. Políticas Públicas – Curitiba. 6. Recursos Humanos
Prefeitura de Curitiba. 7. Transporte Público – Curitiba. I. Título

CDD: (22ª. ed.): 351.81



A PRODUÇÃO DE INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO PARA POLÍTICAS SOCIAIS NO BRASIL: A EXPERIÊNCIA DO MINISTÉRIO DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL

Paulo de Martino Jannuzzi

No contexto de complexidade da ação governamental no Brasil, de arranjos federativos e articulação intersetorial na gestão e operação dos programas sociais, de volume de recursos e de profissionalização do setor público, as atividades de levantamento e organização de dados e produção de estudos e pesquisas de avaliação são fatores críticos para garantir – potencialmente – maior efetividade à Política Social. Informação e conhecimento, sistematizados de forma prática e operacional, atualizados no tempo e referidos nos domínios territoriais adequados e com escopo abrangente e multidisciplinar, constituem-se em insumos básicos para a tomada de decisão técnico-política em qualquer momento do ciclo de vida ou maturação de uma política ou programa social.

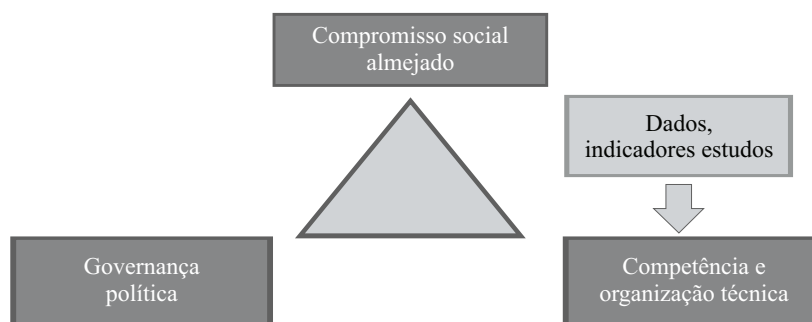
Dados, indicadores, estudos e pesquisas de campo são fundamentais no levantamento de evidências empíricas na formulação de uma estratégia de superação ou mitigação de uma problemática social específica, no planejamento de um arranjo operativo que permita colocá-la em ação, na coordenação de um conjunto escolhido de agentes públicos, de instituições privadas ou do terceiro setor, no monitoramento das atividades planejadas, e, enfim, na avaliação dos resultados e esforços empreendidos.

Informação e conhecimento constituem elemento fundamental para dotar a Administração Pública da Capacidade Técnica de Governo, um dos três pilares em que ela se assenta na proposta do Triângulo de Governo de Carlos Matus (2006). Se é fato que a Administração Pública precisa ter objetivos e compromissos claros e factíveis; se é fato que precisa dispor de mecanismos que assegurem governabilidade de suas ações para assegurarem a trajetória em direção aos objetivos, também precisa de recursos técnicos para viabilizar as escolhas e caminhos definidos (Figura 1). Compromissos viáveis, com instâncias afinadas de governança precisam de estruturas organizacionais e equipes técnicas adequadas – e informadas – para sucesso na implementação da política e de seus resultados.

Dispor de informação e conhecimento também é um dos grandes fatores para garantir inovações contínuas e em todos os níveis na cadeia de implementação das políticas sociais. Afinal, políticas e programas sociais

são empreendimentos coletivos e complexos, que precisam se ajustar continuamente, frente aos contextos diferenciados em que operam, aos desafios que a maior ou menor capacidade de gestão e de recursos impõe e à resiliência das problemáticas sociais que suscitaram a proposição de uma intervenção programática. Demandam, assim, inovações incrementais cotidianas e inovações mais expressivas de tempos em tempos. Criar uma cultura de inovação contínua no conjunto de atores e agentes envolvidos nos programas requer esforços de apropriação de informação e conhecimento sobre diferentes aspectos da operação dos programas, de seus objetivos, de seus públicos, de seus problemas recorrentes, das soluções específicas encontradas em um ou outro local.

