

Monitorar Programas Sociais: o caso do Banco Santander



O Banco Santander realiza seus investimentos sociais centralmente por meio de sete programas distintos que contribuem, cada um à sua maneira, para que o Banco apoie a inclusão social e econômica da população brasileira, sua causa social. À medida que tais programas operam com temas distintos em diferentes realidades, tais como a educação infantil e o apoio a conselhos municipais do idoso, os gestores da área convivem com grandes desafios para monitorar os programas e avaliar seus resultados, o que é ainda mais complexo frente à demanda por uma avaliação sistêmica do investimento.

Convidados a construir uma solução para este desafio, apoiamos o Banco Santander e seus parceiros¹ a construir um sistema de monitoramento e avaliação que fosse tanto sensível a cada programa particular, quanto capaz de olhar transversalmente a programação.

O modelo de avaliação nasceu a partir de cinco premissas:

- (1) **Simplicidade** e viabilidade operacional;
- (2) **Rigorosidade** metodológica apoiada em métodos qualitativos e quantitativos;
- (3) **Utilidade** para governança e gestão do investimento social;
- (4) **Participação** de parceiros executores e público-beneficiário;
- (5) **Capacidade de mostrar resultados** aos *stakeholders*.

1 - O Banco Santander executa os seus Programas sociais em parceria com organizações da sociedade civil e consultorias especializadas.

Em distintos momentos de debate entre a equipe do Banco Santander e seus parceiros nos programas, foram definidas duas perguntas avaliativas para guiar o modelo.

As perguntas desdobraram-se em dois níveis de indicadores: de resultados e de relacionamento, como vemos na [figura 1](#). Foram construídos 18 indicadores centrados em resultados, agrupados em 6 macro-indicadores para a pergunta 1; além de 12 indicadores centrados em relacionamento, distribuídos em 4 macro-indicadores para a pergunta 2.

A fim de trazer contornos técnicos mais precisos aos indicadores, cada um deles recebeu uma definição particular, tendo em vista as expectativas de resultados do Banco e seus parceiros. Cada indicador foi definido qualitativamente ([figura 2](#)) e tais descrições foram tomadas como balizas para a aferição de resultados. Além das perguntas e indicadores transversais aos sete programas, cada programa mereceu atenção particular. Tendo em vista sua diversidade temática, metodológica e operacional, cada um dos programas mereceu uma matriz avaliativa específica, que resultou em indicadores particulares também, essencialmente voltados a produzir informações para a gestão dos mesmos.

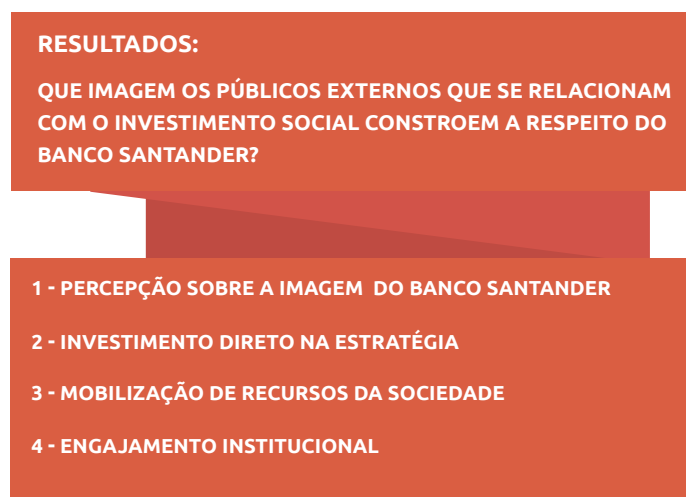
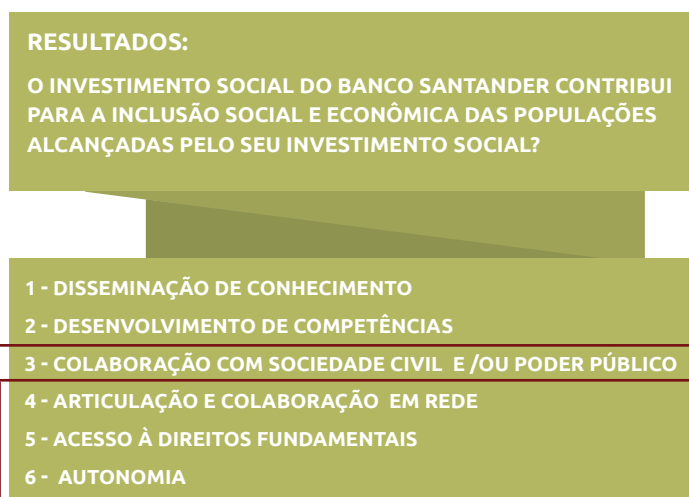


