



**Mariana Melo Gogola**

**Avaliação e Monitoramento de Projetos de Fortalecimento de Cadeias de Valor da Sociobiodiversidade: estudo de caso do Programa REDD *Early Movers* em Mato Grosso.**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciência da Sustentabilidade pelo Programa de Ciências da Conservação e Sustentabilidade do Departamento de Geografia da PUC-Rio.

Orientador: Prof. Fabio Rubio Scarano

**Rio de Janeiro,  
janeiro de 2024**



**Mariana Melo Gogola**

**Avaliação e Monitoramento de Projetos de Fortalecimento de Cadeias de Valor da Sociobiodiversidade: estudo de caso do Programa REDD *Early Movers* em Mato Grosso.**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciência da Sustentabilidade pelo Programa de Ciências da Conservação e Sustentabilidade do Departamento de Geografia e Meio Ambiente da PUC-Rio.  
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo:

**Prof. Fabio Rubio Scarano**

Orientador  
Departamento de Ecologia - UFRJ

**Prof. Joana Stingel Fraga**

Departamento de Geografia – PUC-Rio

**Prof. Carlos Leandro Oliveira Cordeiro**

Instituto Internacional para Sustentabilidade

Rio de Janeiro, 19 de janeiro de 2024

Todos os direitos reservados. A reprodução, total ou parcial, do trabalho é proibida sem autorização da universidade, da autora e do orientador.

## **Mariana Melo Gogola**

Graduou-se em Ciências Biológicas na Universidade Federal do Paraná em 2015 e atua desde então na gestão, monitoramento e avaliação de projetos socioambientais, especialmente relacionados à conservação da biodiversidade.

### Ficha Catalográfica

Gogola, Mariana Melo

Avaliação e monitoramento de projetos de fortalecimento de cadeias de valor da sociobiodiversidade : estudo de caso do Programa REDD *Early Movers* em Mato Grosso / Mariana Melo Gogola ; orientador: Fabio Rubio Scarano. – 2024.

95 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Geografia e Meio Ambiente, 2024.

Inclui bibliografia

1. Geografia e Meio Ambiente – Teses. 2. Agricultura familiar. 3. Bioeconomia. 4. Conservação da sociobiodiversidade. 5. Cooperação internacional. 6. Gestão de projetos. I. Scarano, Fabio Rubio. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Geografia e Meio Ambiente. III. Título.

CDD: 910

## **AGRADECIMENTOS**

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Todos os dias agradeço aos meus pais, Adriana e Elcio, pelo chão firme que tenho o privilégio de pisar e por todo o amor e confiança que me seguram por onde eu vou. Graças ao apoio deles, e aqui eu me refiro a todos os tipos de apoio possíveis, tenho a oportunidade de aprender, me arriscar, testar novas possibilidades e seguir me desenvolvendo. Obrigada mãe e pai, por tudo e por tanto!

Agradeço ao Bruno, pelo conforto sem tamanho e paciência incrível nesses últimos meses. Acredito no tempo das coisas e nos aprendizados que nos preparam para receber os presentes da vida. Você foi um deles e 2023 termina muito mais feliz por isso.

Durante o desenvolvido desse trabalho tive a ‘sorte’ de compartilhar algumas agonias com duas pessoas amadas, que suavizaram esses momentos e me ofereceram um super apoio. Laura e Nat, vocês são demais e tenho certeza de que sem vocês, não teria sido. Obrigada!

Ao meu orientador, Fabio Scarano, obrigada pela paciência, incentivo e sobretudo pelo tempo, coisa mais preciosa que poderia me ofertar. Sempre cuidadoso, me aconselhou com a leveza necessária para os ânimos exaltados e claro, muita sabedoria.

À DEVALOR por ampliar meus horizontes e me mostrar novas formas de ser/estar enquanto profissional, ao FUNBIO pela confiança e disponibilização de informações e à coordenação do subprograma de Agricultura Familiar do Programa REM MT, pelo aprendizado de 2020 para cá.

A mim mesma por seguir buscando, pela vontade, curiosidade, acolhimento e paciência.

## Resumo

Gogola, Mariana Melo; Scarano, Fabio Rubio. **Avaliação e Monitoramento de Projetos de Fortalecimento de Cadeias de Valor da Sociobiodiversidade: estudo de caso do Programa REDD Early Movers em Mato Grosso.** Rio de Janeiro, 2024. 95p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Geografia, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O Brasil está no centro do debate sobre a importância da bioeconomia e seu papel no desenvolvimento sustentável. O país, com sua vasta diversidade biocultural, abriga 20% das espécies do planeta, com mais da metade de seu território coberto por vegetação nativa. O agroextrativismo emerge como uma estratégia para integrar produtos da sociobiodiversidade aos mercados, estimulando o desenvolvimento econômico local, a conservação da biodiversidade e o consumo sustentável. Neste contexto, o fortalecimento de cadeias de valor da sociobiodiversidade representa uma alternativa ao modelo predatório atual e tem sido cada vez mais discutido no âmbito de projetos de cooperação internacional, a exemplo do Programa Redução das Emissões por Desmatamento e Degradação florestal (REDD) Early Movers de Mato Grosso (REM MT) que apoia organizações de base da agricultura familiar e de povos e comunidades tradicionais. O Programa REM MT, contratou 21 projetos com esta finalidade no primeiro semestre de 2023 e prevê a execução de cerca de R\$ 40 M em 12 meses. Essas iniciativas representam um grande desafio em termos de monitoramento e avaliação, processos cruciais para o êxito dos projetos. Sendo assim, este trabalho identifica e avalia procedimentos e ferramentas de M&A do Programa REM MT e o contrapõe com outros programas socioambientais análogos em curso no país. Compreender quais os procedimentos e instrumentos utilizados em outros programas permite a elaboração de uma proposta de monitoramento adequada e possibilita a proposição de eventuais melhorias em processos já estabelecidos.

## Palavras-chave

Agricultura Familiar, Bioeconomia, Conservação da Sociobiodiversidade, Cooperação Internacional, Gestão de Projetos.

## **Abstract**

Gogola, Mariana Melo; Scarano, Fabio Rubio (Advisor). **Evaluation and Monitoring of Socio-biodiversity Value Chain Strengthening: case study of the REDD Early Movers Program in Mato Grosso.** Rio de Janeiro, 2024. 95p. Master's Dissertation – Department of Geography, Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

Brazil is central to the discussion on the significance of bioeconomy and its role in sustainable development. With its extensive biocultural diversity, the nation hosts 20% of the world's species, over half of its territory is enveloped by native vegetation. Agroextractivism emerges as a strategic approach to integrate socio-biodiversity products into markets, fostering local economic growth, biodiversity conservation, and sustainable consumption. In this milieu, the reinforcement of socio-biodiversity value chains stands as an alternative to the prevailing predatory model and is increasingly deliberated within international cooperation projects, exemplified by the REDD Early Movers Program in Mato Grosso (REM MT), which bolsters grassroots organizations in family farming and traditional communities. The REM MT Program initiated 21 projects for this cause in the first half of 2023 and anticipates a budget execution of approximately R\$ 40 million within 12 months. These endeavors pose considerable challenges in terms of monitoring and evaluation, pivotal for project success. Consequently, this study discerns and appraises the M&E methodologies and tools of the REM MT Program, juxtaposing them with analogous socio-environmental initiatives underway in Brazil. Grasping the methodologies and tools employed in other endeavors facilitates the formulation of an apt monitoring proposal and opens avenues for potential enhancements in established procedures.

## **Keywords**

Bioeconomy, Family Farming, International Cooperation, Project Management, Socio-biodiversity Conservation.

## Sumário

1.Introdução	9
1.1. Contexto	12
1.2. Objetivos	14
1.3. Panorama teórico	14
2. Material e Métodos	28
2.1 Identificação e caracterização de Programas relevantes na temática de Cadeia de Valor da Sociobiodiversidade	28
2.2 Identificação e apresentação dos instrumentos, ferramentas e indicadores de Monitoramento e Avaliação	29
3. Resultados	31
3.1 Identificação e caracterização dos programas relevantes na temática de Cadeia de Valor da Sociobiodiversidade	31
3.1.1 Fundo Amazônia	37
3.1.2 Floresta + Amazônia	38
3.1.3 Programa Copaíbas	39
3.1.4 Programa REM MT	40
3.2. Identificação e apresentação dos instrumentos, ferramentas e indicadores utilizados no Monitoramento e Avaliação	45
3.2.1. Fundo Amazônia	45
3.2.2. Floresta+ Amazônia	53
3.2.3. Programa REM MT	59
4. Discussão	68
4.1 Ferramentas e Instrumentos de Monitoramento e Avaliação	68
4.2 Indicadores	70
4.3 Avaliação	72
4.4 Monitoramento e Avaliação no Programa REM MT	73
4.5 Limitações para o desenvolvimento do trabalho	73

5. Conclusão e Recomendações	75
6. Referências Bibliográficas	79
APÊNDICE 1 - CONCEITOS DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO	87



## **Lista de Figuras**

Figura 1 - Estrutura de Governança do Programa REM MT .....42

Figura 2 - Árvore de Objetivos do Componente 1 do Fundo Amazônia ...46

## Lista de Tabelas

Tabela 1 - Descrição dos tipos de avaliação e seus respectivos momentos de realização	88
Tabela 2 – Usos da avaliação conforme King e Weiss (1988)	89
Tabela 3 – Tipos clássicos de avaliação	91
Tabela 4 – Tipos de indicadores	93
Tabela 5 - Tipos de monitoramento que devem ser monitorados	94
Tabela 6 - Programas com editais relacionados a Cadeias de Valor de Sociobiodiversidade – Parte 1	33
Tabela 7 – Programas com editais relacionados a Cadeias de Valor de Sociobiodiversidade – Parte 2	35
Tabela 8 - Ferramentas e Instrumentos de M&A adotados pelo Programa Fundo Amazônia	49
Tabela 9 - Classificação dos tipos de avaliação praticadas pelo Fundo Amazônia	52
Tabela 10 - Áreas temáticas e Indicadores aplicáveis à chamada do Fundo Amazônia	53
Tabela 11 - Ferramentas e Instrumentos de M& adotados pelo Projeto Floresta+ Amazônia	56
Tabela 12 - Classificação dos tipos de avaliação praticadas pelo Projeto Floresta+ Amazônia	57
Tabela 13 - Áreas temáticas e Indicadores aplicáveis à chamada do Floresta+ Amazônia	58
Tabela 14 - Instrumentos/Ferramentas utilizados pelo programa REM MT	62
Tabela 15 - Classificação dos tipos de avaliação praticadas pelo Programa REM MT	66
Tabela 16 - Áreas temáticas e Indicadores aplicáveis à chamada do Programa REM MT	67

## 1. Introdução

O debate sobre a importância da bioeconomia para o desenvolvimento sustentável vem ganhando espaço no Brasil nos últimos anos (Bijman & Wijers, 2019). País de dimensões continentais, que abriga a maior diversidade biocultural do mundo, com 20% das espécies vivas do planeta, mais da metade do território coberto por vegetação nativa e mais de 270 idiomas falados (Terada, 2017; Scarano et al., 2021a, b). A bioeconomia é considerada uma abordagem para conservar a floresta e preservar a biodiversidade, ao mesmo tempo em que empodera as comunidades locais e assegura seu bem-estar (Abramovay et al., 2021). O conhecimento e a cultura das populações indígenas, pescadores, ribeirinhos e camponeses são frequentemente reconhecidos como componentes essenciais dessa bioeconomia, com essas comunidades locais e movimentos sociais desempenhando um papel fundamental no desenvolvimento de avanços científicos e tecnológicos relacionados à biodiversidade (Petesque et al., 2022). Por esses motivos, há um crescente reconhecimento da importância dos produtos do agroextrativismo no desenvolvimento de regiões de grande cobertura florestal (Freitas et al., 2018).

Estimular negócios comunitários e fomentar cadeias de valor para combater o desmatamento, a pobreza e a desigualdade enfrentada por povos e comunidades tradicionais, especialmente na Amazônia, é percebido como alternativa ao modelo predatório atual (Kasecker et al., 2018). As diversas iniciativas implementadas na última década pela sociedade civil, setor privado e diferentes esferas do governo, reforçam a potencialidade do uso e da conservação da biodiversidade, sendo o fortalecimento das cadeias produtivas de valor algo essencial na integração da conservação e do desenvolvimento econômico sustentável (Brasil, 2009; Donavon et al., 2016). Pode ser visto como uma estratégia para integrar produtos agroextrativistas nos mercados regionais, nacionais e internacionais, com o objetivo de transformar realidades de pobreza e desigualdade social, estimulando o progresso econômico no âmbito local, a conservação da biodiversidade e o consumo sustentável (Afonso, 2021; Aguiar et al., 2023).

Uma cadeia de produção convencional consiste no conjunto de etapas sequenciais necessárias para a colocação de um produto no mercado, desde a origem da matéria prima até a entrada na prateleira. Já o conceito de cadeia de valor foca nos processos que integram esse conjunto de atividades, visando criação de

valor em cada uma das etapas (Wadt et al., 2023). Esse conceito foi ampliado por Porter & Kramer (2011) ao considerarem a criação de valor para a sociedade para além dos aspectos monetários e não só entre os entes da cadeia. O conceito ampliado de cadeia de valor é muito aplicável ao contexto de produtos da sociobiodiversidade, cuja produção envolve valores de difícil mensuração, como a manutenção de práticas e saberes e a melhoria do ambiente em que vivem as comunidades e povos indígenas e tradicionais envolvidos no processo. Cadeias da sociobiodiversidade são um sistema integrado, composto por atores interdependentes e processos que incluem capacitação, pesquisa, manejo, produção, distribuição, marketing e consumo de produtos e serviços, bem como de seus usuários (Terada, 2017).

Essa agregação valoriza os diferentes modos de vida e conhecimentos tradicionais, permitindo a sobrevivência de grupos sociais e de suas relações com o meio ambiente. As cadeias de valor se diferenciam pelo reconhecimento dos atores quanto à sua interdependência e pelo compartilhamento de uma visão comum de médio e longo prazo, buscando partilhar de forma equitativa recursos, informações, riscos e benefícios.

### **1.1. Contexto**

Multiplicam-se pelo país projetos que apontam para o potencial de competitividade das cadeias de produtos da sociobiodiversidade. Iniciativas apoiadas pela cooperação internacional têm sido cada vez mais expressivas (Brasil, 2009), como os projetos apoiados pelo Fundo Amazônia (FA), a Plataforma Parceiros pela Amazônia (PPA) e os programas REDD Early Movers Mato Grosso (REM MT) e Copaíbas, ambos geridos pelo Fundo Nacional da Biodiversidade (FUNBIO). Esses projetos fazem parte da estratégia de cooperação para o desenvolvimento e têm como objetivo aprimorar as habilidades locais, transferir conhecimento tecnológico e promover o desenvolvimento de infraestrutura, entre outros propósitos (Barros-Platiau, 2011).

Em função do alto valor investido, o desenvolvimento de procedimentos e instrumentos padronizados e sofisticados para medir e atribuir os resultados da cooperação para o desenvolvimento e o debate sobre sua qualidade e eficácia têm sido cada vez mais importante (Bamberger, 2009; Reuber & Haas, 2009),

aumentando a pressão sobre as instituições executoras, que possuem compromissos diretos com o doador do recurso, e consequentemente sobre as organizações de base selecionadas e contratadas para implementação dos projetos, que não possuem experiência neste processo (Reuber & Haas, 2009) .

Transferir responsabilidades relacionadas ao monitoramento e avaliação (M&A) para organizações locais é interessante do ponto de vista do desenvolvimento de competências locais e aprimoramento de processos de desenvolvimento duradouros. Contudo, para isso, é crucial o investimento em capacitação e treinamento, a adoção de metodologias participativas e o envolvimento de uma ampla gama de partes interessadas, tanto no planejamento como na execução do projeto (Bitel, 2000). Para este autor, quando pessoas comuns se envolvem em atividades de avaliação, essa se torna uma ferramenta de construção social nas comunidades.

Embora exista compreensão sobre o desafio de transferir modelos e metodologias de M&A para diferentes culturas e contextos, a demanda por sistemas internacionalmente aceitos e comparáveis ainda é grande. O M&A, quando conduzido de maneira adequada, é crucial para garantir o sucesso dos projetos. No entanto, esses aspectos são muitas vezes negligenciados e cumpridos somente para atender exigências das agências de financiamento, sem que haja um real aproveitamento do uso dessas ferramentas como meio de garantir o êxito dessas iniciativas (Otieno, 2019). Por mais que cada projeto apresente requisitos específicos, os gerentes e partes responsáveis pela sua execução, devem criar mecanismos de avaliação e monitoramento adequados a essas necessidades (Otieno, 2019).

Esta dissertação tem como objeto de estudo programas de fomento a cadeias de valor da sociobiodiversidade, com ênfase no Programa REM MT, no qual a autora deste estudo atuou como responsável pelo acompanhamento das chamadas de projeto relacionadas à agricultura familiar e de povos e comunidades tradicionais entre 2020 e 2023, enquanto parte da equipe de gerência no FUNBIO.

Para auxiliar na execução e no monitoramento, o Programa REM MT por meio do FUNBIO, realizou a contratação da empresa DEVALLOR, visando assegurar um bom desempenho dos Planos de Gestão de Cadeia de Valor (PGCdV). A autora é uma das consultoras responsáveis pela coordenação do monitoramento junto, tendo como atribuição direta o desenho e a implementação de planos de ação

para cada instituição executora. Tal tarefa também inclui o monitoramento de indicadores e metas e o acompanhamento do desempenho e do progresso das atividades, bem como a avaliação dos resultados. Para desempenhar essa função da melhor forma, é importante compreender como esse processo é realizado em programas similares e conhecer outras iniciativas de M&A que possam contribuir com o processo a ser desenvolvido pela DEVALLOR junto ao REM MT.

O trabalho irá levantar informações relacionadas ao M&A de Programas que atuam com a temática de cadeias de valor da sociobiodiversidade e visam direta ou indiretamente fomentar atividades produtivas sustentáveis ligadas à agricultura familiar, povos e comunidades tradicionais. Este levantamento, permitirá entender como estes processos acontecem em outras iniciativas voltadas ao mesmo público, irá avaliar as semelhanças e oportunidades em relação às ferramentas e procedimentos adotados pelos Programas e trará subsídios para a atuação profissional da autora.

## **1.2. Objetivos**

O objetivo geral do trabalho é identificar como programas socioambientais monitoram e avaliam os projetos que apoiam dentro da temática de Cadeias de Valor da Sociobiodiversidade, com ênfase no Programa REM MT e na Chamada 12.2022, lançada pelo FUNBIO em outubro de 2022.