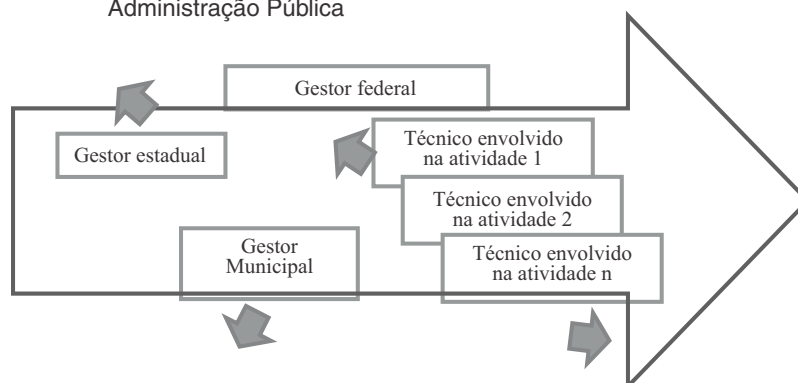
Figura 1 – Informação e Conhecimento no Triângulo de Governo de Carlos Matus (2006)



Enfim, a produção, disseminação e apropriação da informação e do conhecimento acerca das políticas e programas sociais podem assegurar maior efetividade na gestão em situações em que se valoriza a colaboração intersetorial e interfederativa, o diálogo e participação social e a Política como mecanismo de mediação de conflitos. Discutir prioridades de governo a partir da ausculta da sociedade, convencer atores e agentes das alternativas mais viáveis do ponto de vista técnico-político, legitimar as decisões políticas junto aos mesmos e sociedade - princípios da organização do trabalho da Administração Pública Deliberativa - requer dados, indicadores e estudos específicos que, acessíveis a todos, contribuem para busca de consensos e alinhamentos estratégicos¹.

¹ Estes são os princípios básicos da Administração Pública Deliberativa, que busca um modelo alternativo de organização do processo de trabalho na Administração Pública, alternativo para o insulamento burocrático das atividades meio, sem cair no tecnocratismo ingênuo do gerencialismo de metas advogado pela Nova Gestão Pública (BRUGÉ, 2012).

Figura 2 – Informação e Conhecimento como catalisadores do consenso e alinhamento estratégico de visões e interesses divergentes na Administração Pública



No Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS), a produção de informação e conhecimento para aprimoramento do desenho e gestão de políticas e programas tem sido uma atividade permanente desde sua criação em 2004, com a instituição de uma unidade de monitoramento e avaliação com status de Secretaria Nacional: a Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação (SAGI). Em parceria com as secretarias finalísticas deste Ministério, a SAGI tem produzido um conjunto considerável de pesquisas e estudos avaliativos que contribuem para conhecer melhor os diversos públicos-alvo das políticas de desenvolvimento social, os desafios da implementação dos programas, os resultados e impactos dos serviços e ações. Apresentar os princípios de trabalho e produtos da Secretaria é o objetivo desse texto.

MISSÃO E AGENDA DE TRABALHO DA SAGI

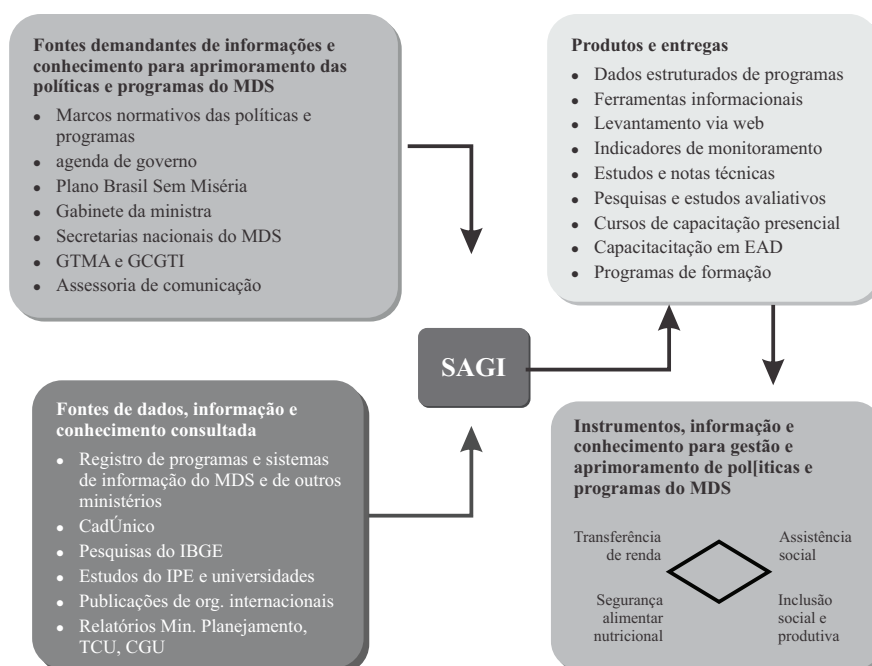
A SAGI é a unidade técnico-administrativa do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS) responsável pelas ações de gestão da informação, monitoramento, avaliação e capacitação das políticas e dos programas do Ministério. Esta Secretaria desenvolve atividades que permitem ao MDS conhecer melhor o público-alvo de suas políticas, a lógica de intervenção de seus programas, os problemas e as boas práticas de implementação de suas ações e, naturalmente, os resultados e impactos do esforço governamental na área do desenvolvimento social. Investigar os efeitos das transferências monetárias do Programa Bolsa Família ou do Benefício de Prestação Continuada, qualificar os serviços socioassistenciais prestados às famílias, ajudar no desenho e acompanhamento de ações de segurança alimentar e nutricional e na avaliação dos programas de