FIGURA 1 – PERGUNTAS AVALIATIVAS E MACRO-INDICADORES

MACRO-INDICADOR	INDICADOR	DESCRIÇÃO
03 COLABORAÇÃO COM SOCIEDADE CIVIL E/OU PODER PÚBLICO	3.1. EQUILÍBRIO NA PARTICIPAÇÃO DE ATORES-CHAVE	O projeto tem consciência das oportunidades e necessidades de aliança entre atores públicos e privados e consegue equilibrar sua participação em prol de seus objetivos estratégicos
	3.2. QUALIDADE DAS INSTÂNCIAS DE DECISÃO	O projeto valoriza e cuida de suas instâncias de gestão e decisão, equilibrando a participação de diferentes atores em prol dos interesses dos beneficiários diretos
	3.3. COLABORAÇÃO PARA RESPONDER ÀS NECESSIDADES DA COMUNIDADE	O projeto tem estratégias construídas a partir da leitura da realidade socioeconômica do território a qual se insere, tentando responder às necessidades fundamentais do público-alvo

FIGURA 2 – EXEMPLO DE UM DOS MACRO-INDICADORES, INDICADORES E DESCRITORES

A COLETA DE INFORMAÇÕES

Em busca de construir juízos de valor confiáveis e relevantes, escolhemos uma técnica de coleta de dados que valorizava os diferentes pontos de vista dos principais atores envolvidos.

Criamos então uma escala padrão de desempenho para os indicadores, e construímos questionários que seriam respondidos por três atores: (a) o gestor do programa na equipe do Banco Santander; (b) o parceiro executor do programa, responsável pela implementação em distintos municípios;

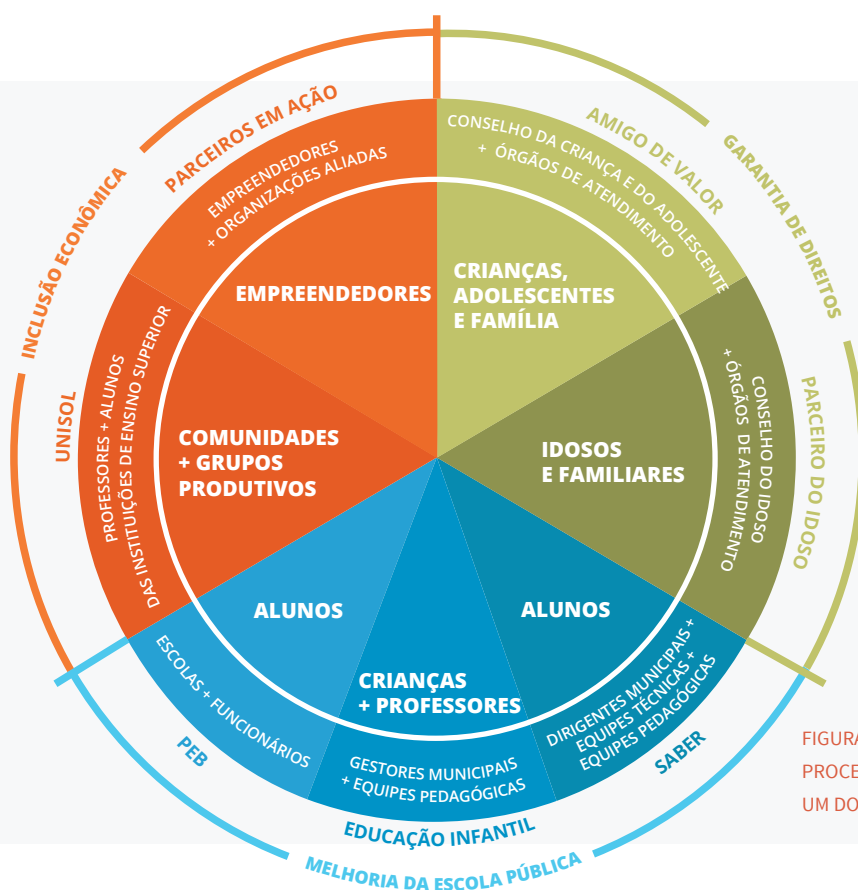


FIGURA 3 – ATORES ENVOLVIDOS NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE CADA UM DOS 7 PROGRAMAS

(c) uma comissão de atores locais, que agregava participantes diretos das atividades oferecidas pelos programas (figura 3). Reunindo diferentes olhares, apostamos em um sistema de métricas objetivo por um lado, mas dialógico por outro.