- Identificar outros programas relevantes no contexto nacional na temática de Cadeia de Valor da Sociobiodiversidade e caracterizar os que serão objeto de análise, além do Programa REM MT.
- Identificar e apresentar os instrumentos, ferramentas e indicadores utilizados no M&A dos editais de cada Programa, com ênfase no REM MT.

## **1.3. Panorama teórico**

### **1.3.1 Cadeias de Valor da Sociobiodiversidade**

A biodiversidade possui uma enorme importância econômica para as comunidades tradicionais brasileiras quando transformadas em produtos e serviços por meio das cadeias de valor. Esses produtos e serviços, conhecidos como produtos da sociobiodiversidade, podem ser comercializados localmente ou disponibilizados

no mercado nacional e internacional, como é o caso da castanha-do-brasil, açaí, licuri, babaçu, pequi, copaíba, borracha extrativista, macaúba, piaçaba, mangaba e outros (Brasil, 2009).

Os produtos da sociobiodiversidade englobam uma variedade de bens e serviços, gerados a partir dos recursos provenientes da biodiversidade. Colocam as populações tradicionais e comunidades locais no centro do processo de desenvolvimento, oportunizando a obtenção de riquezas econômicas e ganhos sociais, valorizando a floresta em pé e evitando a destruição dos serviços ecossistêmicos (Abramovay, 2019).

Quando voltados à criação de cadeias produtivas, buscam atender aos interesses das comunidades tradicionais e agricultores familiares, preservar e valorizar suas práticas e conhecimentos, além de garantir os direitos associados a essas atividades, resultando em geração de renda e melhoria da qualidade de vida das pessoas e do ambiente em que vivem (Brasil, 2009). Esse conceito considera a agregação de valores monetários e não monetários ao longo das etapas de produção (Almeida et al., 2012).

A política ambiental brasileira sofreu mudanças nas últimas três décadas, evoluindo para uma agenda mais participativa e contextualizada localmente em favorecimento do uso sustentável dos recursos naturais e a valorização da sociobiodiversidade. Nesta perspectiva, a exploração responsável de produtos florestais não madeireiros se apresenta como uma alternativa para gerar renda e promover o desenvolvimento de comunidades locais que valorizam e trabalham em favor da floresta em pé (Makishi et al. 2015). Essa abordagem colocou o Brasil em papel de destaque em relação ao desenvolvimento de mecanismos econômicos de proteção e exploração sustentável (Abramovay, 2009). Entre 2005 e 2008 o governo federal, por meio da comissão interinstitucional coordenada pela então Secretaria de Extrativismo e Desenvolvimento Rural Sustentável do Ministério do Meio Ambiente, estruturou e elaborou políticas e programas buscando contemplar as especificidades das populações tradicionais com foco no potencial econômico de produtos como uma estratégia de desenvolvimento (Diniz et al., 2023).

A partir de 2005 o Ministério do Meio Ambiente (MMA) e o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), por intermédio de chamadas públicas apoiaram projetos com o objetivo de implementar estratégias de geração de renda e conhecimento em redes envolvendo sistemas agroflorestais, recuperação ambiental,

manejo de recursos florestais e aquáticos, preservação ambiental, agroindústrias, capacitação e assistência técnica (Brasil, 2009). O Plano Nacional de Promoção das Cadeias de Valor da Sociobiodiversidade (PNPSB), lançado em 2009, também foi um exemplo desse posicionamento e dos esforços realizados pelo governo federal, sociedade civil e do setor privado em torno dessa agenda, que apresentou alternativas para geração de renda em comunidades rurais por meio do acesso a crédito, assistência técnica, acesso à mercados e instrumentos de comercialização e políticas de garantia de preços mínimos (Brasil 2009; Makishi, 2020). O Plano, construído com base em diretrizes estratégicas alinhadas com outras políticas públicas e acordos internacionais, abrangeu demandas sociais dos biomas Amazônia, Cerrado, Pantanal, Caatinga, Mata Atlântica, Zona Costeira Marinha e Pampa.

Diferentemente de outras políticas desenvolvimentistas, o PNPSB buscou incorporar aspectos voltados à valorização do conhecimento material e das atividades já existentes localmente. Considerando que no caso de comunidades tradicionais o bem-estar social está diretamente relacionado às atividades de subsistência de famílias e indivíduos, a ideia de estruturar cadeias de valor da sociobiodiversidade trata amplamente dessas necessidades. Logo, considera os contextos locais ao mesmo tempo que valoriza ativos latentes e estratégias de diferenciação pautadas na territorialidade, possibilitando ganhos econômicos muito maiores em comparação às cadeias tradicionais de commodities (Mancini, 2015).

O PNPSB foi implementado entre 2009 e 2012 e a partir da criação da Política Nacional de Agroecologia e Produção Orgânica (PNAPO), instituída pelo Decreto nº 7.794 de 2012 (Brasil, 2012), esta agenda foi absorvida pelo Plano Nacional de Agroecologia e Produção Orgânica I (PLANAPO I), que incorporou a agenda do PNPSB à pauta (Oliveira, et al., 2020). Em 2015 foi deliberada a criação de um eixo específico para sociobiodiversidade no PLANAPO II, que tinha previsão de implementação entre 2016 e 2019 (Oliveira, et al., 2020). O PNAPO também influenciou a formulação do Plano Nacional de Desenvolvimento Rural Sustentável (PNDRSS), que tinha como um de seus objetivos o etnodesenvolvimento, valorizando a agrobiodiversidade e os produtos da sociobiodiversidade (Trovatto et al., 2017).

Apesar do esforço empregado na construção da PNAPO, lançada durante o governo da presidente Dilma Rousseff, essa política praticamente não recebeu



recursos durante a gestão de Michel Temer (Torres, 2023). A situação se agravou durante o governo de Jair Bolsonaro, responsável por desmanchar colegiados federais que impactaram nos instrumentos de gestão da política, a Comissão Nacional de Agroecologia e Produção Orgânica e a Câmara Interministerial de Agroecologia e Produção Orgânica (Torres, 2023).

Essa política tem uma função relevante de articulação com outros ministérios e órgãos federais em torno da agenda, além de envolver a participação da sociedade civil. Em 28 de junho de 2023, já no governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, foram recriadas essas instâncias e a partir do segundo semestre foi iniciado o trabalho de elaboração do terceiro PLANAPO (Torres, 2023).

O Observatório da Economia da Sociobiodiversidade (ÓSocioBio), grupo composto por organizações socioambientalistas da sociedade civil e movimentos sociais do campo, recomenda a criação de uma Política Nacional de Desenvolvimento da Economia da Sociobiodiversidade. Essa política deve conter marcos estratégicos e uma governança capaz de promover a articulação interministerial para coordenar iniciativas complementares, como a PNAPO, a Política Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional, e a Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural para a Agricultura Familiar e Reforma Agrária, entre outras (ÓSocioBio, 2022). Este grupo tem como objetivo monitorar e influenciar a elaboração de políticas públicas voltadas à inclusão socioproductiva de povos e comunidades tradicionais, bem como agricultores familiares.

Empreender uma reconstrução e avançar em direção a novas políticas públicas para a sociobiodiversidade, atingindo um nível mais ousado do que o Brasil experimentou anteriormente, implica assumir um compromisso mais robusto com a justiça social, oportunidades econômicas ampliadas, produção de alimentos mais saudáveis e agroecológicos, bem como a proteção e reconhecimento dos territórios tradicionais (ÓSocioBio, 2022). O atual governo deverá resgatar caminhos já trilhados, incorporando os aprendizados obtidos e estabelecendo metas institucionais para um novo modelo de desenvolvimento.

### 1.3.2 Monitoramento e Avaliação

A avaliação de programas e projetos é um tema ainda recente e possui características transdisciplinares, caracterizada como uma área de estudo independente (Minayo, 2005). O conceito surgiu no cenário mundial após a segunda guerra e se estabeleceu na Europa e América do Norte, como uma matéria que abrange diversos campos de conhecimento com seus diferentes conceitos, indicadores e abordagens técnicas de aplicação (Deslandes, 1997). Desde então, organizações internacionais e supranacionais se dedicam à avaliação em variadas áreas, construindo unidades voltadas para este fim, como a Organização das Nações Unidas (ONU), Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), Fundo de Emergência Internacional para Crianças das Nações Unidas (UNICEF), Banco Mundial (BM), entre outras (Finkler & Dell’Aglío, 2013). Essas instituições pesquisam os impactos financeiros e sociais de diferentes tipos de investimento no desenvolvimento local, regional e nacional e utilizam uma abordagem generalista sobre as questões de estudo, podendo ser vistas como grandes fomentadoras da construção de práticas avaliativas. Entretanto, considerando que financiamentos internacionais são frequentes em países em desenvolvimento em busca de mudança social, é importante considerar que tal abordagem generalista pode se apresentar como uma nova expressão do colonialismo (Finkler & Dell’Aglío, 2013), à medida em que atribui à ‘mudança social’ um valor abstrato, como um aspecto positivo e desejado que seria mensurado pela avaliação de uma política ou de um programa. Laperrière e Zúñiga (2007) ponderam que este posicionamento é ingênuo e parcial, pois não há uma virtude intrínseca na mudança e que a forma de enxergá-la depende do contexto político e do processo de produção científica.

Ainda assim, devido à influência dessas organizações, a área de avaliação de programas e serviços expandiu-se e diversificou suas metodologias nas últimas décadas. Esse crescimento ocorreu em resposta à redução do volume de recursos, ao aumento da concorrência no terceiro setor e ao processo de democratização e ampliação da participação social (Adulis, 2002; Finkler & Dell’Aglío, 2013).

No Brasil, a prática de avaliação de projetos surgiu a partir da década de oitenta (Arretche, 2023), por meio de agências de cooperação internacional que buscavam compreender os efeitos e resultados dos projetos que apoiavam (Valarelli, 1999). Especialmente a partir dos anos noventa, tanto a academia quanto

órgãos governamentais ampliaram estudos e pesquisas sobre políticas e programas sociais, ajudando a desenvolver a temática de avaliação nas últimas décadas. No âmbito público, a valorização da gestão por resultados iniciou a partir do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, de 1995, embasado em três instrumentos principais: o Plano Plurianual de Investimentos, a Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei Orçamentária Anual. Este movimento teve grande impacto no governo federal e no estabelecimento de novos procedimentos de gestão pública, influenciando as atividades de organismos internacionais e da sociedade civil. Em 2002, houve a criação da Controladoria Geral da União (CGU), que foi um estímulo à transparência e qualidade das informações públicas, focando na fiscalização e controle da aplicação de recursos federais (Borges et al., 2011), ganhos diretamente relacionados aos procedimentos de M&A.

Os ministérios setoriais também passaram a adotar práticas para monitorar e avaliar as suas políticas nas áreas de educação, saúde e desenvolvimento social. Em 2003, o Ministério do Desenvolvimento Social foi o primeiro a estabelecer uma secretaria voltada para avaliação e gestão da informação (Borges et al., 2011). Nos últimos anos, alguns estados e municípios também vêm desenvolvendo suas capacidades e interesse pela agenda de M&A, a exemplo de Minas Gerais, que em 2009 instituiu um Programa de Gestão por Resultado com ênfase no uso de indicadores e metas para direcionar à administração pública (Borges et al., 2011).

Outro grupo atuante neste campo é o setor privado, por meio de iniciativas como o Movimento Brasil Competitivo, criado em 2001 com o objetivo de promover práticas de gestão por resultados e viabilizar projetos voltados ao aumento da qualidade de vida da população e do fortalecimento de organizações. Os Bancos de Desenvolvimento também são representativos na agenda de M&A no Brasil, como o Banco do Nordeste do Brasil, que promoveu a avaliação do Programa Crediamigo em parceria com o Banco Mundial (Borges et al., 2011).

Os conhecimentos sobre a prática de M&A são vastos, mas dispersos. Grande parte das experiências está armazenada em centros de pesquisa ou faz parte do acervo de consultores e depende, como cita Borges et al. (2011), de garimpagem por parte dos interessados no tema. Em 2008 foi criada a Rede Brasileira de Monitoramento e Avaliação, sob liderança da Fundação João Pinheiro, do BID e do BM para sanar parte desse problema e promover espaços de troca e sistematização de experiências. Os esforços envolvendo a expansão da agenda de M&A têm

favorecido a transparência das ações públicas e privadas, facilitando o acesso a dados, qualificando processos de implementação e bom uso dos recursos, demonstrando que existem conexões entre avaliação, democracia e diminuição das desigualdades sociais (Silva et al., 2020).

Graças à expansão das políticas públicas, do fortalecimento da sociedade civil, dos avanços no setor privado e à agenda de cooperação internacional, as avaliações ganharam mais espaço e importância em diferentes aspectos, abrangendo desde estudos de larga escala até pequenos projetos. Feitas em ambientes sociais frequentemente intrincados, marcados por competições por recursos e influência política, as avaliações surgem em diversos contextos éticos, políticos e metodológicos no Brasil, em meio a uma diversidade de perspectivas. Essa mesma diversidade se manifesta nas obras científicas e institucionais que abordam o tema, assim como nos meios de comunicação, que com frequência apresentam artigos fundamentados em análises de políticas e programas (Borges et al., 2020). A importância desse processo e a diversidade e originalidade dos pensamentos e práticas também abre espaço para distorções e apresenta suas limitações, permitindo que avaliações sejam utilizadas para manipular opiniões, reforçar desigualdades e cercear direitos, o que reforça a importância de ampliar esse debate e aprofundar os estudos sobre o tema (Silva et al., 2020).

A palavra ‘avaliação’ está relacionada à determinação de valor (Trevisan & Bellen, 2008). O conceito clássico, de acordo com Scriven (2007), preconiza que avaliar é julgar o valor ou o mérito de uma entidade, sendo esta portadora de diferentes níveis de complexidade, como planos, projetos, programas e outros. Para Weiss (1974), a avaliação consiste na análise sistemática do processo ou do resultado de um programa, comparando a um conjunto de valores com a finalidade de melhorar tal programa ou política. A avaliação pode ser caracterizada ainda como um processo complexo, em que se relacionam diferentes atores que se expressam por diferentes fontes de informação cujo público final, em última instância, é a própria sociedade (Boullosa & Tavares, 2009).

De modo mais específico, processos avaliativos têm por objetivo produzir efeitos e resultados concretos que possibilitem a tomada de decisão por gestores e executores. Têm o propósito de aprimorar ou modificar processos, enriquecer o conhecimento em gestão e planejamento, justificar a existência e a continuidade de um projeto, programa ou política e avaliar o progresso em relação aos objetivos e

metas estabelecidos (Hartz, 2006). A avaliação busca também analisar se os custos de uma atividade são coerentes, mensurar impactos e distinguir externalidades, examinar o impacto a longo prazo e a sua contribuição para os objetivos organizacionais, além de aumentar o grau de responsabilização pelos resultados (Uchimura & Bosi, 2002; Hartz, 2006).

Grande parte da literatura disponível que aborda a avaliação de programas e serviços concentra-se em questões tecnológicas, alternando o foco entre a qualidade e as avaliações econômicas de custo-efetividade. Para atingir esse objetivo, utiliza-se uma variedade de abordagens, tanto quantitativas quanto qualitativas, como descrito por Faria (2005) e Silva (1999). De acordo com Uchimura & Bosi (2007), existem estudos de avaliação de natureza mais tradicional, que se concentram na análise da eficácia e/ou eficiência de um programa específico, conforme discutido por Arretche (1998). Além disso, existem estudos avaliativos que se concentram na dimensão subjetiva da qualidade, com o propósito de desvendar os significados subjacentes aos fenômenos, respeitando sua complexidade, riqueza e profundidade. Esses estudos são apropriados para analisar o sucesso prático de um programa, uma vez que consideram as expectativas e o universo simbólico dos atores envolvidos, especialmente os usuários aos quais as ações se destinam. Uchimura & Bosi (2002) ressaltam a importância de explorar as múltiplas perspectivas da avaliação, abordam a influência do paradigma positivista no campo e a natureza multifacetada do conceito de qualidade, que está ligada à subjetividade.

Os processos de avaliação de projetos abrangem etapas que incluem o planejamento, coleta e organização de dados, análise, elaboração de relatórios com os resultados e compartilhamento e utilização das conclusões com indivíduos e organizações. A avaliação pode ocorrer em diferentes fases do ciclo de vida de um projeto, com diferentes focos: formulação, implementação e resultados ou impactos. Até os anos 80 considerava-se que as dificuldades enfrentadas por um projeto estavam limitadas à fase de ‘implementação’ ou ‘execução’. Hoje existe um consenso de que muitos problemas surgem na etapa de implementação em decorrência do mal planejamento durante a formulação da iniciativa (Boullosa & Tavares, 2009). Logo, ambas as etapas merecem igual atenção.

A última fase diz respeito aos resultados, também chamados de resultados esperados que derivam diretamente dos objetivos de um programa. Além desses, outros resultados podem surgir a partir das intervenções realizadas, bem como os

efeitos, ou impactos que podem ser esperados ou não. A diferenciação entre resultados e impactos se dá principalmente em relação ao tempo em que acontecem. Assim, os resultados aparecem num prazo menor, durante a implementação do projeto ou logo após (resultados diretos) e os impactos seriam perceptíveis em médio ou longo prazo (resultados indiretos) (Boullosa & Tavares, 2009). Estes autores pontuam também que além das fases já mencionadas, devem ser consideradas etapas anteriores no ciclo de vida de um projeto. Essas etapas são referentes à formação da agenda no âmbito político e institucional, já que para que um Programa surja, significa que o problema que ele se propõe a resolver já está consolidado na sociedade e passou a receber recursos e atenção para que seja solucionado.

O uso das avaliações é outro aspecto muito discutido. Para Scriven (2007), a emissão de juízo é o objetivo principal de um processo avaliativo e defende que, na prática, o papel da avaliação será definido pela possível forma de utilização das respostas e conclusões produzidas. Para Talmage (1982), o mais importante é o objetivo de uma avaliação e não o seu uso, com destaque para três deles: fornecer um julgamento de valor, auxiliar na tomada de decisão e cumprir uma função política. Fetterman (1994), por sua vez, destaca a importância do uso de uma avaliação no empoderamento dos atores envolvidos. Para este autor, este processo tem sentido se for capaz de ampliar a compreensão e capacidade dos atores em atuar de modo transformador no meio em que estão inseridos.

É importante ainda diferenciar avaliação e monitoramento. Existem duas vertentes para compreender a relação entre os dois processos. A primeira defende que M&A são atividades coincidentes e a segunda determina que monitoramento é uma atividade intrínseca ao processo de avaliação, limitando-se ao processo de coleta de informações. Este trabalho seguirá a lógica da avaliação e monitoramento como atividades complementares, já que compreende um conjunto de ações de acompanhamento sistemático, que envolve coleta e análise de informações, com a finalidade de aprimorar um programa ou projeto. O Evaluation Research Society (ERS), fundado nos Estados Unidos em 1976 para atender o número crescente de profissionais atuando na área de avaliação (Braskamp, 1982), classifica monitoramento como um tipo de avaliação que envolve o acompanhamento periódico das atividades, serviços prestados e dos beneficiários.