inclusão produtiva são algumas das atividades que a SAGI desenvolve regularmente.

A agenda de atividades da SAGI é definida pela análise das demandas estruturantes das políticas de desenvolvimento social e combate à fome – como a Lei Orgânica da Assistência Social e a Lei Orgânica da Segurança Alimentar e Nutricional –, da agenda prioritária do governo e do Ministério – como o Plano Brasil Sem Miséria na atual gestão –, das necessidades mais específicas do gabinete da ministra e das secretarias finalísticas – Secretaria Nacional de Assistência Social, Secretaria de Segurança Alimentar e Nutricional, Secretaria Nacional de Renda da Cidadania e Secretaria Extraordinária de Superação da Extrema Pobreza (que sucedeu a Secretaria de Articulação para Inclusão Produtiva). Também contribuem na definição da agenda da SAGI as demandas oriundas de reuniões técnicas entre gestores e técnicos com seus pares nas demais secretarias, os debates em seminários de apresentação de resultados de pesquisas e produtos, as questões levantadas em publicações e fóruns de discussão acadêmica e de organismos internacionais (Figura 3).

O equilíbrio entre as demandas da agenda de Estado e Políticas Nacionais, a de Governo e das Secretarias Nacionais do MDS é certamente um grande desafio cotidiano da Secretaria que, em tese, tem *loci* para seu equacionamento: o Grupo de Trabalho de Monitoramento e Avaliação (GTMA) e o Comitê Gestor de Tecnologia da Informação (CGTI). Essas instâncias são compostas por representantes de todas as secretarias e da assessoria da ministra e se constituem nos canais institucionais de encaminhamento e/ou legitimação de demandas de trabalho para a Secretaria, sejam eles instrumentos de monitoramento e pesquisas de avaliação (GTMA) ou sistemas e ferramentas informacionais (CGTI)². A criação de uma instância similar para tratar da agenda de programas de capacitação e formação do Ministério poderá vir a ser necessária em um futuro próximo, com o adensamento crescente dessas atividades nas secretarias finalísticas e os requerimentos de maior coordenação e sinergia interna para garantir oferta continuada e capilarizada pelo país.

² Há certamente espaço para aprimoramento nessas instâncias para que elas reflitam melhor a dinâmica, pluralidade e legitimidade das demandas de produção de informação e conhecimento pelo Ministério, garantindo a sustentação da agenda de trabalho, assim como o tempo e rigor técnico para desenvolvimento das atividades, sem cair na burocratização e engessamento desta. Da mesma forma que é preciso preservar as condições e continuidade do plano de trabalho de pesquisas e sistemas informatizados que requerem prazos mais extensos para sua concepção e desenvolvimento, é necessário garantir que novas demandas, de maior ou menor complexidade, também possam ser atendidas na tempestividade desejável.

Figura 3 – Ciclo de produção de informação e conhecimento pela SAGI

Fonte: MDS/SAGI

No desenvolvimento de suas atividades, a SAGI vale-se de dados e informações provenientes de diversas fontes, internas ou externas ao Ministério, tais como os sistemas de gestão e registros de programas das secretarias nacionais do MDS, o Cadastro Único para Programas Sociais (CadÚnico), os censos demográficos e as pesquisas do IBGE, os levantamentos do Inep, os registros administrativos e sistemas de informação dos Ministérios do Planejamento, do Trabalho, da Saúde e da Previdência. Igualmente importantes para a elaboração dos estudos técnicos e do material didático de capacitação e formação realizados na Secretaria são as publicações, os relatórios de pesquisa e os trabalhos produzidos pelos Ministérios, pelos institutos IPEA, IBGE, Inep, os programas de pós-graduação, centros de pesquisa, organismos internacionais e outros órgãos públicos. Não havendo fonte secundária de dados acerca da temática de interesse investigativo, especifica-se pesquisa de avaliação com o desenho metodológico mais adequado para as perguntas a responder, no prazo disponível, como comentado na seção seguinte.