Em busca de viabilizar um exercício de causalidade para todos os indicadores construímos dois tipos de perguntas. A primeira, como vemos na figura 4, centrada em identificar o desempenho de uma certa variável. A segunda centrada em atribuir ao desempenho os possíveis efeitos do programa.

Tais escalas, agregadas de outros indicadores diretos, tais como o número de participantes do programa ou o volume de recursos empregados pelos projetos locais em contrapartida aos investimentos do Banco Santander, compuseram um questionário comum, adaptado à linguagem de cada programa.

Além das perguntas relacionadas aos indicadores transversais, cada programa possuía um conjunto de perguntas específicas, com diferentes formatos, advindas das matrizes de avaliação de cada programa.

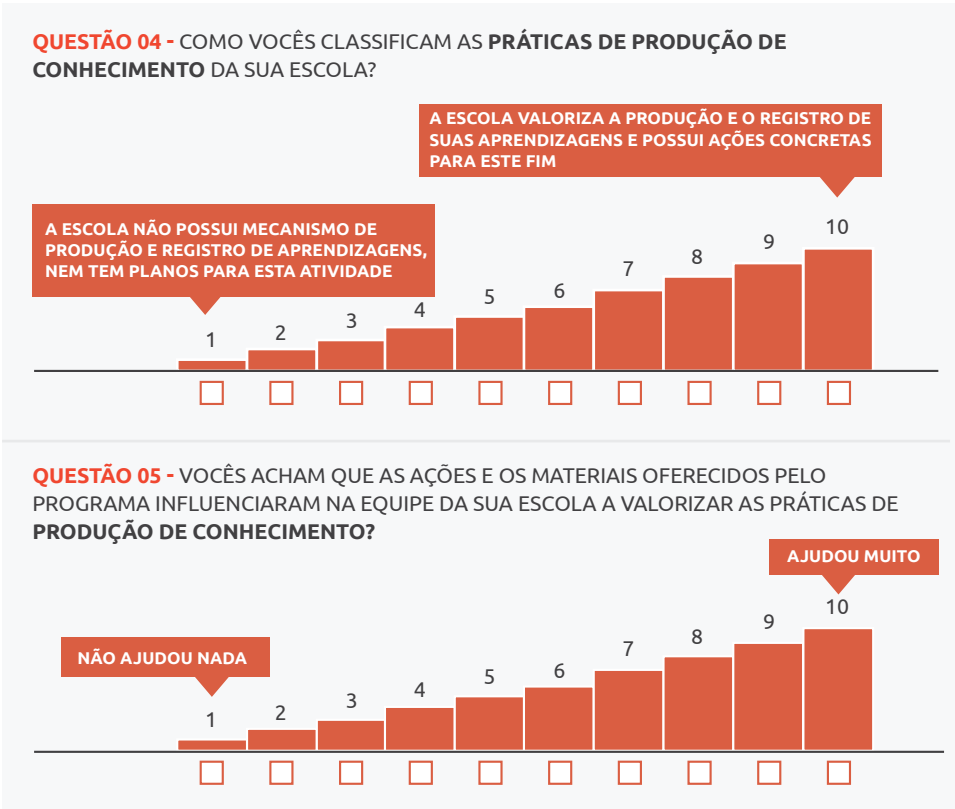


FIGURA 4 – EXEMPLO DE ESCALA CONSTRUÍDA PARA MENSURAR O NÍVEL DE INTERVENÇÃO DO PROJETO NOS PÚBLICOS-ALVO

A ANÁLISE DOS DADOS

Depois que mais de 400 projetos em todo o território brasileiro responderam aos questionários, tais respostas foram somadas àquelas dos parceiros executores e àquelas do próprio Banco, para que discrepâncias e convergências fossem observadas e debatidas. Como se vê no gráfico (figura 5), o desempenho dos programas em cada macro-indicador foi apresentado aos diferentes atores, e diferentes oficinas foram realizadas para análises e

encaminhamentos, resultando em uma expressiva série de correções estratégicas nos programas. Os questionários específicos foram transformados em bancos de dados que receberam tratamento de cada parceiro executor, sendo, também, levados às oficinas de discussão dos resultados. Desta maneira, aquilo que era de interesse transversal aos programas e aquilo que era de interesse específico somaram-se em um importante exercício de análise.