Boullosa & Tavares (2009) definem que a observação continuada pode ter como objetivo os seguintes aspectos: i) acompanhar o desempenho de um programa; ii) acompanhar se os investimentos feitos em um programa/projeto estão sendo bem utilizados; iii) verificar se o programa se mantém na rota dos seus objetivos; iv) identificar os pontos críticos na implementação do programa/projeto/ação a fim de sugerir mudanças; v) garantir que todas as atividades sejam executadas corretamente pelas pessoas certas no tempo certo; e vi) acompanhar o alcance parcial dos objetivos levando ou não em consideração parâmetros e valores de projetos e programas semelhantes.

O monitoramento também pode ser encarado como uma ferramenta e processo de gestão, considerando que gerenciar um projeto compreende monitorar, acompanhar, avaliar e tomar as decisões necessárias para o alcance de objetivos de maneira eficaz e eficiente (Santos et al., 2001). Para que um sistema de M&A seja efetivo, é necessário comprometimento por parte daqueles que planejam um projeto ou programa no sentido de determinar como ele será gerido e avaliado. Só é possível comparar o planejado e o executado se as iniciativas forem bem formuladas em relação ao estabelecimento de produtos, processos, atividades e insumos (Boullosa & Tavares, 2009).

O monitoramento nada mais é do que um processo sistemático que envolve comparação e análise, visando compreender as diferenças entre o planejado e o realizado e analisar criticamente a situação em busca de possíveis medidas corretivas. Santos et al. (2001) divide os pré-requisitos para a realização do monitoramento em: sistemática, comparação e análise. A sistemática é a definição clara da metodologia de gestão e monitoramento, com o estabelecimento de prazos, periodicidade, atribuições e responsabilidades para o alcance dos objetivos previstos a nível operacional e estratégico. A comparação é essencial em um sistema de M&A e passa pela definição dos indicadores, que serão tratados no próximo tópico. Por fim, a análise consiste em identificar as causas geradoras de um desvio, dificuldade ou alteração no plano inicial do projeto. É esta análise que poderá embasar tomadas de decisão e, portanto, depende de conhecimento do tema e metodologia específica.

O destaque na natureza processual da avaliação e monitoramento busca enfatizar que não se trata de algo externo e separado do projeto em questão, mas sim uma dimensão intrínseca do mesmo (Cohen & Franco, 1992). Além disso, a

ONU define avaliação como "um meio sistemático de aprender empiricamente e analisar as lições aprendidas para melhorar as atividades em andamento e promover um planejamento mais satisfatório por meio de uma seleção rigorosa entre várias possibilidades de ação futura. Isso envolve uma análise crítica dos diversos aspectos do estabelecimento e execução de um programa, bem como das atividades que constituem o programa, sua relevância, eficiência e eficácia, seu custo e aceitabilidade por todas as partes interessadas" (1984 apud Cohen & Franco, 2008, p.76).

Um passo central em um sistema de avaliação e monitoramento é a definição de indicadores que permitam a compreensão sobre o alcance dos objetivos estabelecidos. No âmbito de projetos de cooperação internacional, os indicadores são parte essencial e um importante passo para assegurar a efetividade dos recursos aplicados no desenvolvimento social e econômico (Guanziroli, 2010).

### **1.3.3 Indicadores**

Transformar objetivos de um programa ou projeto em itens capazes de mensurar mudanças é imprescindível e um passo crucial em processos de avaliação (Boullosa & Tavares, 2009). Com esta finalidade surgem os indicadores, que servem não só para medir processos, mas também para compreender e interpretar o envolvimento de atores de programas/projetos na busca por melhorias da realidade (Assis et al., 2005).

O uso de indicadores tornou-se indispensável no contexto de gerenciamento de projetos e de M&A. Podem ser definidos como ferramentas que permitem analisar objetivamente o avanço de atividades diante de metas e objetivos preestabelecidos e são utilizados para medir o progresso em relação a diversos aspectos, incluindo questões operacionais, de desempenho, de efetividade e de impacto. O estabelecimento de indicadores possibilita a realização de comparações históricas e a realização de prognósticos que orientam possíveis correções de rumo, logo, são uma ferramenta poderosa para avaliar e comunicar fenômenos complexos (Bell & Moorse, 2008). Podem ser qualitativos e quantitativos e têm por finalidade comunicar informações e apoiar a tomada de decisões, apontando riscos, potencialidades e tendências (Tunstall, 1994).



A aplicação de indicadores para mensurar fenômenos sociais e ambientais começou a ser fortemente debatida a partir dos anos 70, quando cresceram os esforços para desenvolver ferramentas capazes de mensurar o avanço em direção à sustentabilidade. A discussão acerca do tema se intensificou a partir da Rio 92, com iniciativas da Comissão de Desenvolvimento Sustentável e outras propostas no âmbito nacional que impulsionaram este avanço (Guimarães & Feichas, 2009). Os indicadores se tornaram amplamente difundidos entre governos, organizações não governamentais, setor privado e o público em geral, sendo empregados para esclarecer os motivos e as causas de determinadas tendências (Bell & Moorse, 2008).

Segundo Guimarães & Feichas (2009), a eficácia dos indicadores como impulsionadores de uma evolução em direção ao conceito de desenvolvimento sustentável depende da presença de características específicas. Essas características devem ser capazes de: medir diversos aspectos para compreender a complexidade dos fenômenos sociais; permitir a participação ativa da sociedade no processo de delineamento e comunicar tendências identificadas. É importante também que permitam estabelecer conexões entre variáveis, uma vez que a realidade se revela multifacetada e não linear, escapando de abordagens unidimensionais.

Na área de projetos socioambientais, os indicadores são a tradução necessária para mensuração dos objetivos (Boullosa & Tavares, 2009). Raposo (2000, p. 79-90) diz que “indicador é um fator ou um conjunto de fatores que sinaliza ou demonstra a evolução, o avanço e o desenvolvimento rumo aos objetivos e às metas do projeto”. Para Assis (2005), os indicadores são parâmetros elaborados para detalhar se objetivos de um projeto/programa estão sendo adequadamente conduzidos ou atingidos.

Os indicadores podem ser classificados de acordo com a área temática a qual se referem. Existem indicadores educacionais, de saúde, demográficos, de desenvolvimento e outros (Boullosa & Tavares, 2009). Outra forma de classificá-los diz respeito ao tipo de medição que se propõem, se são qualitativos (subjetivos) ou quantitativos (objetivos). Existem ainda os indicadores classificados como tangíveis, que medem elementos como renda, escolaridade, gestão e outros; e os intangíveis, que mensuram elementos capturados por sua forma de manifestação, como consciência social, autoestima, valores, protagonismo e afins (Assis, 2005). A partir da definição de indicadores é possível estabelecer as fontes de dados e

fluxos de informação necessários para realizar as medições necessárias (Buvinch, 1999).

De forma geral, de acordo com Boullosa & Tavares (2009), gestores de políticas e projetos socioambientais buscam indicadores em fontes secundárias e terciárias e buscam adaptá-los ao contexto dos problemas que enfrentam. Para Raposo (2000), no nível micro, local, pontual, ‘a definição de indicadores é uma tarefa quase artesanal’, à medida que deve ser feita de acordo com o contexto de cada projeto. Este é um dos motivos que geram maior dificuldade em projetos socioambientais, que geralmente sofrem com a baixa clareza e precisão dos objetivos, que são muito amplos e ultrapassam as capacidades e competências institucionais disponíveis.

Boullosa & Tavares (2009) definem ainda que no nível dos projetos, os indicadores servem para: i) indicar exatamente os resultados de cada um dos níveis e objetivos; ii) fornecer as provas tangíveis de realização de cada nível; iii) fornecer uma descrição operacional (quantidade, qualidade, público alvo, tempo e localização dos objetivos e resultados); iv) permitir julgar a pertinência e a viabilidade do objetivo do projeto e de seus produtos; v) estabelecer critérios para avaliação do projeto e vi) permitir acompanhar a realização do projeto.

No contexto de definição de indicadores, é importante ressaltar as características essenciais desses instrumentos para que cumpram sua função. No contexto de projetos socioambientais, Jannuzzi (2001) destaca as seguintes propriedades: relevância social, validade, confiabilidade, cobertura, sensibilidade, especificidade, inteligibilidade, comunicabilidade, factibilidade para obtenção, desagregabilidade e historicidade. Seguindo nesta linha, é importante mencionar o conceito dos critérios SMART, propostos por Doran (1981) para obtenção de indicadores de desempenho úteis à tomada de decisão. Para que um indicador seja considerado SMART, deve ser específico (*specific*), mensurável (*measurable*), atingível (*achievable*), realista (*realistic*) e temporal (*time-bound*). De acordo com Doran (1981), não significa que todo objetivo deve atender aos 5 critérios, mas quanto mais aderente for, mais alcançável será.

Na definição de indicadores também é aconselhável a adoção de um enfoque participativo, que garanta o protagonismo a nível local, considerando aspectos socioculturais das organizações envolvidas. Indicadores são essenciais no M&A de projetos, incluindo aspectos relacionados à sustentabilidade ambiental e

desenvolvimento socioeconômico. São construídos com base em valores, pois refletem o que é considerado importante, prioritário ou desejável em um determinado contexto (Meadows, 1998). Indicadores bem definidos podem criar um senso de responsabilidade por parte das organizações apoiadas, além de gerar engajamento e mobilização em direção a um objetivo. Logo, é muito importante que o processo de definição seja participativo e leve em consideração as prioridades e anseios da própria organização responsável pelo projeto (Buschinelli et al., 2009).

## 2. Material e Métodos

Os tópicos a seguir descrevem os procedimentos metodológicos necessários para o alcance de cada um dos objetivos específicos desta dissertação.

### 2.1 Identificação e caracterização de Programas relevantes na temática de Cadeia de Valor da Sociobiodiversidade

A primeira etapa envolveu a identificação de Programas relevantes no âmbito do apoio ao desenvolvimento de cadeias de valor. Foi feita uma pesquisa na página do Google dos Programas responsáveis pelo lançamento de editais relacionados ao fortalecimento de cadeia de valor da sociobiodiversidade na última década (de 2013 a 2023). A busca utilizou o seguinte conjunto de palavras: ‘chamada de projetos cadeia de valor da sociobiodiversidade’, ‘edital de projetos cadeia de valor da sociobiodiversidade’, ‘chamada de projetos sociobiodiversidade’ e ‘edital de projetos sociobiodiversidade’.

Os critérios para seleção foram: programas ou fundos que operem com recursos de origem internacional e cuja execução financeira envolve o lançamento de editais/chamadas para contratação de projetos que apoiam diretamente organizações de base da agricultura familiar e/ou de povos e comunidades tradicionais e indígenas, como o REM MT. A partir desse primeiro filtro, foram selecionados até 3 programas, além do Programa REM MT, com base na expressividade em relação ao volume de recursos e número de organizações apoiadas.

A primeira etapa de caracterização dos Programas foi feita em uma tabela contendo as seguintes informações:

*Nome do Programa*

*Nome do edital*

*Objetivo do edital*

*Mês/Ano de lançamento*

*Período de implementação*

*Origem dos recursos*

*Gestor financeiro e operacional*

*Número de organizações apoiadas*

*Recursos disponibilizados*

*Área de atuação*

*Bioma atendido*

Essas informações foram utilizadas para subsidiar a seleção dos três programas, além do REM MT, a serem abordados neste trabalho. A partir da seleção realizada, foi feita uma pesquisa nos documentos disponíveis online, especialmente no site de cada um deles, para descrever as seguintes informações: ano de criação dos programas selecionados, valor total planejado, estrutura de governança e contextualização acerca dos editais identificados na primeira etapa.

Esta descrição foi feita de forma mais detalhada para o Programa REM MT, visando trazer informações sobre o subprograma responsável pelo lançamento do edital foco deste trabalho e o histórico sobre o seu desenvolvimento.

## **2.2 Identificação e apresentação dos instrumentos, ferramentas e indicadores de Monitoramento e Avaliação**

Os instrumentos, ferramentas e indicadores foram identificados com base nas informações e documentos disponíveis na internet, nos sites dos Programas selecionados, das instituições executoras e implementadoras do recurso. Para o Fundo Amazônia foram analisados o Marco Lógico elaborado em 2017 e o Marco Conceitual sobre Avaliação de Efetividade dos Projetos Apoiados (2016, 2021), disponíveis no site do fundo<sup>1</sup>. Os documentos consultados para o Floresta+ Amazônia foram o Plano de Monitoramento e o Manual Operativo do Projeto Floresta+ Amazônia, disponíveis online<sup>2</sup>. No caso do REM MT, as informações foram obtidas em uma fonte adicional disponibilizada pelo FUNBIO, o Manual de Execução de Projetos.

Os dados foram organizados em tabelas, que apresentam as ferramentas e instrumentos empregados em cada programa. Cada item foi descrito e foi indicado o responsável pelo seu desenvolvimento, o encarregado pela análise das

---

<sup>1</sup> Os documentos consultados podem ser acessados na página de Monitoramento e Avaliação do site do Fundo Amazônia, disponível em <https://www.fundoamazonia.gov.br/pt/monitoramento-e-avaliacao/>.

<sup>2</sup> Os documentos mencionados estão disponíveis para download no site do Projeto Floresta+ Amazônia: <https://www.florestamaisamazonia.org.br/novo/documentos/>.

informações, a frequência de elaboração e a categoria de monitoramento associada. Adicionalmente, identificamos os indicadores gerais adotados em cada edital.

No escopo deste trabalho, os tipos de monitoramento abordados incluem: financeiro, administrativo, gerencial, bem como sistemas de entrega e monitoramento técnico. Além disso, foram identificados os tipos de avaliação realizadas em cada programa, caracterizadas quanto a sua temporalidade, uso, metodologia adotada e critérios considerados.

Cada um desses conceitos está descrito no Apêndice 1 deste documento, que aborda a diversidade de ferramentas de monitoramento, tipos de indicadores e avaliação existentes.

### **3. Resultados**

#### **3.1 Identificação e caracterização dos programas relevantes na temática de Cadeia de Valor da Sociobiodiversidade**

Foram identificados oito programas (Tabelas 1 e 2) que atenderam aos critérios definidos na metodologia, ou seja, que operem com recursos de origem internacional e cuja execução financeira envolve o lançamento de editais/chamadas para contratação de projetos que apoiam diretamente organizações de base da agricultura familiar e/ou de povos e comunidades tradicionais e indígenas. Um lançado em 2017 (Fundo Amazônia), três deles lançados em 2022 (Preparando um Território Sustentável Carbono Neutro, Copaíbas e REM MT) e quatro em 2023 (Projeto Floresta +Amazônia, Casa Amazônia, Programa Aceleração de Negócios da Sociobiodiversidade e Copaíbas), o período de implementação médio determinado nos editais foi de 18 meses, sendo o mais curto de três meses e o mais longo de até 48 meses. As instituições responsáveis pela execução foram Banco Nacional de Desenvolvimento Social (BNDES), FUNBIO (dois programas e três editais), Fundo Casa, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), Raízes Desenvolvimento Sustentável e The Nature Conservancy (TNC). Os valores disponibilizados em cada edital variaram entre 950.000 (TNC) e 150.000.000 (Fundo Amazônia), totalizando R\$228.593.695. O Programa Aceleração de Negócios da Sociobiodiversidade, apoiado pelo PNUD não envolve repasse direto de recursos, sendo o apoio às organizações realizado em forma de capacitações. Foram selecionadas em média 19 organizações por edital, sendo o do Fundo Amazônia (FA) o de maior valor e de menor número de organizações apoiadas (6), enquanto o edital do Fundo Casa foi o segundo de menor valor e maior número de organizações apoiadas (33).

Os editais selecionaram projetos de organizações que atuam no Acre, Amazonas, Amapá, Bahia, Brasília, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Minas Gerais, Pará, Tocantins, Rio de Janeiro, Rondônia e Roraima, sendo quatro editais voltados somente para a Amazônia (Fundo Amazônia, Projeto Floresta + Amazônia, Casa Amazônia e Preparando um Território Sustentável Carbono Neutro) dois para Amazônia e Cerrado (ambos do Programa Copaíbas), um para Amazônia, Cerrado

e Pantanal (REM MT) e um para Cerrado e Mata Atlântica (Programa Aceleração de Negócios da Sociobiodiversidade).

As iniciativas de maior valor identificadas, com exceção do Programa REM MT e do FA (150 M), foram o edital de Fortalecimento de arranjos produtivos da sociobiodiversidade do Programa Copaíbas (25 M) e o Projeto Floresta + Amazônia (9,5 M). O FA, o Programa Copaíbas e o Projeto Floresta + serão brevemente apresentados nos tópicos a seguir.