De modo a garantir que suas entregas e produtos sejam de fato ajustados às necessidades dos gestores e técnicos do Ministério, a SAGI desenvolve suas atividades buscando interlocução e parceria com as demais secretarias. Assim, trabalha-se na SAGI na perspectiva de que tão importante quanto produzir conhecimento e inovação em políticas de desenvolvimento social é garantir que esses insumos sejam considerados relevantes, ajustados e efetivamente aplicados por quem coordena os programas e as ações do Ministério e conhece seu contexto de dificuldades e potencialidades de operação. Desenvolver os trabalhos de forma conjunta – avaliação mista – contribui não apenas para que os resultados atendam às necessidades mais específicas das secretarias, como potencializa a utilização do estudo avaliativo, aplicativo ou outro produto informacional elaborado.

Além da busca de parceria e interlocução técnica com as demais secretarias, outros princípios básicos orientadores da atuação da SAGI no desenvolvimento de seus produtos são a multidisciplinaridade e a complementaridade de enfoques metodológicos e técnicos necessários para levantamento, organização e análise de informações para o Ministério. O desenvolvimento de ferramentas informacionais, sistemas de informação e de indicadores, pesquisas e estudos avaliativos e cursos de capacitação e formação requer uma abordagem multimétodos diante do contexto complexo das ações do Ministério, caracterizado pela multideterminação dos problemas sociais enfrentados, por atender públicos-alvo diversificados, assentado em políticas com matrizes disciplinares e normativas diferentes, operando programas com desenhos operacionais variados e em estágios diferenciados de maturidade.

Para desempenhar essas atividades técnicas em um ministério com programas e ações que atuam nas problemáticas sociais diversas, o corpo de funcionários da Secretaria é, necessariamente, multidisciplinar, compondo-se de sociólogos, economistas, profissionais da informática, engenheiros, cientistas políticos, estatísticos, antropólogos, educadores, além de profissionais formados nas áreas de saúde e nutrição, comunicação e psicologia. A equipe é composta por técnicos formados em cursos de especialização, mestrado ou doutorado em diferentes áreas, por funcionários que tiveram experiência concreta na gestão e operação de programas e por consultores especializados em temáticas específicas requeridas em determinados projetos.

Essa equipe participa, em todo projeto, de todas as fases, desde sua elaboração, da concepção à sua realização, contando em muitas

situações com empresas de consultoria, instituições de ensino e pesquisa e/ou pesquisadores, para produzir subsídios técnicos, evidências empíricas de campo ou oferta de capacitação, para citar alguns exemplos mais comuns. A Secretaria não contrata, pois, propriamente pesquisas de avaliação ou capacitação, mas sim insumos ou serviços específicos para produção de material que será devidamente adequado às necessidades e especificidades dos demandantes nas secretarias finalísticas do Ministério³.