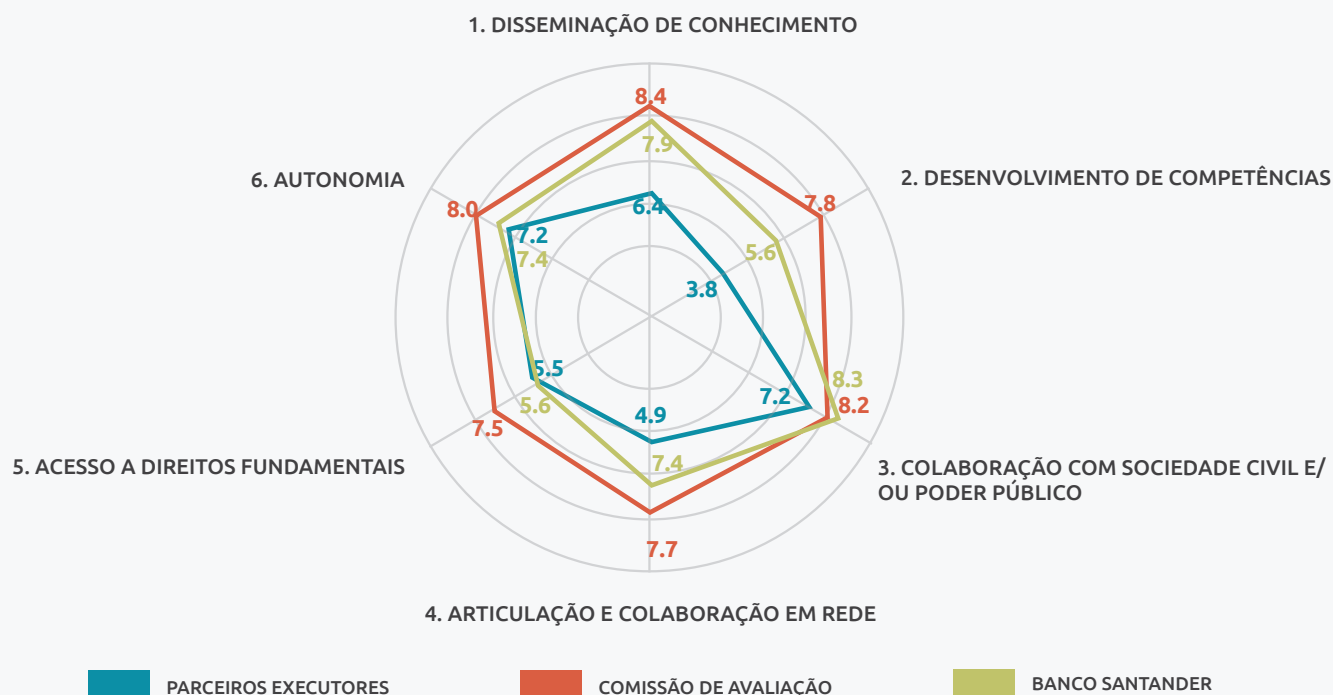


FIGURA 5 – GRÁFICO QUE CONGREGA OS RESULTADOS DOS TRÊS ATORES ENVOLVIDOS A PARTIR DOS 6 MACRO-INDICADORES.



CONQUISTAS

- O modelo foi considerado operacionalmente simples, permitindo a captura de vários fenômenos-chave dos programas por meio de apenas um questionário padronizado.
- O modelo estimulou o debate, favoreceu a contraposição de posições e ajudou a produzir um ambiente de diálogo e de ajustes nas estratégias.
- A apresentação gráfica dos resultados, pouco tempo depois de toda a fase de preenchimento, favoreceu o uso das informações e deu claros sinais de operar como modelo de duas mãos, com distintos *stakeholders* tendo acesso à informação.
- Os resultados não encerraram a avaliação, mas ativaram um rico debate entre os *stakeholders*.
- Em seus níveis de maior agregação, o modelo ofereceu boas informações aos dirigentes do Banco, conferindo maior visibilidade ao investimento social.