Tabela 1 - Programas com editais relacionados a Cadeias de Valor de Sociobiodiversidade – Parte 1

<b>Nome do Programa/Projeto</b>	<b>Fundo Amazônia</b>	<b>REDD Early Movers Mato Grosso</b>	<b>Copaíbas</b>	<b>Projeto Floresta+ Amazônia</b>
<b>Nome do edital</b>	Consolidação e Fortalecimento de Cadeias de Valor Sustentáveis e Inclusivas – Nº 01/2017	Planos de Gestão de Cadeia de Valor da Sociobiodiversidade para o estado de Mato Grosso - Nº 12/2022	Fortalecimento de arranjos produtivos da sociobiodiversidade - Nº 08/2023	Comunidades
<b>Objetivo do edital</b>	Promover cadeias de valor com base no uso sustentável dos recursos naturais	Contribuir para a estruturação e consolidação de cadeias produtivas.	Apoiar a implementação de Planos de Desenvolvimento de Arranjos Produtivos da Sociobiodiversidade	Apoiar povos indígenas e comunidades tradicionais por meio de projetos que visem fortalecer a gestão ambiental e territorial
<b>Mês/Ano de lançamento</b>	dez/2017	out/2022	ago/2023	mar/2023
<b>Período de implementação</b>	48 meses	12 meses	24 meses	24 meses
<b>Origem dos Recursos</b>	Fundo Amazônia	BEIS e BMZ por intermédio do KfW	Iniciativa Internacional da Noruega para Clima e Florestas (NICFI)	Fundo Verde para o Clima

<b>Nome do Programa/Projeto</b>	<b>Fundo Amazônia</b>	<b>REDD Early Movers Mato Grosso</b>	<b>Copaíbas</b>	<b>Projeto Floresta+ Amazônia</b>
<b>Gestor financeiro e operacional</b>	BNDES	FUNBIO	FUNBIO	PNUD
<b>Nº de organizações apoiadas</b>	6	21	14	12
<b>Recursos disponibilizados (R\$)</b>	150 M	35,58 M	25 M	9,5 M
<b>Área de Atuação</b>	Não especificado	Mato Grosso	Pará, Tocantins, Rondônia, Amazonas, Bahia, Goiás, Mato Grosso, Minas Gerais, Brasília, Maranhão	Amazonas, Amapá, Maranhão e Rondônia
<b>Bioma atendido</b>	Amazônia	Amazônia, Cerrado e Pantanal	Amazônia e Cerrado	Amazônia

Tabela 2 – Programas com editais relacionados a Cadeias de Valor de Sociobiodiversidade – Parte 2

<b>Nome do Programa/Projeto</b>	<b>Preparando um Território Sustentável Carbono Neutro</b>	<b>Copaíbas</b>	<b>Casa Amazônia</b>	<b>Aceleração de Negócios da Sociobiodiversidade</b>
<b>Nome do edital</b>	Inova Sociobiodiversidade	Apoio à Estruturação de Empreendimentos de base comunitária na Amazônia e no Cerrado - N° 004/2022	Fortalecendo a Autonomia e resiliência dos povos das florestas	Aceleração de Negócios da Sociobiodiversidade
<b>Objetivo do edital</b>	Oferecer atividades de capacitação visando motivar negócios sustentáveis relacionados às cadeias de valor da sociobiodiversidade	Apoiar o desenvolvimento de empreendimentos comunitários que trabalham com produtos da sociobiodiversidade na Amazônia e no Cerrado e sejam constituídos por povos e comunidades tradicionais (PCTs) e agricultores familiares	Apoiar projetos de organizações de comunidades tradicionais e locais da Amazônia Legal que protegem as florestas	Fortalecer negócios que contribuam para manter a conservação dos ecossistemas, valorizar saberes tradicionais, gerar trabalho e renda para suas populações
<b>Mês/Ano de lançamento</b>	abr/2022	mai/2022	jun/2023	jun/2023
<b>Período de implementação</b>	9 meses	18 meses	11 meses	3 meses
<b>Origem dos Recursos</b>	Força Tarefa dos Governadores para o Clima e Florestas – GCF Task em colaboração com o PNUD e o Governo Norueguês	Iniciativa Internacional da Noruega para Clima e Florestas (NICFI)	O Fundo Casa é financiado por diversas instituições internacionais e o edital não especifica a origem exata dos recursos.	PNUD
<b>Gestor financeiro e operacional</b>	TNC	FUNBIO	Fundo Casa	Raízes Desenvolvimento Sustentável
<b>N° de organizações</b>	informação não localizada	17	33	30

Nome do Programa/Projeto	Preparando um Território Sustentável Carbono Neutro	Copaíbas	Casa Amazônia	Aceleração de Negócios da Sociobiodiversidade
apoiadas				
Recursos disponibilizados (R\$)	950.000	3 M	1,5 M	não houve repasse direto de recursos financeiros
Área de Atuação	Pará	Amazonas, Brasília, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Minas Gerais, Pará, Tocantins, Rondônia,	Amazonas, Acre, Rondônia, Roraima, Pará, Maranhão, Amapá, Tocantins e Mato Grosso	Goiás, sul e extremo sul da Bahia, e Paraty
Bioma atendido	Amazônia	Amazônia e Cerrado	Amazônia	Cerrado e Mata Atlântica

### 3.1.1 Fundo Amazônia

O Fundo Amazônia, proposto pelo Brasil em 2007 durante a 13ª Conferência das Partes da Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima (UNFCCC) e oficializado pelo Decreto Presidencial 6.527 em 2008, representa um instrumento de financiamento para ações de Redução de Emissões Provenientes do Desmatamento e da Degradação Florestal (REDD+. Operacionalizado pelo BNDES, destina-se a projetos que abrangem diversas áreas temáticas especificadas no Decreto 6.527/2008, que incluem a gestão de florestas públicas, controle ambiental, manejo florestal sustentável, atividades econômicas sustentáveis, zoneamento ecológico-econômico, conservação da biodiversidade e recuperação de áreas desmatadas. Além disso, até 20% de seus recursos podem ser direcionados para o desenvolvimento de sistemas de monitoramento e controle do desmatamento em outros biomas brasileiros e em florestas tropicais de outros países.

Criado para receber doações voluntárias não reembolsáveis, o fundo tem como objetivo principal apoiar iniciativas de prevenção, monitoramento e combate ao desmatamento, além da conservação e uso sustentável da Amazônia Legal. Com um total de R\$3,4 bilhões em doações, provenientes principalmente dos governos da Noruega (93,8%) e Alemanha (5,7%), juntamente com 0,5% da Petrobras, o fundo alcançou, até 2022, um total de 102 projetos apoiados, dos quais 60 foram concluídos. Os recursos financeiros destinados a esses projetos somam cerca de R\$1,8 bilhão, com 79,5% já desembolsados.

A gestão é confiada ao BNDES e a estrutura de governança inclui dois comitês essenciais: o Comitê Orientador do Fundo Amazônia (COFA), integrado por representantes governamentais e da sociedade civil, e o Comitê Técnico do Fundo Amazônia (CTFA), composto por especialistas independentes.

O BNDES não apenas contrata e monitora os projetos apoiados, mas também desempenha um papel na divulgação das atividades e resultados. Isso demonstra o compromisso do banco em assegurar transparência e eficiência na implementação das ações financiadas pelo Fundo Amazônia.

Desde a sua criação, tem operado de forma estratégica no financiamento para REDD+, consolidando-se como um mecanismo inovador no combate às mudanças climáticas. Todavia, em 2019, na gestão do governo Bolsonaro, o Decreto 9.759 extinguiu os comitês de governança do Fundo Amazônia, levando à suspensão de

novos projetos pelo BNDES o que impossibilitou a contratação das iniciativas selecionadas no edital N° 01/2027 para ‘Consolidação e Fortalecimento de Cadeias de Valor Sustentáveis e Inclusivas’. Essa pausa foi finalmente revertida em 2023, pelo Decreto 11.368, que restaurou a governança original do fundo, permitindo a retomada da análise e contratação de propostas.

### **3.1.2 Floresta + Amazônia**

O Projeto Floresta+ Amazônia, financiado pelo Fundo Verde para o Clima (GCF), é uma iniciativa conjunta do Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima (MMA) e do PNUD. Com foco na estratégia de Pagamentos por Serviços Ambientais (PSA), o projeto visa reconhecer e apoiar aqueles que protegem e recuperam a floresta, contribuindo para a redução de emissões de gases de efeito estufa. O projeto foi o primeiro aprovado no âmbito do programa Piloto de Pagamentos por Resultados de REDD+ do GCF em 2017.

Até 2026, a iniciativa se compromete a reconhecer o trabalho de pequenos produtores, proprietários ou possuidores de imóveis rurais com até quatro módulos fiscais, apoiar projetos de povos indígenas e de comunidades tradicionais, além de promover ações inovadoras voltadas para o desenvolvimento sustentável na Amazônia Legal. O Projeto Floresta+ Amazônia busca fortalecer a Estratégia Nacional para REDD+ no âmbito da sua implementação. A governança é estruturada pelo Comitê Gestor, presidido pelo MMA e secretariado pelo PNUD, juntamente com o Comitê Consultivo, composto por representantes governamentais e da sociedade civil organizada. Reuniões periódicas de consultas e acompanhamento das atividades são realizadas para garantir a eficácia da implementação.

O projeto é estruturado em quatro modalidades, Conservação, Recuperação, Inovação, Estratégia Nacional de REDD+ e Comunidades. A chamada de projetos identificada no levantamento realizado faz parte desta última e tem como objetivo apoiar a implementação de projetos locais, voltados para fortalecer a gestão ambiental e territorial nos territórios coletivos de povos indígenas e comunidades tradicionais. Os projetos locais são desenvolvidos de forma participativa, considerando a natureza coletiva das atividades de gestão nesses territórios. Os

temas apoiados incluem conservação ambiental, recuperação de áreas degradadas, produção agroecológica, fortalecimento de cadeias da sociobiodiversidade amazônica e vigilância e proteção territorial.

### **3.1.3 Programa Copaibas**

O Programa COPAÍBAS, iniciado em 2020 com duração prevista de seis anos, tem como propósito fundamental contribuir para a diminuição do desmatamento na Amazônia e no Cerrado. Financiado pela Iniciativa Internacional da Noruega para Clima e Florestas (NICFI), por meio do Ministério das Relações Exteriores da Noruega, e executado pelo FUNBIO, o programa opera por meio de quatro componentes estratégicos.

O primeiro componente direciona esforços para o fortalecimento das Unidades de Conservação (UCs) estaduais no Cerrado, consolidando 21 UCs, aprimorando a capacidade de gestão, incentivando o uso público e apoiando iniciativas de manejo integrado do fogo. O segundo componente visa apoiar a gestão territorial e ambiental de terras indígenas na Amazônia e no Cerrado, por meio de chamadas de projetos participativas, elaboradas em colaboração com organizações e líderes indígenas para desenvolver e implementar Planos de Gestão Territorial e Ambiental (PGTAs). O terceiro componente concentra-se em ações de comunicação para sensibilizar a sociedade sobre a importância da contenção das mudanças climáticas, destacando a relação direta entre a qualidade de vida e a sobrevivência humana com os benefícios dos "serviços essenciais". Isso inclui a promoção do uso público de Unidades de Conservação, bem como produtos da sociobiodiversidade. Por fim, o último componente concentra-se no fortalecimento estratégico das cadeias de valor e arranjos produtivos locais da sociobiodiversidade, conhecido como bioeconomia, nas regiões da Amazônia e do Cerrado. Prevê melhorias na infraestrutura, incentivo a tecnologias sustentáveis, abertura ou consolidação de mercados e vendas, e aumento da capacidade de produção de ativos da sociobiodiversidade, como castanha-do-brasil, óleos vegetais, açaí, cacau, mel e frutas regionais. É neste componente que está inserida a chamada de projetos N° 08/2023 'Fortalecimento de arranjos produtivos da sociobiodiversidade, identificada no levantamento realizado.

O arranjo institucional do programa se organiza em diferentes níveis de deliberação: estratégico, tático, de apoio e operacional. A Unidade de Supervisão do Programa, integrada à estrutura do FUNBIO, atua em vários níveis orientando o planejamento das atividades e as decisões estratégicas, técnicas e operacionais. Além disso, é responsável pela administração dos recursos do programa e dos processos administrativos.

Os Comitês do Programa assumem a responsabilidade pela supervisão da implementação das ações planejadas e asseguram que os resultados sejam alcançados. Para cada uma das quatro linhas de ação, existem comitês técnicos específicos, fornecendo suporte aos processos de tomada de decisão, contribuindo para a eficácia e monitoramento contínuo das atividades do programa.

Em 2022, foram lançados outros três editais, resultando na contratação de 30 projetos que podem ser consultados na página do programa, disponível online.

As informações sobre M&A do Programa Copaíbas não estão disponíveis online, logo, a identificação dos instrumentos e ferramentas de monitoramento não foram apresentadas no próximo tópico.

### **3.1.4 Programa REM MT**

Em 2012, o governo alemão por meio do Ministério Federal da Cooperação Econômica e Desenvolvimento (BMZ) lançou uma iniciativa transformadora denominada Programa REM, cujo objetivo é fornecer suporte a nações e regiões que se destacaram ao implementar medidas pioneiras em prol da preservação das florestas e da redução das emissões provenientes do desmatamento e da degradação ambiental.

Apresentado durante a Conferência Rio+20 em junho de 2012, o Programa REDD Early Movers (REM) representa uma abordagem inovadora ao premiar os pioneiros que trabalham na proteção das florestas e na mitigação das mudanças climáticas. Essa iniciativa é direcionada a países ou jurisdições subnacionais que tomaram a dianteira ao desenvolver estratégias para a conservação florestal e/ou a redução das emissões causadas pelo desmatamento e degradação.

Uma das principais características desse Programa é a concessão de pagamentos com base nos resultados obtidos na efetiva redução das emissões relacionadas ao desmatamento, seguindo as diretrizes estabelecidas pela UNFCCC.



Para executar essa iniciativa, o Ministério Alemão de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (BMZ) confiou a responsabilidade à Agência Alemã de Cooperação Internacional (GIZ) para fornecer expertise técnica, e ao Banco Alemão de Desenvolvimento KfW, que se encarrega do apoio financeiro necessário. O Fundo Brasileiro para Biodiversidade atua como gestor financeiro e operacional do programa e é responsável por garantir o cumprimento das regras e procedimentos necessários para a execução do orçamento conforme exigências dos termos de cooperação firmados.

Dessa forma, o Programa REM MT tem se mostrado um exemplo de cooperação eficiente e sinérgica entre entidades alemãs e o estado de Mato Grosso em prol da preservação do meio ambiente e do enfrentamento às mudanças climáticas.

A operação do Programa envolve diversas instâncias e visa garantir a participação de atores governamentais e organizacionais relevantes na tomada de decisão a nível estadual, isso é possível graças a uma governança estratégica que contempla o Conselho Gestor do Sistema Estadual de REDD+ (Decreto 2.694/2014) e o Fórum Estadual de Mudanças Climáticas, integrantes do Sistema Estadual de REDD+ do Estado (Lei 9.878/2013), bem como o Comitê Estratégico de Gestão (CEGREM) e a Coordenação Geral do Programa REM MT, alocada na Secretaria Estadual de Meio Ambiente (SEMA MT). A Figura 1 mostra a estrutura de governança do programa e seus atores.

O Programa se baseia em uma estratégia de repartição de benefícios, aprovada pelo Fórum Mato Grossense de Mudanças Climáticas, pelo Conselho Gestor de REDD+ e pelo Comitê Estadual de Gestão do REM MT. Essa estratégia distribui os recursos do programa da seguinte forma: 40% da doação é investida no fortalecimento institucional, que beneficia os órgãos responsáveis pela execução de políticas ambientais, sociais e de desenvolvimento econômico, além de auxiliar na fiscalização de políticas públicas e no fortalecimento da estratégia intersetorial Produzir, Conservar e Incluir PCI. Os outros 60% são direcionados aos beneficiários do Programa, para apoiar comunidades extrativistas, povos indígenas e comunidades tradicionais e produtores de pequeno e médio porte.

O valor destinado aos beneficiários do programa é distribuído em 3 subprogramas: Produção, Inovação e Mercado Sustentáveis (PIMS), Subprograma Territórios Indígenas (TI) e o Subprograma Agricultura Familiar e de Povos e

Comunidades Tradicionais (AFPCTs), que ficou responsável por um orçamento de cerca de R\$ 85.524.823,76.

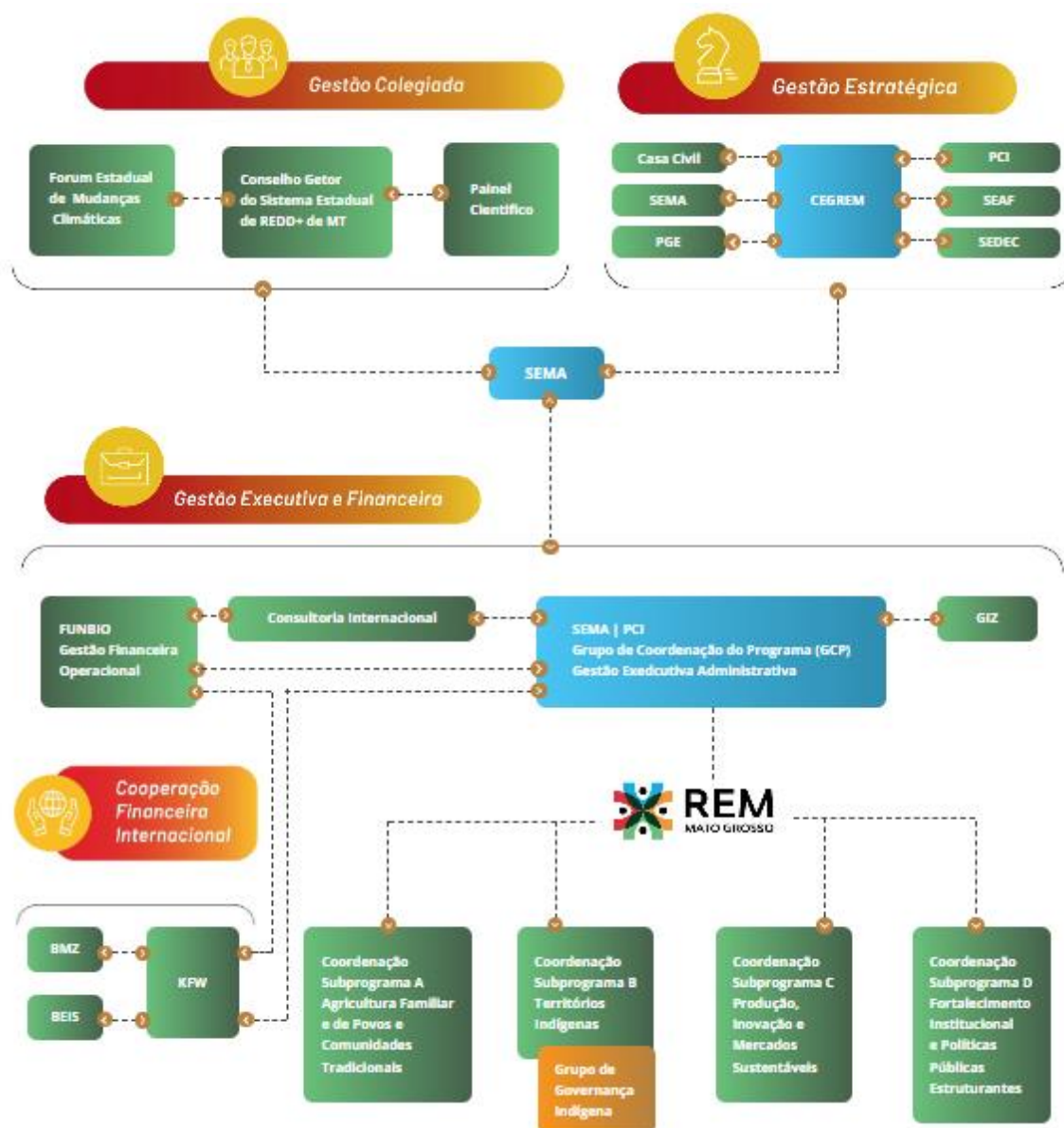


Figura 1 - Estrutura de Governança do Programa REM MT  
Fonte: site do programa REM MT (2023)

### **3.1.4.1 Subprograma de Agricultura Familiar e de Povos e comunidades Tradicionais**

O Subprograma de Agricultura Familiar e de Povos e Comunidades Tradicionais, como o nome já diz, oferece suporte a este público por meio do fortalecimento das cadeias de valor que promovem a preservação das florestas e incentivam práticas agrícolas sustentáveis e de baixa emissão de carbono, com o objetivo de promover mudanças positivas na produção e aumento da renda de forma sustentável. Dentre as cadeias de valor beneficiadas, encontram-se aquelas relacionadas à copaíba, babaçu, pequi, castanha-do-brasil, extração de sementes florestais, fruticultura, palmito, apicultura e pecuária leiteira.