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E PRODUTOS INFORMACIONAIS

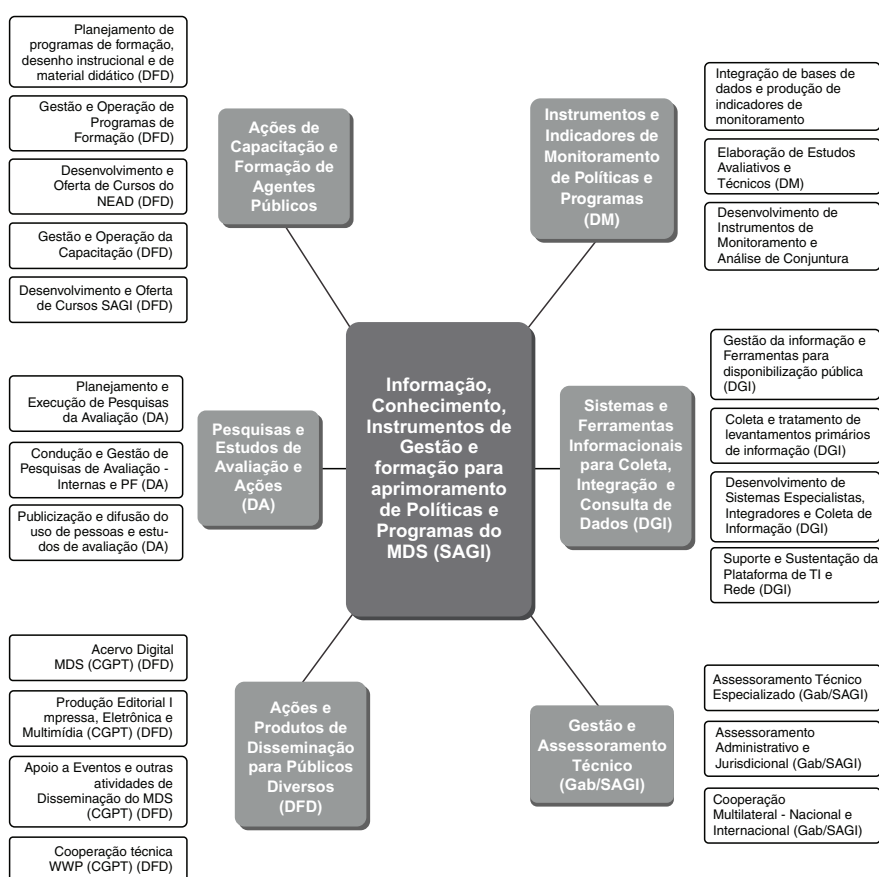
Esse quadro técnico está organizado em quatro departamentos, com missão e atividades distintas, mas inter-relacionadas, a saber: Departamento de Gestão da Informação (DGI), Departamento de Monitoramento (DM), Departamento de Avaliação (DA) e Departamento de Formação e Disseminação (DFD). O DGI organiza e administra as bases de dados dos programas e das ações do MDS, bem como elabora ferramentas informacionais para apoiar as atividades de monitoramento e avaliação das secretarias finalísticas. O DM realiza o desenho do modelo lógico de programas e o mapeamento de processos e fluxos, organiza painéis de monitoramento de programas e elabora análises sobre estes. As pesquisas de avaliação e estudos avaliativos para aprimoramento dos programas e ações do Ministério são desenvolvidas pelo DA. Já o DFD planeja e desenvolve, em parceria com as demais secretarias, projetos e programas de capacitação e formação nas modalidades presencial e a distância, para diferentes públicos do Ministério, além de ser responsável pelas publicações impressas e eletrônicas e gestão do conhecimento da Secretaria. No Gabinete concentram-se as atividades técnico-administrativas de gestão da Secretaria, além das tratativas dos acordos de cooperação e visitas internacionais, eventos e palestras.

As atividades desempenhadas nos departamentos podem também ser entendidas a partir dos principais macroprocessos de trabalho, nucleados em seis grandes eixos estruturadores dos projetos e atividades

³ Há No Estudo Técnico SAGI 09/2013, PINTO, NATALINO, CUSTODIO, 2013 discorrem sobre o ciclo de produção de pesquisas de avaliação pela Secretaria e o papel da equipe técnica do Departamento de Avaliação em cada etapa. Disponível em: http://aplicacoes.mds.gov.br/sagimms/simulacao/estudos_tecnicos/pg_principal?url=ano_new&ativo=sim

(Figura 4). Desenvolvimento de Sistemas Especialistas, Integração de Base de Dados, Gestão de Pesquisas de Avaliação, Planejamento de Programas de Formação, Produção Editorial e Cooperação Multilateral são alguns desses macroprocessos, que requerem planejamento e organização técnica específicos, além de pessoal técnico com perfil adequado.