De acordo o site do Programa, já foram beneficiadas 4.297 famílias, 42 organizações e 38 projetos de fruticultura e cultivos perenes. Dentre eles, estão os projetos da Chamada 12.2022, utilizados como base para o desenvolvimento deste trabalho.

O subprograma lançou uma primeira chamada de projetos em 2020 e as lições aprendidas por meio dessa iniciativa culminaram em uma mudança de estratégia, aplicada de forma pioneira no processo da chamada lançada em 2022.

### **3.1.4.2 Contextualização da Chamada 12.2022**

A chamada 12.2022 foi desenvolvida em 3 etapas principais: (1) manifestação de interesse, (2) mentoria, (3) submissão dos projetos;

A primeira etapa foi o lançamento de uma Manifestação de Interesse (MI), em março de 2022, para conhecer as organizações que trabalham com produtos da sociobiodiversidade na região da Amazônia, Cerrado e Pantanal Mato-grossense e que gostariam de desenvolver e implementar ‘Planos de Gestão de Cadeia de Valor’ (PGCdV). Este é um instrumento de planejamento de curto (1 ano) e médio prazo (5 anos), que visa melhorar a inserção do produtor no mercado por meio de ações estratégicas que agreguem valor aos produtos aumentando a sua qualidade e permitindo a ampliação das parcerias público-privadas necessárias para o fortalecimento dos elos envolvidos. A MI apresentava o modelo de PGCdV como anexo, para que as organizações compreendessem a iniciativa proposta e buscou identificar, por meio de um questionário, em quais cadeias as organizações estão

inseridas, qual o porte, os anseios e os desafios enfrentados por esses empreendimentos.

O questionário foi avaliado por um Comitê Técnico formado por 15 pessoas, e selecionou 53 empreendimentos para participarem da etapa 2, de mentoria. A seleção foi baseada em critérios pré definidos e divulgados ao público e pontuaram os seguintes aspectos: representatividade social e competência técnica junto aos grupos beneficiários, potencial de desenvolvimento da organização, participação de grupos em vulnerabilidade social, mulheres e jovens, relevância da proposta no contexto do subprograma de AFPCTs, capacidade de autogestão da organização após o encerramento do Programa REM, coerência das soluções propostas, potencial de atingimento dos benefícios e impactos esperados, coerência do orçamento, estímulo à agregação de valor ao produto e a disponibilidade dos membros da organização para participarem da etapa de mentoria.

As organizações selecionadas avançaram para a etapa 2, que consistiu em cerca de 3 meses de orientação, conduzida pela DEVALLOR, empresa contratada para mapear as cadeias de valor e apoiar os empreendimentos na elaboração dos seus planos. Ao final do período, 27 organizações concluíram os seus projetos para submissão à chamada 12.2022 (etapa 3), lançada pelo Funbio em outubro de 2022.

Este edital teve como objetivo apoiar financeiramente a implementação dos primeiros 12 meses de execução dos PGCdV e faz parte de uma estratégia do Programa para fortalecer as cadeias de valor da sociobiodiversidade do estado de Mato Grosso. Das vinte e sete propostas recebidas, 22 foram selecionadas pelo mesmo comitê mencionado anteriormente, contemplando organizações que atuam nas cadeias da castanha-do-brasil, babaçu, cumbaru, sementes florestais, e borracha natural. A chamada destinou cerca de R\$ 40 milhões para projetos que variam entre R\$ 550.000 e R\$ 13.500.000, sendo que os primeiros repasses foram feitos a partir de março de 2023.

A execução desses projetos representa um grande desafio em termos de gestão. Tanto pelo porte das organizações, que em sua maioria são pequenas e não tem experiência no gerenciamento de projetos e recursos, como pela distribuição dessas organizações no território e principalmente pelo prazo de execução de 12 meses estipulado pelo Programa. Outro desafio relacionado a esta chamada são os processos de M&A das iniciativas, considerando o resultado esperado de fortalecer

as cadeias de valor da sociobiodiversidade do estado e a efetividade de implementação destes instrumentos no contexto local.

### **3.2. Identificação e apresentação dos instrumentos, ferramentas e indicadores utilizados no Monitoramento e Avaliação**

#### **3.2.1. Fundo Amazônia**

O Fundo Amazônia adota o quadro lógico como ferramenta principal para o planejamento e acompanhamento dos projetos, sendo construídos de forma participativa com cada uma das organizações apoiadas ainda durante a fase de análise das propostas. Estes seguem a mesma estrutura do quadro lógico do Fundo Amazônia, sendo o nível hierárquico a principal diferença, já que os projetos executam ações e o programa executa 'linhas de ação'. Sendo assim, os efeitos diretos dos projetos devem estar diretamente relacionados com os efeitos diretos do Fundo e os efeitos indiretos devem estar contidos em um ou mais dos quatro componentes definidos na matriz lógica do fundo.

No marco lógico do FA foram definidos indicadores mais amplos, relacionados aos efeitos indiretos do Programa, que se relacionam com políticas públicas para os quais o fundo visa contribuir por meio dos projetos que apoia. Para monitorar os efeitos diretos dos projetos apoiados, foram elaborados indicadores comuns que permitem uma avaliação agregada dos impactos e dos resultados obtidos pelas iniciativas. A figura 2 abaixo apresenta o objetivo geral do Fundo, o componente relacionado a chamada de projetos avaliada neste trabalho e seus respectivos efeitos diretos e indiretos.

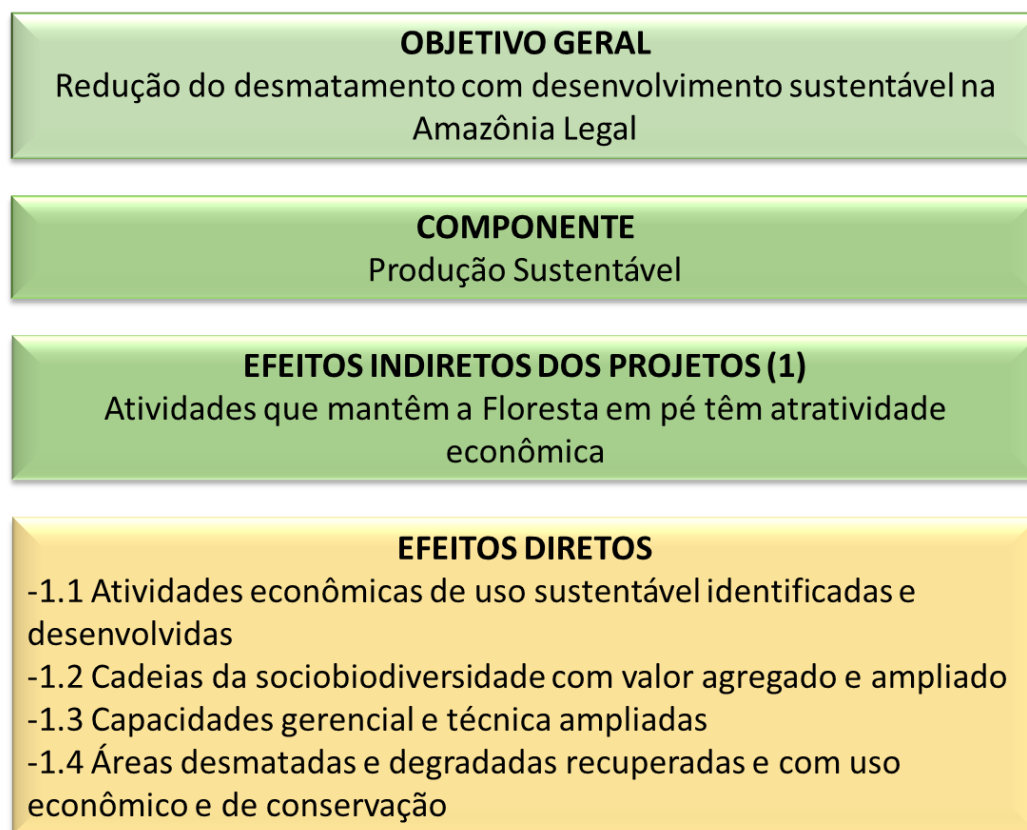


Figura 2 - Árvore de Objetivos do Componente 1 do Fundo Amazônia  
Fonte: Adaptado de Quadro Lógico do Fundo Amazônia (2017).

A definição dos riscos para cada projeto passa por uma avaliação quanto à relevância e análise da consistência em relação ao próprio quadro lógico, a probabilidade de ocorrência também é avaliada e caso seja alta, as organizações são orientadas a alterar a estratégia do projeto.

O FA define monitoramento como a observação regular das atividades, resultados, efeitos diretos e indiretos de uma intervenção. Estabelece dois processos distintos dentro do monitoramento dos projetos, um voltado para o acompanhamento e outro com foco no desempenho das iniciativas.

O acompanhamento da execução atende às normas estabelecidas pelo BNDES, que após a contratação e a liberação dos recursos, realiza reuniões com os beneficiários para discutir os resultados e avaliar os riscos ao longo do andamento do projeto. Caso sejam identificados desvios durante a execução, as condições que levaram à situação são avaliadas para compreender se são internas ou externas, e então, são definidas medidas corretivas de acordo com o caso.

O acompanhamento consiste na verificação da execução física e financeira e pode incluir visitas ao local do projeto sempre que necessário. É feito com base

na verificação da execução física e financeira dos projetos, nos dados financeiros das organizações apoiadas, na análise dos indicadores e riscos estabelecidos no plano de monitoramento do quadro lógico de cada projeto, na verificação do atendimento das condições contratuais e nas recomendações existentes nos relatórios de acompanhamento. O Plano de Monitoramento é elaborado no formato de tabelas, contendo os indicadores, sua definição, a forma de coleta da informação e a frequência prevista. O principal instrumento utilizado para registro das verificações é o Relatório de Acompanhamento, que é um documento elaborado internamente com periodicidade no mínimo anual e que dá subsídios para liberação de recursos, podendo envolver visitas in loco para complementação.

O monitoramento de desempenho se dá por meio do Relatório de Desempenho, com periodicidade definida em contrato, que apresenta as atividades realizadas, o quadro de usos e fontes do projeto, o total realizado no período e o acumulado, a lista dos pagamentos realizados, o cronograma de execução física, os indicadores do plano de monitoramento, a comprovação da regularidade ambiental das intervenções previstas e comprovação da legalidade das obrigações legais e trabalhistas.

Sendo assim, os instrumentos e ferramentas principais utilizados para o monitoramento dos projetos são o quadro lógico, o plano de monitoramento, bem como os relatórios de acompanhamento anual e de desempenho. Ao final do projeto, além das informações fornecidas nos relatórios periódicos, deve ser elaborado um relatório de desempenho final contendo o quadro de encerramento da execução física e da execução financeira e o quadro final de usos e fontes do projeto.

Além do relatório de desempenho final, a organização deve encaminhar ao BNDES um relatório de avaliação de resultados abrangendo todo o período do projeto. O propósito deste relatório é reunir dados acerca da implementação do projeto apoiado e dos resultados obtidos, deve abranger detalhes sobre o desenvolvimento do projeto, a monitorização dos indicadores do seu quadro lógico, os resultados e impactos alcançados, a viabilidade futura desses resultados, desafios surgidos durante a implementação, além dos aprendizados obtidos. No relatório de atividades anual do Fundo Amazônia é apresentada uma análise dos impactos conforme a lógica de intervenção dos indicadores definida no quadro lógico do fundo.

A Tabela 3, a seguir, apresenta as ferramentas e instrumentos adotados no Fundo Amazônia, vinculando cada um deles a um tipo de monitoramento indicado na metodologia e aprofundado no Apêndice A: sistemas de entrega, financeiro, técnico, administrativo e/ou gerencial.



Tabela 3 - Ferramentas e Instrumentos de M&amp;A adotados pelo Programa Fundo Amazônia

<b>Instrumentos/ ferramentas</b>	<b>Responsável pela elaboração</b>	<b>Responsável pela análise/uso</b>	<b>Descrição</b>	<b>Periodicidade</b>	<b>Tipo de monitoramento</b>
<b>Quadro Lógico</b>	Organizações apoiadas com apoio do FA	FA/BNDES e organizações apoiadas	Abordagem empregada para garantir que as atividades financiadas estejam alinhadas com o propósito do programa. Trata-se de estrutura onde se organizam os resultados, atividades, indicadores, meios de verificação e riscos	Elaborado na concepção do projeto; uso contínuo.	Gerencial
<b>Reuniões periódicas</b>	n/a	FA/BNDES	Reuniões realizadas com as organizações apoiadas para acompanhar a evolução do projeto	não definida	Sistemas de Entrega
<b>Relatório de acompanhamento</b>	FA/BNDES	FA/BNDES	Registra informações acerca da execução física e financeira, dos indicadores e riscos estabelecidos para cada projeto, no atendimento das condições contratuais e nas recomendações existentes nos relatórios prévios de acompanhamento	No mínimo anual	Financeiro/Técnico/ Gerencial
<b>Relatório de desempenho</b>	Organizações apoiadas	FA/BNDES	Destaca atividades, orçamento, pagamentos, cronograma físico, indicadores de monitoramento e verificações ambientais e legais do projeto	Conforme acordado em contrato	Financeiro/Técnico/ Gerencial
<b>Plano de Monitoramento</b>	FA/BNDES	FA/BNDES	Tabela contendo os indicadores, sua definição, a forma de coleta da informação e a frequência prevista	No mínimo anual	Técnico/Gerencial
<b>Relatório de avaliação de resultados</b>	Organizações apoiadas	FA/BNDES	Visa consolidar informações sobre a implementação e resultados do projeto, incluindo desenvolvimento, monitoramento de indicadores, impactos alcançados, viabilidade futura, desafios e lições aprendidas	Ao final do projeto	Técnico/Gerencial

Instrumentos/ ferramentas	Responsável pela elaboração	Responsável pela análise/uso	Descrição	Periodicidade	Tipo de monitoramento
<b>Avaliação de efetividade</b>	FA/BNDES	FA/BNDES	Avaliações <i>ex-post</i> realizadas por consultorias contratadas após o término do projeto, com intuito de verificar seus impactos e subsidiar a aprendizagem institucional e tomadas de decisão.	1 a 2 anos após o término do projeto	

Fonte: Marco Lógico do Fundo Amazônia (2017) e Marco Conceitual de Avaliação da Efetividade de Projetos (2016, 2021).

Em 2016 o FA elaborou um Marco Conceitual para estabelecer um padrão mínimo a ser aplicado nas avaliações dos projetos contratados. Este documento define avaliação como uma análise sistemática do quanto os resultados e impactos foram alcançados e o que ocasionou tais impactos, previstos ou imprevistos. Busca, com isso, gerar informações que possibilitem o aprendizado institucional e fornecer subsídios para tomadas de decisão. O processo de avaliação é embasado em cinco critérios definidos pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) em 1991: relevância, eficácia, eficiência, impacto e sustentabilidade. Além destes, são considerados como critérios as salvaguardas de Cancun definidas pela UNFCCC para ações de REDD+. Para cada um desses critérios são definidas perguntas orientadoras padrão, que podem ser modificadas de acordo com o contexto, e que englobam questões transversais relacionadas à equidade de gênero e redução da pobreza. De acordo com o marco conceitual, podem ser avaliados outros aspectos, como: gestão do projeto, formas de articulação e cooperação, abordagens metodológicas aplicadas e a relação do projeto com o portfólio do Fundo e com a relação do projeto com políticas públicas, especialmente aquelas relacionadas a REDD+.

O Marco conceitual delimita princípios que devem reger o processo avaliativo, como imparcialidade e independência, utilidade, participação, confiabilidade, ética e transparência. Este documento também destaca a importância para o Fundo Amazônia das avaliações ao final do projeto e das avaliações *ex-post*, realizadas um ou dois anos após a conclusão, definindo os principais atores envolvidos e os seus papéis. São estabelecidas as etapas e produtos da avaliação, abordagens metodológicas possíveis e as informações mínimas necessárias nos relatórios para atender a demanda do fundo e permitir a difusão dos resultados. Este tipo de avaliação *ex-post* é feita por consultores, cujo termo de referência também é apresentado no documento.

Em 2020 foi lançado um adendo ao marco conceitual de 2016 com o objetivo de apresentar ferramentas e estratégias para realização de avaliações temáticas de projetos. Foi identificado, com o passar do tempo, que avaliar os projetos por blocos temáticos poderia otimizar o processo, além de produzir informações agregadas importantes sobre os resultados e impactos alcançados, produzindo lições aprendidas e recomendações focadas em temas específicos e não apenas voltadas a projetos individuais.

Os tipos de avaliação realizadas no programa foram classificadas quanto à temporalidade, uso, metodologia e critérios, conforme definição presente no Apêndice A (Tabela 4).

Tabela 4 - Classificação dos tipos de avaliação praticadas pelo Fundo Amazônia

<b>Avaliação</b>	<b>Fundo Amazônia</b>
<b>Temporalidade</b> (formativa, <i>ex-ante</i> , <i>in itinere</i> , <i>ex-post</i> e impacto*)	<i>ex-ante</i> , <i>in itinere</i> , <i>ex-post</i> e impacto
<b>Uso da avaliação</b> (Instrumentais, persuasivas, conceituais, esclarecimento)	Instrumental, conceitual e esclarecimento
<b>Metodologias</b> (experimentais/quase experimentais, por objetivos, livre de metas, decisão, participativas)	Avaliação por objetivos e avaliação por decisão (abordagens com viés gerencialista).
<b>Crítérios</b> (eficácia, eficiência, efetividade)	eficácia, eficiência e efetividade

\*Consultar Apêndice na página 84.

Os indicadores do Componente 1 (Atividades que mantem a floresta em pé tem atratividade econômica) do Fundo Amazônia, relacionado a esta chamada de projetos, estão na Tabela 5, divididos em 3 áreas temáticas: desenvolvimento de atividades econômicas de uso sustentável e da biodiversidade e fortalecimento de cadeias de valor, fortalecimento institucional e recuperação de áreas degradadas.

Os indicadores relacionados ao desenvolvimento de atividades econômicas e das cadeias de valor de produtos agroflorestais buscam mensurar o aumento da receita das organizações com a comercialização de produtos (*in natura* e beneficiados), além da área manejada em hectares. Os indicadores de desenvolvimento das capacidades institucionais estão vinculados ao número de pessoas capacitadas e número de instituições fortalecidas, enquanto a área temática relacionada à recuperação de áreas degradadas tem como indicador o número de hectares recuperados e utilizados para fins econômicos.

Tabela 5 - Áreas temáticas e Indicadores aplicáveis à chamada do Fundo Amazônia

Áreas temáticas	Indicadores
<b>Atividades econômicas de uso sustentável da floresta e da biodiversidade identificadas e desenvolvidas</b>  <b>Cadeias dos produtos agroflorestais e da biodiversidade com valor agregado ampliado</b>	Receita com atividades econômicas de uso sustentável (produtos <i>in natura</i> )
	Receita com atividades econômicas de uso sustentável (produtos beneficiados)
	Área de floresta diretamente manejada (hectares)
<b>Capacidades gerencial e técnica ampliadas para a implementação de atividades econômicas de uso sustentável da floresta e da biodiversidade</b>	Número de indivíduos capacitados para a prática de atividades econômicas sustentáveis efetivamente utilizando os conhecimentos adquiridos, discriminados por: (i) X indivíduos (total); (ii) Y mulheres (incluindo mulheres indígenas) e (iii) Z de indígenas (incluindo mulheres indígenas)
	Nº de organizações comunitárias fortalecidas
<b>Áreas desmatadas e degradadas recuperadas e utilizadas para fins econômicos e de conservação ecológica</b>	Área com cobertura vegetal recuperada utilizada para fins econômicos

Fonte: Quadro Lógico do Fundo Amazônia, 2017.

### 3.2.2. Floresta+ Amazônia

A chamada selecionada está inserida na modalidade ‘Comunidades’ do Projeto Floresta + Amazônia, que tem como objetivo apoiar a implementação de projetos locais que busquem fortalecer a gestão ambiental e territorial nos territórios de Povos Indígenas e Povos e Comunidades Tradicionais (PIPCT).

Este projeto possui um ‘Marco de Resultados’ global e um específico por modalidade, além disso, foram elaboradas matrizes de resultados específicas para cada projeto apoiado. Este marco, de forma semelhante ao ‘quadro lógico’ adotado no FA, apresenta os principais objetivos e atividades, indicadores de resultados, informações sobre as linhas de base e métodos/meios de coleta de dados que demonstrem o atingimento das metas, além dos principais riscos do projeto. O Plano de Monitoramento do Projeto Floresta + Amazônia propõe para esta modalidade uma abordagem de base comunitária, inserindo os povos e comunidades indígenas e tradicionais no M&A de projetos. Busca, dessa forma,

garantir que cada projeto contribua para o alcance dos resultados, que os dados sejam coletados de forma padronizada, que a gestão das informações atenda a gerência, doadores e público interessado e que seja possível verificar se os beneficiários vulneráveis (mulheres, jovens e anciãos de comunidades indígenas e tradicionais) estão sendo priorizados.

O monitoramento visa quatro objetivos principais: acompanhar o desempenho físico e financeiro dos contratos; avaliar os resultados globais da modalidade com base em indicadores propostos; monitorar os resultados de cada projeto local usando indicadores de eficiência e eficácia e supervisionar a aplicação de critérios de priorização para beneficiários vulneráveis, como mulheres, jovens e anciãos de comunidades indígenas e tradicionais. Ambos os monitoramentos, de desempenho e de resultados, contribuirão para a coleta de dados, avaliação e gestão adaptativa do Projeto Floresta+ Amazônia.

O Monitoramento financeiro visa assegurar que os recursos disponibilizados sejam utilizados conforme o uso indicado nas propostas e de acordo com as regras estabelecidas no contrato. Diferentemente das outras chamadas de projetos, esta prevê duas formas de transferências de recursos, que podem ser por reembolso com base na entrega de produtos ou serviços ou por adiantamento e prestação de contas, conforme definido nos ‘Acordos de Instituição Parceira’ (contratos entre a instituição responsável e o PNUD). No caso do reembolso, cabe à instituição responsável apresentar um relatório financeiro simplificado a cada entrega de produto ou serviço pactuados no contrato. No caso de adiantamento, a instituição deve prestar contas do valor recebido seguindo um formato padrão do PNUD e de acordo com o cronograma pré-estabelecido. Ao final do projeto, deve ser apresentado um relatório financeiro final em até 60 dias após o término do contrato.

O PNUD pode realizar ‘atividades de garantia’ independentes, como verificações pontuais, auditorias ou outros exercícios relacionados, durante os períodos de implementação dos entregáveis, podendo suspender os pagamentos caso sejam detectados desvios ou denúncias em relação às regras do acordo e/ou às salvaguardas.

O monitoramento de desempenho tem como objetivo atestar o alcance dos resultados previstos e inclui a verificação do atendimento dos critérios de elegibilidade do contrato, do avanço das atividades em relação ao marco de resultados, da gestão de risco e de questões relacionadas à equidade de gênero e

de PIPCT. Por meio desse acompanhamento, o PNUD realizará análises de evidências, contribuindo para a gestão adaptativa e fornecendo informações para a tomada de decisões administrativas. Essa abordagem visa aprimorar a eficácia e a eficiência do projeto, possibilitando ajustes na programação conforme necessário. Adicionalmente, os relatórios de desempenho e as experiências registradas são instrumentais para o processo de aprendizagem, além de oferecerem suporte na prestação de contas perante o doador. Da mesma forma estabelecida para prestação de contas financeiras, no caso da transferência de recursos por meio de reembolso, a instituição responsável pelo contrato deverá elaborar um relatório técnico por entrega, no caso de adiantamento, deverá apresentar um relatório técnico referente ao período estabelecido no cronograma. Os relatórios finais devem ser entregues após sessenta dias e todos eles seguem modelos estabelecidos pelo PNUD.

A supervisão dos resultados seguirá a orientação do resultado geral do Projeto Floresta+ Amazônia, especialmente na modalidade Comunidades. O Plano de M&A do Projeto delimita uma matriz adicional de indicadores para as áreas temáticas elegíveis da modalidade e como foi dito, cada projeto deve desenvolver um marco específico de resultados, descrevendo impactos, resultados esperados e indicadores correspondentes, produtos e metas. Para estimular a integração dos PIPCT nas atividades de monitoramento e harmonizar a estrutura de indicadores, foi proposta uma oficina inicial de intercâmbio e nivelamento dos projetos selecionados na chamada. Nos relatórios de desempenho, as organizações informarão sobre os avanços nos indicadores de resultados, conforme estabelecido no marco de resultados, reportando ações e resultados específicos e/ou com recorte de gênero. A Tabela 6 apresenta as ferramentas e instrumentos adotados, vinculando cada um deles a um tipo de monitoramento indicado na metodologia e aprofundado no Apêndice A (sistemas de entrega, financeiro, técnico, administrativo e/ou gerencial).

Tabela 6 - Ferramentas e Instrumentos de M&amp; adotados pelo Projeto Floresta+ Amazônia

<b>Instrumentos/ ferramentas</b>	<b>Responsável pela elaboração</b>	<b>Responsável pela análise/uso</b>	<b>Descrição</b>	<b>Periodicidade</b>	<b>Tipo de monitoramento</b>
<b>Plano de Monitoramento</b>	PNUD	PNUD	Documento que estabelece os elementos que serão monitorados para permitir eventuais ajustes na gestão e subsidiar a estruturação futura do Programa como uma política pública de preservação da vegetação nativa.	n/a	n/a
<b>Marco de Resultados</b>	Instituições contratadas e representantes de PIPCTs	PNUD, MMA e Instituições contratadas e representantes de PIPCTs	Instrumento contendo objetivos, atividades indicadores, linhas de base, metas, métodos de verificação e principais riscos do projeto.	n/a	Técnico e Gerencial
<b>Relatório financeiro</b>	Instituições contratadas	PNUD	Documento utilizado para aferir o bom uso dos recursos disponibilizados, conforme indicado na proposta do projeto e conforme regras e procedimentos estabelecidos.	no mínimo anual, conforme definido em contrato	Gerencial e Financeiro
<b>Relatório de desempenho</b>	Instituições contratadas	PNUD	Relata sobre a realização das atividades previstas e o progresso na realização dos produtos, serviços ou resultados, incluindo os resultados das oficinas participativas anuais de M&A de projetos locais.	no mínimo anual, conforme definido em contrato	Técnico e Gerencial
<b>Relatório final de desempenho e financeiro</b>	Instituições contratadas	PNUD	Apresentar o progresso do projeto e todas as demonstrações financeiras e registros relacionados à realização do(s) resultado(s).	Em até 60 dias após o final do projeto	Financeiro/ Técnico/ Gerencial



O Manual Operacional do Projeto menciona a possibilidade de realização de avaliações *ex ante* realizadas por comitês de revisão do PNUD, para avaliar a viabilidade, a relevância e coerência do projeto. Além disso, as organizações são estimuladas a considerar em suas propostas, meios de M&A participativos, contribuindo para o sentimento de apropriação entre os beneficiários. Avaliações *in itinere* também estão previstas no Programa e consistem na realização de oficinas anuais com os PIPCT beneficiários e demais parceiros para acompanhar e avaliar o desempenho dos projetos, além de observar desafios, sugestões e discutir caminhos para o aprimoramento na implementação do Projeto. Estudos adicionais podem ser realizados para avaliação dos impactos diretos, considerando as salvaguardas do projeto e as obrigações previstas em contrato, mas a metodologia adotada para esse tipo de avaliação não foi detalhada no MOP. A Tabela 7 abaixo resume as informações sobre Avaliação, classificando os tipos identificados no Projeto quanto a temporalidade, uso, metodologia e critérios. Para mais detalhes sobre essas definições, verificar o Apêndice A.

Tabela 7 - Classificação dos tipos de avaliação praticadas pelo Projeto Floresta+ Amazônia

<b>Avaliação</b>	<b>Projeto Floresta + Amazônia</b>
<b>Temporalidade</b> (formativa, <i>ex-ante</i> , <i>in itinere</i> , <i>ex post</i> e <i>impacto</i> *)	<i>ex ante</i> , <i>in itinere</i> , impacto.
<b>Uso da avaliação</b> (Instrumentais, persuasivas, conceituais, esclarecimento)	instrumental, conceitual, esclarecimento
<b>Metodologias</b> (experimentais/quase experimentais, por objetivos, livre de metas, decisão, participativas)	Avaliação por objetivos e avaliação por decisão (abordagens com viés gerencialista).
<b>Crítérios</b> (eficácia, eficiência, efetividade)	eficácia, eficiência e efetividade.

\*Consultar Apêndice na página 84.

Os indicadores padrão adotados pelo Floresta+ Amazônia na modalidade Comunidades estão divididos em cinco áreas temáticas: conservação ambiental, recuperação de áreas degradadas, produção agroecológica, Fortalecimento de Cadeias de Abastecimento para Produtos da Sociobiodiversidade Amazônica, Vigilância e Proteção Territorial. Cada área temática possui dois indicadores, exceto a de fortalecimento do abastecimento para produtos da sociobiodiversidade,

que apresenta três. A Tabela 8, a seguir, apresenta as áreas temáticas mencionadas e os seus respectivos indicadores.

Tabela 8 - Áreas temáticas e Indicadores aplicáveis à chamada do Floresta+ Amazônia

<b>Áreas Temáticas</b>	<b>Indicadores de Resultado</b>
<b>Conservação Ambiental</b>	Área de territórios de PIPCT conservados com apoio do Projeto Floresta+ Amazônia.
	Número de pessoas capacitadas na temática de conservação ambiental, desagregado por gênero, idade e categoria identitária.
<b>Recuperação de Áreas Degradadas</b>	Área recuperada ou em recuperação com apoio do Projeto Floresta+ Amazônia.
	Nº de estruturas relacionadas à recuperação de áreas degradadas apoiadas pelo Projeto Floresta+ Amazônia nos territórios de PIPCT.
<b>Produção Agroecológica</b>	Área de sistemas agroflorestais implantados com apoio do Projeto Floresta+ Amazônia.
	Número de pessoas capacitadas na temática de produção agroecológica, desagregado por gênero, idade e categoria identitária.
<b>Fortalecimento de Cadeias de Abastecimento para Produtos da Sociobiodiversidade Amazônica</b>	Nº de produtos da sociobiodiversidade com beneficiamento aprimorado ou número de novos produtos desenvolvidos/ com acesso a mercado com apoio do Projeto Floresta+ Amazônia.
	Nº de empreendimentos/iniciativas de turismo de base comunitária e/ou ecoturismo apoiados pelo Projeto Floresta+ Amazônia.
	Nº de pessoas capacitadas em cadeias produtivas sustentáveis, desagregado por gênero, idade e categoria identitária.
<b>Vigilância e Proteção Territorial</b>	Área contemplada por ações de prevenção aos incêndios florestais no território dos PIPCT com apoio do Projeto Floresta+ Amazônia.
	Nº de iniciativas de vigilância e proteção territorial implementadas com o apoio do Projeto Floresta+ Amazônia.

### 3.2.3. Programa REM MT

Conforme já mencionado, a Chamada 12.2022 contou com uma etapa de mentoria para mapeamento das cadeias de valor, que permitiu o apoio das organizações no planejamento dos PGCdV, utilizando a metodologia Value Links-B, desenvolvida pela Agência de Cooperação Técnica Alemã (GTZ). Este mapeamento consistiu na realização de oficinas locais para analisar as cadeias, elaborar uma visão conjunta de forma participativa sobre todos os seus elos, definir uma estratégia de melhoria e planos operacionais. Após esse exercício, a DEVALOR assessorou as organizações na elaboração dos projetos, seguindo o modelo pré-estabelecido pelo Programa REM MT. O instrumento de planejamento previsto neste modelo, assim como no FA, foi similar ao quadro lógico, contendo objetivos específicos, resultados esperados, indicadores, fontes de verificação, atividades e fatores externos para o alcance dos resultados (riscos e oportunidades), além de indicar o responsável (ponto focal) por cada resultado. Dessa forma, além dos indicadores específicos de cada plano de gestão, definidos pelas próprias organizações com o apoio da consultoria, foram determinados indicadores pré-definidos pelo Programa REM MT, associados aos eixos temáticos do subprograma de AFPCT, que tivessem relação com cada iniciativa. Não houve um processo específico delineado para identificação dos riscos, porém, o modelo utilizado pelo programa previa a realização desse exercício por parte das organizações contratadas.

O M&A dos projetos contratados pelo Programa REM MT ocorrem de forma contínua, seguindo as regras estabelecidas no contrato e no manual de execução dos projetos elaborado pelo FUNBIO, para apoiar e orientar a implementação dos PGCdV. O monitoramento diz respeito ao acompanhamento das atividades e da execução financeira, incluindo os produtos gerados, os bens e os serviços contratados, enquanto a avaliação consiste na análise do desempenho, dos resultados e dos impactos gerados pelos projetos.

O monitoramento da chamada de projetos 12.2022 possui dois enfoques principais: técnico e físico-financeiro. A responsabilidade pelo acompanhamento técnico das iniciativas é da coordenação do subprograma da AFCPT (SEMA MT), que também monitora o andamento dos projetos em relação aos cronogramas estabelecidos. Enquanto o monitoramento físico-financeiro é de responsabilidade

do FUNBIO, enquanto gestor financeiro e operacional do Programa REM MT. Na prática, existe certa sobreposição em relação a algumas atribuições, uma vez que cada instituição possui suas próprias ferramentas, procedimentos e orientações para o monitoramento das iniciativas.

O programa utiliza dois sistemas distintos e uma série de instrumentos e ferramentas para o acompanhamento dos projetos: Sistema Cérebro, GPWEB, Planilhas de Monitoramento, Relatório de Resultados Parcial e Relatório Financeiro (prestação de contas) apresentados na Tabela 9. Também prevê a realização de monitoramentos *in loco*, que podem ser agendados ao longo da execução do projeto e costumam contar com a participação tanto da gerência do FUNBIO quanto da coordenação do subprograma de AFPCT. Durante essas visitas a equipe avalia eventuais necessidades de ajuste dos indicadores do projeto, confere o arquivamento dos processos de compras e contratações, repassa orientações gerais sobre o andamento do projeto e esclarece dúvidas sobre os procedimentos e/ou instrumentos de monitoramento (prestação de contas, relatórios, sistemas e outros), além disso, é uma oportunidade para identificar a necessidade de contratação de um apoio externo, na forma de consultoria, para auxiliar na execução dos projetos. O Manual de Execução de Projetos do Programa pontua algumas razões que podem ocasionar uma visita de monitoramento, como o não envio ou o envio incompleto de relatórios, o esclarecimento insatisfatório de dúvidas, a incompatibilidade entre as informações técnicas e financeiras e o atraso na execução do projeto.

Durante a execução, as organizações devem enviar ao FUNBIO, a cada seis meses, um relatório técnico de atividades, além de inserir sistematicamente informações técnicas sobre a execução de cada uma das atividades no sistema utilizado pela SEMA MT (GPWEB). Neste sistema, além de relatar o andamento das ações (registros de ocorrência), devem ser inseridas evidências a respeito da realização das atividades (fotos, listas de presença, produtos técnicos elaborados etc.).

A prestação de contas financeiras é feita no sistema cérebro, que deve ser alimentado de forma periódica com as notas fiscais e comprovantes dos gastos realizados. O envio formal deste ‘relatório’ se dá no alcance de 70% da execução dos recursos desembolsados. Somente mediante aprovação dessa prestação de contas, dos relatórios técnicos e dos registros de ocorrência inseridos no GPWEB é que a organização está apta a receber uma nova parcela de recursos. O

acompanhamento por parte da gerência no FUNBIO se dá por meio do sistema cérebro, e de uma planilha elaborada mensalmente pelo setor financeiro, contendo informações sobre o saldo bancário da conta dos projetos<sup>3</sup>. Dessa forma, é possível identificar gargalos de execução e antecipar problemas relacionados a não prestação de contas.

O GPWEB, por sua vez, permite que a coordenação do subprograma de AFPCT acompanhe a execução técnica das atividades, além de funcionar como um repositório de dados que pode ser utilizado para consulta, tanto por parte da Coordenação Geral do Programa quanto do próprio doador, caso tenha interesse. A orientação repassada às organizações é que o preenchimento seja constante, à medida que forem avançando nas atividades previstas. Além disso, é nesse sistema que são inseridas as ‘Planilhas de Monitoramento’, solicitadas trimestralmente às organizações com o objetivo de coletar informações detalhadas sobre os beneficiários diretos do programa e sobre o avanço em relação aos indicadores vinculados à matriz lógica.

O quadro a seguir apresenta os instrumentos e ferramentas utilizadas pelo programa para M&A, descrevendo sobre a forma como são utilizados e a periodicidade de aplicação. A última coluna vincula cada um desses instrumentos e ferramentas a um tipo de monitoramento indicado na metodologia e detalhado no Apêndice A, que pode ser monitoramento dos sistemas de entrega, financeiro, técnico, administrativo e/ou gerencial.