Figura 4 – Eixos estruturantes e macroprocessos de trabalho da SAGI



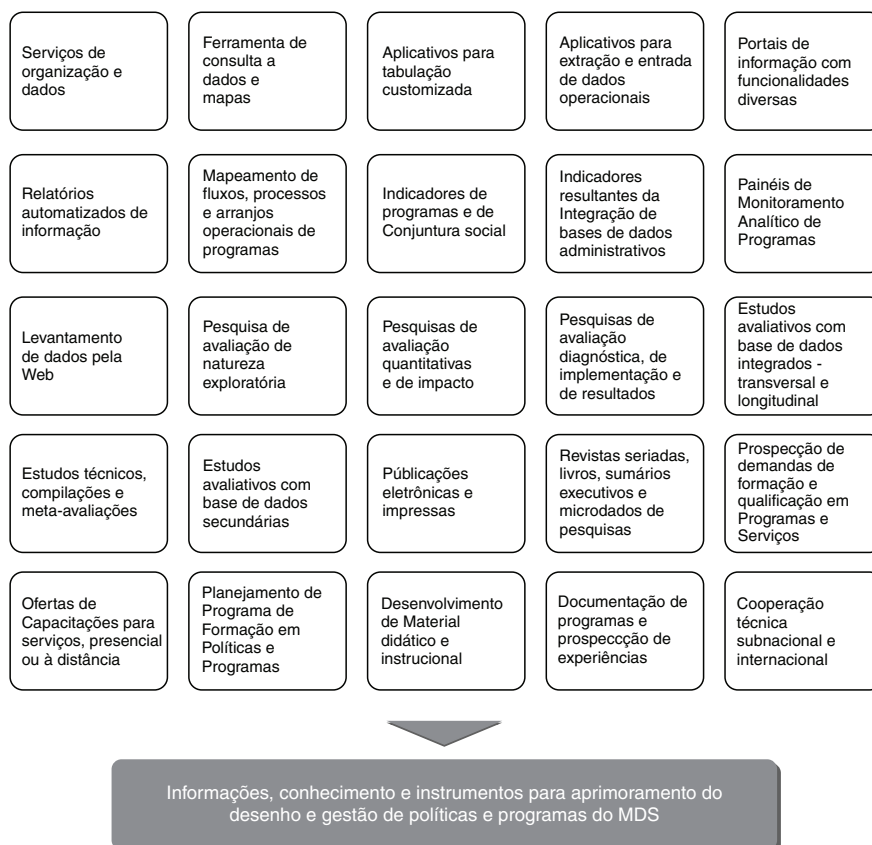
Desses macroprocessos de trabalho deriva um portfólio de pelo menos 25 produtos informacionais, desenvolvidos segundo o estágio de maturidade dos programas e sua complexidade operacional (Figura 5). Serviços de organização de dados, por exemplo, é um desses produtos demandados pelas secretarias finalísticas do MDS, não necessariamente o mais simples de desenvolver, pela necessidade de garantir integridade, consistência, padronização e documentação dos dados armazenados. Levantamentos pela Internet, pesquisas qualitativas, pesquisas quantitativas, estudos avaliativos com base em registros administrativos são algumas das várias modalidades de pesquisas de avaliação realizadas⁴. Desse conjunto de produtos, de especial interesse a destacar neste artigo são as pesquisas e estudos de avaliação, analisadas a seguir, cujas fichas-síntese estão reunidas nessa publicação⁵. Assim, em meio à revisão conceitual sobre Avaliação de programas, apresenta-se, a seguir, uma análise das pesquisas realizadas no período.

Vale registrar, porém, que embora não analisados aqui, a equipe técnica também produz análises assemelhadas a estudos avaliativos de menor escopo, classificados como Estudos Técnicos SAGI, alguns deles já citados neste texto. Esse é um documento criado para sistematizar notas técnicas, estudos exploratórios, produtos e manuais técnicos, relatórios de consultoria e reflexões analíticas produzidas na secretaria, que tratam de temas de interesse específico do Ministério⁶.

⁴ Como exemplos concretos dessa diversidade de produtos desenvolvidos nos dez anos de Secretaria podem ser citados a Pesquisa Nacional da População em Situação de Rua, a Avaliação de Impacto do Bolsa Família, o Registro Individualizado de Atendimentos da Assistência Social, o Censo SUAS, o Estudo Avaliativo de Nutrição Infantil de Crianças do Cadastro Único e registro do Sistema de Vigilância Alimentar e Nutricional, o Painel de Indicadores de Monitoramento do Plano Brasil Sem Miséria, o arranjo operacional do CapacitaSuas e a escolha pela disponibilização das publicações impressas e eletrônicas. Veja, nesse sentido, a Linha do Tempo de Produtos e Atividades, disponível no Portal “Conheça mais a SAGI” - <http://aplicacoes.mds.gov.br/sagi/portal/grupo.php?g=76>.