Além das ferramentas e procedimentos instituídos entre SEMA MT e FUNBIO (Tabela 9), a DEVALOR foi contratada para acompanhar a execução dos planos de gestão e apoiar as organizações tanto tecnicamente quanto no atendimento às obrigações contratuais relacionadas à gestão dos projetos, isso significa que a empresa terá um papel importante no monitoramento e no acompanhamento do dia a dia da execução. O levantamento realizado a partir deste trabalho auxiliou na identificação de necessidades complementares relacionadas ao M&A do Programa.

---

<sup>3</sup> Ao assinar o contrato as organizações são instruídas a abrir uma conta específica para o projeto, cujo acesso de visualização é liberado para o setor financeiro do FUNBIO. Esse procedimento permite o acompanhamento mensal do saldo bancário.

Tabela 9 - Instrumentos/Ferramentas utilizados pelo programa REM MT

<b>Instrumentos/ ferramentas</b>	<b>Responsável pela elaboração ou atualização</b>	<b>Responsável pela análise/uso</b>	<b>Descrição</b>	<b>Periodicidade</b>	<b>Tipo de uso monitoramento</b>
<b>Quadro lógico dos PGCdV</b>	Organizações apoiadas com o apoio da DEVALLOR	SEMA MT, FUNBIO e organizações apoiadas	Abordagem empregada para garantir que as atividades financiadas estejam alinhadas com o propósito do programa. Trata-se de estrutura onde se organizam os resultados, atividades, indicadores, meios de verificação e riscos.	Elaborado na concepção do projeto; uso contínuo.	Gerencial
<b>Reuniões periódicas</b>	N/A	SEMA MT e FUNBIO	Reuniões realizadas com as organizações apoiadas para tirar dúvidas e acompanhar a evolução do projeto.	quinzenal ou mensal	Sistemas de Entrega
<b>Sistema GPWeb</b>	Organizações apoiadas	SEMA MT	Sistema de gerenciamento de projetos adotado pela SEMA para o acompanhamento da execução técnica e do cronograma do projeto. Utilizado para registrar atividades, produtos e tarefas de forma contínua ao longo da execução, incluindo documentos que comprovem sua realização. Atrasos e modificações no projeto também são registrados no GPWeb, contanto que tenham sido acordados entre a organização contratada, o FUNBIO e a equipe de Coordenação.	contínua	Técnico/ Administrativo
<b>Planilha de cadastro de beneficiários</b>	Organizações apoiadas	SEMA MT	Planilha para registro de informações sobre os beneficiários dos projetos, incluindo dados pessoais, informações das propriedades atendidas e	trimestral	Técnico

<b>Instrumentos/ ferramentas</b>	<b>Responsável pela elaboração ou atualização</b>	<b>Responsável pela análise/uso</b>	<b>Descrição</b>	<b>Periodicidade</b>	<b>Tipo de uso monitoramento</b>
			respectivas atividades desenvolvidas, políticas públicas acessadas pelas famílias, entre outros.		
<b>Planilha de controle de Projetos</b>	Organizações apoiadas	SEMA MT	planilha utilizada para gerenciar a evolução das metas e atingimento dos indicadores dos projetos contratados vinculados à matriz lógica do Programa. As informações contidas nas planilhas referem-se às informações gerais do projeto, dados pessoais dos beneficiários e informações de segurança alimentar.	trimestral	Técnico
<b>Sistema Cérebro</b>	n/a	FUNBIO	sistema desenvolvido e disponibilizado pelo FUNBIO para a gestão do projeto. Permite visualizar o Plano de Trabalho, a preparação da prestação de contas, remanejamento de recursos e o registro do fluxo de aprovações.	contínua	Financeiro/gerencial
<b>Relatório financeiro (prestação de contas)</b>	Organizações apoiadas	FUNBIO	Consiste no envio dos comprovantes das despesas realizadas ao longo de um período de execução por meio do sistema Cérebro.	Deve ser enviada quando a organização atingir 70% do valor desembolsado ainda não prestado contas	Financeiro
<b>Relatório de resultados parcial</b>	Organizações apoiadas	FUNBIO e SEMA MT	Documento utilizado para relatar, quantificar e contextualizar todos os acontecimentos relacionados ao projeto, as ações realizadas, os resultados	Junto à prestação de contas, sendo, no máximo semestral	Técnico/Gerencial

<b>Instrumentos/ ferramentas</b>	<b>Responsável pela elaboração ou atualização</b>	<b>Responsável pela análise/uso</b>	<b>Descrição</b>	<b>Periodicidade</b>	<b>Tipo de uso monitoramento</b>
			alcançados e os fatores externos (contingências) verificados ao longo de sua execução.		
<b>Relatório de resultados final</b>	Organizações apoiadas	FUNBIO e SEMA MT			Técnico/Gerencial



Em relação aos processos avaliativos, a chamada 12.2022 aplicou um processo de avaliação *ex-ante* durante a mentoria oferecida às organizações, uma vez que auxiliou na compreensão dos problemas e contribuiu para a formulação da estratégia de intervenção. De forma geral, a avaliação dos projetos está prevista ao longo de todo o período de execução (*in itinere*), utilizando como base os relatórios parciais e ao final, utilizando os relatórios finais como subsídio. A DEVALOR terá como uma de suas atribuições realizar a avaliação final dos projetos, mas até o momento, não há uma diretriz definida para esse processo.

O uso da avaliação durante a execução, é principalmente ‘instrumental’, já que é utilizada para tomada de decisão e busca de soluções ao longo da implementação dos projetos. Também pode ser enquadrada como ‘conceitual’, pois busca fortalecer a identidade do programa e a compreensão dos seus objetivos junto aos beneficiários, e como ‘simbólica ou de esclarecimento’, pois pode vir a ser utilizada para influenciar agendas políticas e as comunidades onde estão inseridas as iniciativas. As metodologias identificadas se enquadram no que foi descrito sobre ‘avaliação por objetivos’ e ‘avaliação para decisão’, ambas com viés gerencialista, focados nos processos de gestão e no que foi estabelecido no momento de concepção dos projetos. Os principais critérios avaliados são eficácia e eficiência, que dizem respeito aos processos e a relação entre os benefícios e custos associados, respectivamente.

O critério de efetividade está relacionado ao impacto, porém, não há, no momento, um processo ou metodologia estabelecidos para esse tipo de avaliação. O subprograma de AFPCT prevê a contratação de uma consultoria independente para realização da avaliação *ex-post*, focada no impacto de todas as iniciativas apoiadas pelo programa. Isso engloba uma chamada de projetos anterior à chamada 12.2022, também relacionada à temática de fortalecimento de cadeias de valor da sociobiodiversidade. Esse termo de referência foi publicado pelo FUNBIO em novembro de 2023 e o serviço tem como objetivo avaliar os principais resultados, impactos, desafios e oportunidades das ações do subprograma de agricultura familiar nas cadeias de valor do estado, buscando entender se houve avanço em relação às políticas públicas estaduais.

A Tabela 10 resume os aspectos relacionados à avaliação na chamada 12.2022. Tais aspectos (temporalidade, uso da avaliação, metodologias e critérios), estão conceituados no Apêndice A deste documento.

Tabela 10 - Classificação dos tipos de avaliação praticadas pelo Programa REM MT

<b>Avaliação</b>	<b>Programa REM MT- Chamada 12.2022</b>
<b>Temporalidade</b> (formativa, <i>ex-ante</i> , <i>in itinere</i> , <i>ex-post</i> e impacto*)	<i>ex-ante</i> , <i>in itinere</i> , <i>ex-post</i> e impacto
<b>Uso da avaliação</b> (Instrumentais, persuasivas, conceituais, esclarecimento)	Instrumental, conceitual e esclarecimento
<b>Metodologias</b> (experimentais/quase experimentais, por objetivos, livre de metas, decisão, participativas)	Avaliação por objetivos e avaliação por decisão (abordagens com viés gerencialista)
<b>Crítérios</b> (eficácia, eficiência, efetividade)	eficácia e eficiência

\*Consultar Apêndice na página 84.

Como foi dito anteriormente, o modelo fornecido pelo FUNBIO para construção dos projetos apresentava um quadro de indicadores diretamente relacionados ao Marco Lógico do Programa REM MT (Subprograma de AFPCT). Coube a cada organização identificar, com o auxílio da DEVALOR, os indicadores que se relacionam com os seus projetos e estabelecer uma linha de base e uma meta a ser alcançada até o final do projeto. Os temas dos indicadores correspondem aos ‘eixos’ do subprograma, que trabalham com diferentes cadeias de valor, além de abranger aspectos relacionados ao desenvolvimento organizacional e à assistência técnica e extensão rural. Essas informações foram resumidas na Tabela 11, a seguir.

Tabela 11 - Áreas temáticas e Indicadores aplicáveis à chamada do Programa REM MT

Áreas Temáticas	Indicadores de Resultado
<b>Extrativismo de Produtos Florestais não Madeireiros</b>	Número de cadeias produtivas sustentáveis e de valor prioritárias em operação
	Área (ha) com plano de manejo florestal sustentável de Produtos Florestais Não Madeireiros
<b>Extrativismo de Sementes Florestais</b>	Número de empreendimentos coletores beneficiadas
	Quantidade de sementes comercializadas pelas redes de sementes
<b>Fruticultura, Palmito e Apicultura</b>	Número de projetos de tecnologias de baixo carbono apoiados
	Número de famílias atendidas pela Assistência Técnica e Extensão Rural com tecnologias de baixo carbono
	Número de tecnologias de baixo carbono adotadas por cadeias de cultivos perenes, fruticultura e apicultura
<b>Desenvolvimento Organizacional Produtivo e Comercial</b>	Aumento do faturamento das associações e cooperativas
	Aumento da fidelização dos cooperados às associações e cooperativas
	Número de associações e cooperativas de AF e de PCT com projetos de melhoria implementados com êxito
<b>Pecuária Leiteira</b>	Aumento da produção de leite em litros/vaca em lactação/dia
	Aumento da eficiência produtiva da pecuária leiteira (litros de leite/ha/ano) sem ampliação da área total;
<b>Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) para AFPCT</b>	Número de planos de ATER elaborados
	Número de famílias que adotam boas práticas
	Número de boas práticas difundidas pela ATER e adotadas por AF PCT
<b>Geral do subprograma</b>	Número de famílias beneficiadas diretamente pelo Subprograma (biomas Amazônia e Cerrado)
	Número de hectares sob manejo de baixo carbono (cultivos perenes, fruticultura, agrofloresta, pecuária leiteira, e Produtos Florestais Não Madeireiros)

Fonte: Edital da Chamada de Projetos 12.2022.

Além destes, as organizações definiram seus próprios indicadores para acompanhamento dos projetos. Esse conjunto de indicadores não foi considerado neste trabalho, uma vez que não há margem para correções ou ajustes oficiais dos indicadores neste momento.

## **4. Discussão**

Esta dissertação se propôs a analisar as abordagens de M&A adotadas por quatro programas que atuam no desenvolvimento e/ou fortalecimento de cadeias de valor da sociobiodiversidade: Programa REM MT, Fundo Amazônia e Floresta+ Amazônia.

### **4.1 Ferramentas e Instrumentos de Monitoramento e Avaliação**

Entre as principais semelhanças foi possível observar que todos compartilham o uso do Marco Lógico/Quadro Lógico como ferramenta central. Criado na década de 70 por consultores contratados pela *United States Agency for International Development* (USAID), ainda hoje é um dos instrumentos mais utilizados entre agências de desenvolvimento internacionais para o planejamento de projetos (Pfeiffer, 2014). No Fundo Amazônia e no REM MT, cabe destacar que o planejamento e construção dos quadros se deu de forma participativa, envolvendo uma fase inicial de capacitação e apoio técnico desde a fase de elaboração das propostas. Conforme mencionado por Boullosa & Tavares (2009), diversos problemas surgem pelo mal planejamento dos projetos, logo, capacitar as organizações na elaboração de suas propostas é importante para diminuir as dificuldades durante a execução.

Os três programas também adotam a elaboração de relatórios periódicos sobre aspectos técnicos e financeiros. Ainda que não tenha sido feita uma comparação aprofundada entre os modelos e formatos, foi possível identificar diferenças relevantes na aplicação desses instrumentos. Em função da existência de um sistema próprio para prestação de contas financeira, os relatórios periódicos de atividades do Programa REM MT focam na descrição das atividades realizadas e em aspectos técnicos de sua execução, sem mencionar necessariamente a execução orçamentária. Enquanto os projetos do FA seguem um modelo de relatório proposto pelo BNDES que contempla em um mesmo documento todos estes aspectos. O Floresta+ Amazônia menciona a existência de relatórios distintos, mas não entra em detalhes sobre o formato e nível de detalhamento do relatório financeiro.

Os contratos estabelecidos com os projetos apoiados pelo Programa REM MT preveem obrigatoriamente a prestação de contas financeiras ao atingirem 70% de

execução do valor recebido, sendo a aprovação dessa prestação de contas um pré-requisito para o recebimento da próxima parcela. Nos demais, os desembolsos também estão vinculados à aprovação de relatórios, mas não foram encontradas informações sobre uma porcentagem pré-definida de execução como no REM MT.

A inexistência de um sistema para prestação de contas e a ausência sobre informações específicas a respeito da periodicidade de envio desses relatórios financeiros no FA e no Floresta+, não permitem uma avaliação concreta sobre o uso dessas ferramentas, mas sugere que a conferência dessas informações não ocorre de forma tão constante e tão próxima como ocorre no Programa REM MT por intermédio do FUNBIO e da coordenação do subprograma de AFPCT. Essa forma de acompanhamento contínua apresenta vantagens ao facilitar a identificação de eventuais desvios, permitindo correções de rota em um curto espaço de tempo. Em entidades com baixa capacidade institucional para gestão de projetos e recursos, esse tipo de prática oferece segurança tanto para o financiador quanto para a própria organização apoiada. Embora exija um esforço contínuo, também contribui para a organização das informações financeiras e promove aprendizado em gestão, simplificando o acompanhamento pela equipe responsável e reduzindo riscos e erros que poderiam afetar as associações e cooperativas.

Ainda em relação aos relatórios periódicos, o FA, por meio do BNDES, prevê a elaboração de relatórios de acompanhamento com base nas informações recebidas pelas organizações, garantindo uma análise sistemática e padronizada da execução dos projetos. O FUNBIO, enquanto gestor dos contratos do Programa REM MT, acompanha a execução de forma próxima, mas não estipula que a gerência dos projetos elabore um relatório de acompanhamento regularmente. As informações estão disponíveis e podem ser consultadas no dia a dia, mas não há um documento que formalize o estado do projeto periodicamente. Logo, não há garantia de uma análise estruturada e padrão a respeito do andamento de cada um dos projetos.

A ausência de menção a reuniões periódicas de acompanhamento no Programa Floresta + Amazônia destaca uma divergência em relação à prática dos demais, mas somente com base nos documentos consultados, não é possível afirmar que não ocorram. Por tratar-se de uma atividade gerencial do dia a dia do projeto, sem periodicidade e formato previamente estabelecidos, podem não ter sido mencionadas no Plano de Monitoramento e Avaliação e no Manual Operativo.

Os três programas adotam o mesmo procedimento em relação à relatoria final do projeto, variando nos prazos de envio. Apesar do FA englobar em um mesmo documento informações sobre o progresso das atividades e informações financeiras, e mesmo não tendo sido possível acessar os modelos utilizados por cada programa, a finalidade desses relatórios é essencialmente a mesma.

A duração dos projetos de cada chamada é algo que deve ser observado na definição de procedimentos de M&A. O Fundo Amazônia selecionou propostas com duração prevista de 48 meses e o Floresta + Amazônia prevê a execução dos projetos em até 24 meses. Por sua vez, o Programa REM MT, embora tenha estabelecido um prazo de 12 meses, demanda um volume substancial de informações e relatórios por parte das organizações contratadas. Instituições com recursos limitados e equipes reduzidas podem enfrentar desafios para cumprir todas as entregas dentro do prazo estipulado, conciliando-as com as atividades planejadas. Contudo, a falta de uma comunicação mais próxima entre o contratante e as organizações apoiadas em projetos de longa duração pode representar um risco para ambas as partes.

## **4.2 Indicadores**

Os três programas seguem uma abordagem semelhante ao estabelecer indicadores padrão ligados ao marco lógico 'geral' do programa, assegurando o monitoramento do progresso em direção a resultados mais abrangentes ou benefícios indiretos, conforme visto no FA. Cada uma das três iniciativas também enfatizava a criação de indicadores diretamente associados aos projetos, garantindo um acompanhamento detalhado das atividades acordadas. Essa estratégia é relevante, pois avalia o progresso das ações tanto em nível local, alinhado aos objetivos específicos de cada chamada, quanto no monitoramento dos resultados esperados em escala de programa, seja em âmbito nacional ou global. De um lado, ao estabelecer indicadores ligados diretamente aos projetos, fortalece-se o protagonismo das organizações, conforme destacado por Meadows (1998), permitindo que elas incorporem aos indicadores aspectos socioculturais relevantes à sua realidade. Por outro lado, a ausência de orientação clara sobre a formulação, bem como sobre a apropriação e finalidade desses indicadores, pode acarretar desafios durante a execução dos projetos.

Neste sentido, o Floresta + Amazônia se destaca ao prever uma oficina para estimular a integração dos PIPCT nas atividades de monitoramento e harmonizar a estrutura de indicadores entre os projetos, além disso, o programa propõe uma oficina inicial de intercâmbio e nivelamento das organizações selecionadas na chamada. O Floresta + Amazônia foi o único programa a mencionar claramente a adoção de um monitoramento participativo e de base comunitária, que inclui a avaliação qualitativa do avanço dos projetos e soluções baseadas na gestão adaptativa. Essa prática se distingue da abordagem generalista e foge da expressão colonialista mencionada por Finkler & Dell’Aglia, 2013, que discute sobre o valor abstrato da ‘mudança social’ como um aspecto positivo e desejado mensurado pela avaliação de uma política, programa ou projeto.

Quanto aos indicadores em si, o Floresta + e o Fundo Amazônia adotam uma estrutura mais simplificada, com cinco e três áreas temáticas e 11 e seis indicadores, respectivamente. Por sua vez, o REM MT apresenta sete agrupamentos e 17 indicadores, evidenciando a complexidade associada ao M&A do Programa, que, além da AFPCT, engloba outras três áreas de atuação: Fortalecimento Institucional, Produção, Inovação e Mercados Sustentáveis e Territórios Indígenas.

Os eixos do Programa REM MT, aqui padronizados como ‘áreas temáticas’, não facilitam o agrupamento de indicadores por tema, já que quase todos estão vinculados às cadeias de valor apoiadas pelo Programa. Essa abordagem dificulta a compreensão em relação ao que está sendo avaliado em termos de resultados e impactos, e talvez tenha contribuído para a extensão da lista de indicadores. Diferentemente do Floresta+ Amazônia e do Fundo Amazônia, que apresentam temas bem definidos, com um menor número de indicadores associados a cada um.