⁵ Os Estudos Técnicos SAGI 01, 09, 10, 11 e 16 de 2013 trazem balanços situacionais dos produtos informacionais e “entregas” dos quatro departamentos de 2011 a 2013.

⁶ De 2011 até setembro de 2014 foram desenvolvidos cerca de 75 estudos, versando sobre as mais variadas temáticas, aprofundando questões substantivas investigadas nas pesquisas de campo realizadas ou tratando de questões metodológicas de interesse do Ministério. Disponíveis em: http://aplicacoes.mds.gov.br/sagimmps/simulacao/estudos_tecnicos/pg_principal?url=abertura&ativo=sim.

Figura 5 – Portfólio de produtos, serviços e entregas da SAGI

Pelo exposto nesta seção, fica bastante claro que a SAGI se caracteriza como uma unidade de Monitoramento e Avaliação com foco prioritário no levantamento, organização e disseminação de informação e conhecimento para o ciclo de gestão de políticas e programas sociais, para subsidiar o aprimoramento de seus desenhos e gestão. Além de prover informação para análise das “entregas” de produtos e serviços, e para correção de eventuais falhas da ação governamental, a SAGI, de forma complementar, também produz conhecimento sobre os impactos das políticas e programas, promovendo mais transparência da forma de utilização dos recursos públicos, e subsidia decisões sobre o mérito e a relevância das políticas e programas na repartição orçamentária.

Como discutido na área⁷, embora se complementem, essas finalidades básicas de unidade de monitoramento e avaliação – informação para aprimoramento de programas, transparência pública ou avaliação de mérito orçamentário – disputam os focos avaliativos, os recursos humanos disponíveis, definem em boa medida os métodos e técnicas escolhidos para desenvolvimento dos trabalhos e o “mandato” para sugerir, encomendar ou impor mudanças nos programas e na gestão. A sua vinculação a uma pasta setorial do Poder Executivo, em posição hierárquica em linha com as demais secretarias finalísticas do MDS – nem acima ou abaixo delas –, faz a SAGI orientar seus esforços na produção de insumos prioritariamente para aperfeiçoamento contínuo das ações e programas do Ministério, colocando-se como o que em outros contextos se denomina unidade de inteligência corporativa, e nunca como unidade de auditoria, fiscalização, avaliação externa ou controle público⁸.

À GUIA DE CONCLUSÃO: NÃO BASTA PRODUZIR INFORMAÇÃO; É PRECISO DISSEMINÁ-LA

Informação para o Ciclo de Gestão de Políticas e Programas é complexa e requer esforço intenso de Capacitação e Formação, devendo ser sistematizada em suportes adequados – documentos, sínteses, portais, produtos multimídia – e customizados para diferentes tipos de usuários no Governo Federal, Estadual, Municipal e nos equipamentos sociais⁹. Uma parte significativa do insucesso de programas públicos, ou da ausência de impacto da ação governamental captada nas pesquisas de avaliação, é consequência das dificuldades em manter programas de formação continuada das equipes envolvidas na produção das Políticas Públicas, e em oferecer, no momento requerido, capacitações necessárias para introdução de

⁷ Vide Jannuzzi (2013).

⁸ A missão institucional da SAGI, tal como explicitado no seu Regimento Interno, inserido na Portaria nº 120 de 12 de junho de 2012, anexo 7, é clara ao reservar à Secretaria, em seu artigo primeiro, o papel de “desenvolver e implementar instrumentos de avaliação e monitoramento das políticas e programas de Desenvolvimento Social e Combate à Fome, e à Gestão da Informação no âmbito do Ministério”. Ademais, a Portaria nº 329/2006, que institui a Política de Monitoramento e Avaliação do Ministério, é enfática em seu artigo quinto, informando que “as ações de avaliação possuem natureza e objetivo distinto das ações de fiscalização e auditoria, com as quais não se confundem”. Não é apropriada, pois, uma analogia entre o trabalho da SAGI e o realizado pelo Conselho Nacional de Avaliação da Política de Desenvolvimento Social mexicano (Coneval) e muito menos entre as auditorias do Tribunal de Contas da União e fiscalizações da Controladoria Geral da União.

⁹ JANNUZZI, 2014.

novos serviços e ações nos programas públicos criados. Não há dúvida de que os efeitos dos programas públicos seriam certamente maiores se os agentes envolvidos em sua operação conhecessem melhor seus objetivos, o desenho lógico e atividades relacionadas, o papel de cada instituição e agente no processo, as características do público-alvo. Nesse sentido, documentação abrangente e atualizada dos programas - explicitando claramente, além das normas de operação, seus objetivos, atividades, agentes envolvidos e seus papéis, a cadeia lógica de intervenção é material básico que precisa ser produzido periodicamente.

Para alcançar plateias mais abrangentes é preciso tornar os produtos de avaliação desenvolvidos – relatórios, indicadores, estudos avaliativos – compreensíveis e atrativos aos diferentes públicos. Não basta colocar à disposição pública na internet as planilhas de dados e indicadores de programas e os extensos relatórios de pesquisas de avaliação realizados. É necessário desenvolver produtos “customizados” para os diferentes públicos de técnicos e gestores que se almeja atingir, adequando formato, conteúdo e complexidade a tais públicos. De fato, ao longo dos últimos dez anos, a SAGI tem diversificado sua produção editorial, com publicações de livros nas Políticas do Ministério, sumários executivos de pesquisas, Estudos Técnicos SAGI, série Censo SUAS, na versão impressa e eletrônica. Ademais, tem fortalecido veículos de disseminação temática como as revistas *Cadernos de Estudos Desenvolvimento Social em Debate* e a *Revista Brasileira de Monitoramento e Avaliação*. A documentação de programas é mais uma linha editorial que a SAGI vem apostando, a partir da parceria com Banco Mundial, IPEA e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento na criação da Iniciativa Brasileira de Aprendizagem Mundo Sem Pobreza *World Without Poverty*¹⁰.

O esforço na elaboração de produtos de difusão eletrônica pode ter maior repercussão no gestor estratégico e nos técnicos da ponta do programa se houver, contudo, preocupação com a formação continuada deles, em cursos presenciais ou a distância. As palestras, publicações e os cursos precisam ser adaptados para os diferentes públicos envolvidos, buscando trazer aspectos mais relevantes dos estudos avaliativos que possam ser de interesse destes e que estejam sob sua governabilidade. Este tem sido o

¹⁰ Veja, nesse sentido, material escrito e multimídia sobre o Cadastro Único em www.wwp.org.br. Com o Instituto Social do Mercosul também se produziu fichas-síntese de documentação de alguns dos programas do MDS, disponível em www.ismercosur.org/pt-br/.

esforço de produção de material e oferta de cursos de formação no âmbito do Programa Nacional de Capacitação Permanente do Sistema Único de Assistência Social (CapacitaSuas) que, na área temática sob responsabilidade mais direta da Secretaria, envolve três cursos: Indicadores de Diagnóstico e Acompanhamento de Programas e Ações do SUAS e Plano BSM, Monitoramento de Programas do MDS e Introdução às Pesquisas de Avaliação de Programas do MDS¹¹.

A produção de informação – ao contrário da premissa *sayana* - não gera demanda por conhecimento. A necessidade de aprimoramento dos programas, a busca de consensos, o comprometimento dos atores em busca de objetivos comuns, por outro lado, são fortes determinantes da demanda por informação e conhecimento mais específicos para gestão.

¹¹ Veja material didático dos três cursos, desenvolvido em parceria com o Centro de Estudos Internacionais sobre Governo da UFRGS, em www.mds.gov.br/sagi -> Capacitando SAGI.

REFERÊNCIA

BRUGUÉ, Q. **Modernizar la administracion:** burocracia, nueva gestión publica y administracion deliberativa. Brasilia, ENAP, 2012 (mimeo)

JANNUZZI, P. M. Sistema de Monitoramento e Avaliação de Programas Sociais: Revisitando mitos e recolocando premissas para sua maior efetividade na gestão. **Revista Brasileira de Monitoramento e Avaliação**, v. 1, p. 4-27, 2013.

JANNUZZI, P.M. Encouraging the effective use of evaluation to improve programme management and design. In: **IEO/UNDP**. Proceedings from the Third International Conference on National Evaluation Capacities. New York, 2014, p.32-41.

MATUS, C. **O líder sem o Estado-maior**. São Paulo: Fundap, 2006.

PINTO, A.; NATALINO, M.A. CUSTÓDIO. **Pesquisas de Avaliação e Estudos Avaliativos para o Plano Brasil Sem Miséria e Programas do MDS Balanço de 2011 a maio de 2013 e Agenda 2013 a 2014**. Brasília: SAGI, 2013. (Estudo Técnico SAGI 9/2013).