As três iniciativas adotam exclusivamente indicadores quantitativos, os quais, conforme destacado por Boullosa & Tavares (2009), são claros e, conseqüentemente, mais fáceis de serem mensurados. Tanto o Fundo Amazônia quanto o Programa REM MT utilizam o aumento da receita das organizações ou o incremento na produção/comercialização de produtos para identificar os resultados de suas ações. Enquanto o Floresta+ define como indicador de fortalecimento das cadeias o número de produtos com beneficiamento aprimorado ou a quantidade de novos produtos desenvolvidos com acesso ao mercado. No entanto, mesmo sendo um indicador quantitativo, ele não esclarece qual critério define esse "aprimoramento".

O Floresta + e o Fundo Amazônia compartilham indicadores relacionados à capacitação do público-alvo, porém, no Fundo Amazônia esse indicador está associado à área temática de desenvolvimento organizacional, enquanto no Floresta + estão vinculados a três diferentes áreas temáticas. O Programa REM MT, assim como o Fundo Amazônia, apresenta o fortalecimento institucional como área temática, mas pretende medir seus resultados por meio do aumento do faturamento das organizações e do aumento do número de cooperados/associados. Esse exemplo demonstra as diferentes formas e olhares possíveis para medir resultados/impactos relacionados ao desenvolvimento das organizações apoiadas.

### 4.3 Avaliação

O Fundo Amazônia é o único programa que pré-determina a contratação de uma avaliação de efetividade *ex-post*, propondo uma análise temática e agregada dos resultados dos projetos contratados, que ocorre em até dois anos após a finalização. Essa prática permite a avaliação do impacto das iniciativas, identificando mudanças sociais provocadas por sua implementação. Nos demais, o processo de avaliação ocorre somente de forma complementar ao monitoramento, auxiliando no processo de tomada decisão, conforme mencionado por Talmage (1982). Essa abordagem de avaliação continuada, apesar de não ser apropriada para avaliar impacto, permite observar os aspectos mencionados por Boullosa e Araujo (2009) sobre o desempenho de um programa, o bom uso dos recursos, a coerência em relação aos objetivos, os pontos críticos na implementação, a execução das atividades conforme o planejamento e o alcance dos objetivos. O Floresta + Amazônia menciona que estudos posteriores podem ser contratados caso necessário e o Programa REM MT não prevê em seu manual de execução um procedimento de avaliação estruturado para além do monitoramento.

O FUNBIO divulgou em novembro de 2023 uma oportunidade para contratação de um serviço de consultoria cujo escopo inclui a avaliação de impacto das atividades do subprograma de AFPCT, mas não foca somente na chamada 12.2022.



#### **4.4 Monitoramento e Avaliação no Programa REM MT**

Considerando todos os aspectos observados durante o desenvolvimento do trabalho, é evidente que o Programa REM MT realiza um nível de acompanhamento diferenciado em relação aos demais. Isso ocorre por intermédio do FUNBIO, que acompanha os projetos continuamente por meio de reuniões que podem ser quinzenais, mensais ou conforme necessidade, além de fazer o monitoramento dos saldos bancários das contas dos projetos e o acompanhamento do lançamento dos comprovantes de despesa no sistema cérebro. A coordenação do subprograma de AFPCT é igualmente presente, ao exigir o registro periódico das atividades no GPWEB e o preenchimento trimestral das planilhas de beneficiários e de controle de projetos. Porém, a existência de duas instâncias de monitoramento com necessidades distintas (FUNBIO e Coordenação da AFPCT) aumenta a quantidade de demandas repassadas às organizações em função do número de ferramentas/sistemas e a periodicidade de envio das informações, que não necessariamente agregam valor a gestão sob a ótica das organizações. Importante citar que existe uma sobreposição entre o GPWEB e os Relatórios Técnicos, uma vez que as informações exigidas pela coordenação são semelhantes às informações apresentadas nestes relatórios. É pertinente questionar a forma como este processo foi estruturado e avaliar a necessidade de cada uma das partes em termo de obrigações contratuais e responsabilidades perante o doador.

Ainda assim, há complementariedade na atuação do FUNBIO e Coordenação do Programa REM MT, considerando que o primeiro segue uma abordagem mais tradicional de monitoramento. De acordo com o Buvinich (1999), esse tipo de abordagem está mais relacionado a um mecanismo financeiro, orientado para prestação de contas e aspectos burocráticos e não avalia na mesma medida a eficácia do cumprimento dos objetivos. Essa atribuição acaba sendo bem desempenhada pela equipe técnica da coordenação do subprograma da AFPCT.

#### **4.5 Limitações para o desenvolvimento do trabalho**

O desenvolvimento deste trabalho encontrou algumas limitações relacionadas à dificuldade de acesso às informações. Não foi possível, por exemplo, localizar dados sobre o M&A do Programa Copaíbas, impossibilitando a comparação com

os demais. Mesmo para os programas cujos dados foram localizados na internet, seria interessante ter um detalhamento maior sobre o processo, a frequência de coleta e análise das informações de acompanhamento, os modelos de relatórios e fluxos gerenciais estabelecidos. Todavia, cabe destacar que Fundo Amazônia e o Floresta+ disponibilizam publicamente todos os documentos consultados, diferentemente do Programa REM MT, cujo manual de execução de projetos foi disponibilizado pelo FUNBIO, mas não se encontra online. A publicação dessas informações permite a realização de estudos como este, o aprendizado por parte de organizações menores ou o aprimoramento dos processos e ferramentas utilizados em outros projetos e programas. A transparência e compartilhamento de experiências pode auxiliar na qualificação de processos de M&A e no bom uso dos recursos (Silva et al., 2020).

## 5. Conclusão e Recomendações

No contexto do monitoramento dos projetos da chamada 12.2022 do Programa REM MT, a ser desempenhado pela DEVALLOR, sugere-se o desenvolvimento de Planos de Monitoramento para cada uma das iniciativas, contendo prazos, responsáveis, indicadores e meios de verificação. Essa prática é adotada pelos demais Programas avaliados e é uma forma de organizar as demandas de cada projeto e orientar o trabalho da equipe de consultores, facilitando a priorização e o acompanhamento das ações. Estes planos podem ser estruturados utilizando ferramentas online, como o Trello<sup>4</sup>, que permite a atribuição de datas e responsáveis para as atividades elencadas. Projetos de curta duração, como estes da chamada 12.2022, deveriam ser iniciados já com um plano de monitoramento definido, garantindo que, desde o início, tanto a gerência/coordenação responsável pelo acompanhamento, quanto à organização apoiada, saibam quais são os aspectos a serem monitorados, quais são os indicadores, como serão acompanhados e quais as metas a serem atingidas. Por experiência da autora e com base neste trabalho, a ausência de uma ferramenta que integre as informações do GPWEB (sistema utilizado pela SEMA MT) e do Cérebro (sistema de gerenciamento financeiro do FUNBIO), gera certo descompasso no acompanhamento dos projetos e ruído de comunicação entre as equipes. Essa dificuldade pode ser sanada por meio da criação de uma interface no Power BI que integre informações de execução física e financeira, permitindo a visualização integrada das informações e facilitando a comunicação entre as partes.

Com base em tudo que foi visto e no perfil das organizações apoiadas, é importante refletir sobre a carga de trabalho imposta e a desenvoltura das equipes dos projetos no uso de variados sistemas e ferramentas. Simplificar os processos pode promover fluidez na execução sem comprometer o controle. Além disso, é interessante para chamadas futuras que o papel do gestor financeiro e da coordenação técnica do programa (SEMA MT) no M&A seja revisto com o intuito de eliminar sobreposições e retrabalho. Identificar e garantir que as necessidades institucionais e obrigações de cada parte estejam claras pode otimizar o trabalho

---

<sup>4</sup> O Trello é uma ferramenta visual de gerenciamento de projetos, fluxo de trabalho e monitoramento de tarefas (<https://trello.com/pt-BR/tour>).

por parte das organizações apoiadas, além de trazer vantagens adicionais ao Programa como um todo.

Para finalizar e considerando o exposto anteriormente, seguem algumas recomendações gerais acerca do tema:

**Uso de metodologias participativas:** Programas como o Floresta + Amazônia, que adotam um monitoramento participativo e de base comunitária, podem servir de modelo para outros programas. Especificamente em relação a construção de indicadores e elaboração de propostas, recomenda-se a organização de workshops ou sessões de trabalho participativas. Estes eventos podem reunir representantes das organizações apoiadas, *stakeholders* e especialistas para discutir e definir os indicadores mais relevantes e significativos para os projetos em questão. De acordo com Meadows (1998), indicadores são construídos com base em valores, pois refletem o que é prioritário em um determinado contexto. Se forem definidos coletivamente podem influenciar no compromisso das organizações e garantir que eles reflitam de maneira mais precisa as necessidades das organizações e comunidades envolvidas.

- **Investimento no planejamento dos projetos:** investir na fase de planejamento considerando as etapas futuras de M&A pode diminuir os obstáculos na implementação de sistemas de monitoramento. Conforme recomendado por Carvalho (2000), o comprometimento com a vinculação entre as atividades de planejamento e avaliação contribui para a implementação de um sistema de monitoramento realmente operacional e útil. Cohen & Martinez (2001) pontuam que uma das dificuldades para a implementação de um sistema de monitoramento é o alto custo do processo. Logo, uma das recomendações aplicáveis para doadores e financiadores é prever na fase de elaboração de propostas um orçamento específico para essa finalidade, visando garantir um processo adequado de acompanhamento dos projetos contratados a partir de editais.
- **Sistemas integrados de acompanhamento:** o desenvolvimento de sistemas integrados de gerenciamento de projetos têm sido alvo de investimento por parte de órgãos públicos, agências de cooperação e empresas (Boullosa & Tavares, 2009). Um sistema de monitoramento que

possibilite a análise das informações físicas e financeiras pode facilitar o dia a dia das organizações e dos financiadores, principalmente quando esse processo envolve vários atores com atribuições distintas, como no Programa REM MT. Visualizar as informações em único local, compartilhado entre as partes, facilitaria a comunicação e o acompanhamento do progresso dos projetos, auxiliando na tomada de decisão.

- **Investimento em Capacitação:** Investir em capacitações relacionadas a gestão e desenvolvimento institucional para as organizações beneficiárias pode melhorar a qualidade da execução dos projetos e do M&A. Assim como a capacitação das equipes das agências executoras (como o FUNBIO e BNDES). De acordo com Cohen & Martinez (2001) a falta de capacidade das equipes envolvidas influencia na escolha dos instrumentos adotados para M&A e na implementação eficaz desses processos. Logo, além de auxiliar na execução, esse tipo de iniciativa deixa um legado após a finalização dos Programas/Projetos.
- **Transparência por parte das agências financiadoras/executoras:** A disponibilização pública de documentos e informações, como feito pelo Fundo Amazonia e Floresta+, deve ser incentivada para promover a transparência e o aprendizado entre organizações e agentes financiadores. A troca de experiências entre gestores financeiros como o FUNBIO, enquanto uma associação privada sem fins lucrativos e o BNDES, enquanto uma empresa pública, pode trazer novas ideias e adaptações dentro do contexto de cada organização.
- **Planejamento da Avaliação de Impacto:** Programas que ainda não possuem um processo de avaliação de impacto estruturado, como o REM MT, devem considerar a contratação de consultorias especializadas para avaliar o impacto e a efetividade de suas atividades. A avaliação de impacto é uma ferramenta crucial para entender o real alcance e eficácia de programas e iniciativas. Ao analisar o impacto, não apenas se mede o sucesso de uma intervenção, mas também se identificam áreas de melhoria e potenciais ajustes necessários.
- **Revisão contínua de Processos:** A existência de sobreposições e demandas duplicadas, como ocorre no REM MT (GPWEB e Relatórios Técnicos),

sugere a necessidade de uma revisão dos processos para otimização da gestão. Esta revisão inclui um olhar geral sobre a finalidade e eficácia dos modelos, ferramentas e sistemas adotados no M&A. Pode não beneficiar diretamente as chamadas em curso, mas orientar ajustes e melhorias em editais futuros.

- **Considerar as limitações do público-alvo e o volume de recursos na definição do prazo dos projetos:** Ao determinar a duração de um projeto, é vital considerar as capacidades do público-alvo e os recursos disponíveis. Prazos mal ajustados podem sobrecarregar as instituições e comprometer a qualidade da execução.

Esta análise comparativa buscou aprofundar a compreensão sobre a abordagem adotada por cada programa e possibilitou a elaboração de recomendações para o desenvolvimento do trabalho da DEVALOR junto ao Programa REM MT e para futuras iniciativas de outros programas e projetos, destacando a necessidade de abordagens flexíveis e adaptáveis para garantir o sucesso de editais de apoio que atuem no fortalecimento de cadeias de valor da sociobiodiversidade.

## 6. Referências Bibliográficas

ABRAMOVAY, R. et al. **The new bioeconomy in the Amazon: Opportunities and challenges for a healthy standing forest and flowing rivers.** Sci. Panel Amaz., 2021.

ADULIS, D. **O uso do Marco Lógico na gestão e avaliação de projetos.** São Paulo: RITS - Rede de informações para o terceiro setor, 2002.

AFONSO, S. R. **Produtos Florestais Não Madeireiros:** do extrativismo vegetal à bioeconomia da floresta. In: \_\_Produtos Florestais Não Madeireiros: tecnologia, mercado, pesquisas e atualidades. Científica Digital: Guarujá, Brasil, 2021. p. 29-43. Disponível em: <https://downloads.editoracientifica.com.br/articles/210604944.pdf>. Acesso em: 10 out de 2023.

AGUIAR et al. **Business, biodiversity, and innovation in Brazil. Perspectives in ecology conservation.** v.23, p.6-16, fev. 2023.

ALMEIDA, D.; ALVES, F. B.; PIRES, L. **Governança em cadeias de valor da sociobiodiversidade: experiências e aprendizados de grupos multi-institucionais da Castanha do Brasil e Borracha-FDL no Acre.** Brasília: GIZ, Núcleo Maturi, UICN, WWF-Brasil, 2012.

ASSIS, S. G. et al. Definição de objetivos e construção de indicadores visando à triangulação. In: \_\_MINAYO, M. C. S; ASSIS, S. G.; SOUZA, E. R. (Org.). **Avaliação por triangulação de métodos: abordagem de programas sociais.** Rio de Janeiro: Fiocruz, 2005.

ARRETCHE, M. T. Tendências no estudo sobre avaliação. MELO RICO, E. (Org.) **Avaliação de Políticas Sociais: uma questão em debate.** São Paulo: Cortez, 1998.

\_\_\_\_\_. **Dossiê agenda de pesquisa em políticas públicas.** Revista Brasileira de Ciências Sociais, vol. 18, n. 51, p. 7-9, 2003.

BAMBERGER, Michael. Sponsored by the World Bank's Independent Evaluation Group (IEG) and the Poverty Analysis, Monitoring and Impact Evaluation Thematic Group of the World Bank. 50p. 2009.

BARROS-PLATIAU, A. F. **O Brasil na Governança das Grandes Questões Ambientais Contemporâneas**. Brasília: IPEA, 2011. p. 59.

BIJMAN, JOS; WIJERS, GEA. Exploring the inclusiveness of producer cooperatives. **Current Opinion in Environmental Sustainability**, v. 41, p. 74-79, 2019.

BITEL, Mark. **Taking Evaluation to the People? Who wants it?** A paper presented at the European Evaluation Society Conference. Lausanne, Suíça: 2000.

BOULLOSA, R. F.; TAVARES, E. **Avaliação e Monitoramento de Projetos Sociais**. Curitiba: IESDE, 2009. Disponível em: <https://play.google.com/books/reader?id=fgDclqw1ZIsC&pg=GBS.PP4&hl=pt>. Acesso em: 01 jul. 2023.

BOSI, M. L. M.; UCHIMURA, K. Y. Avaliação da qualidade ou avaliação qualitativa do cuidado em saúde? **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 150-153, 2007.

BRASIL. **Plano Nacional de Promoção das Cadeias de Produtos da Sociobiodiversidade**. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Agrário; Ministério do Meio Ambiente; Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, 2009.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 7.794 de 20 de agosto de 2020. Dispõe sobre a Política Nacional de Agroecologia e Produção Orgânica. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 21 ago. 2020.

BRASKAMP, L. Evaluation Research Society standards for program evaluation. In: \_\_\_\_ **New Directions for Program Evaluation. Standards for Evaluation Practice**. n. 15. San Francisco: Jossey-Bass, 1982.



BUVINIVH, M. R. **Ferramentas para o monitoramento e avaliação de Programas e Projetos Sociais**. Brasília: UNICEF, out. 1999.

CARVALHO, M. C. B. Avaliação de Projetos Sociais. In: \_\_ ÁVILA, C. M. **Gestão de Projetos Sociais**. 2. ed. São Paulo: AAPCS, 2000. p. 57-58.

COHEN, E.; FRANCO, R. **Evaluacion de Projectos Sociales**. Siglo Vientiuno editores: Mexico, 1992. Disponível em: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2c429fbf-0767-4629-bd26-23385f9750d1/content>. Acesso em: 20 ago. 2023.

DESLANDES, S. F. Concepções em pesquisa social: articulações com o campo da avaliação em serviços de saúde. **Cadernos de Saúde Pública**, vol. 13, n. 1, p. 103-107, 1997.

DINIZ, J. D. de A. S. et al. Políticas Públicas e Projetos para o Fortalecimento da Cadeia de Valor. In: \_\_ **Castanha-da-amazônia: estudos sobre a espécie e sua cadeia de valor**. EMBRAPA: Rondônia, Brasil 2023. p.137-173. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/doc/1155597/1/Políticas-publicas-e-projetos.pdf>. Acesso em: 10 de out 2023.

DONOVAN, J.; STOIAN, D.; LUNDY, Mark. **Inclusive value-chain development: challenges and approaches (Introduction)**. Washington, DC (USA): International Food Policy Research Institute (IFPRI), 2016. p. 37-46.

FARIA, C. **A política da avaliação de políticas públicas**. Revista Brasileira de Ciências Sociais, São Paulo, v. 20, n. 59, p. 97-110, 2005.

GUIMARÃES, R. P., FEICHAS, S. A. Q. **Desafios da Construção de Indicadores**. **Ambiente & Sociedade**, Campinas, v. 7, n.2, p. 307-323, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/asoc/a/89QvD7zZxHLTm5zCqxL4yHt/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 12 nov. 2023.

FETTERMAN, D. Empowerment Evaluation. **American Journal of Evaluation**, v. 15, p. 1-15, 1994.

FINKLER, L; DELL'AGLIO, D. D. Reflexões sobre avaliação de programas e projetos sociais. **Barbaroi**, Santa Cruz do Sul, n. 38, p. 126-144, jun. 2013. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-65782013000100008&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-65782013000100008&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 08 nov. 2023.

FREITAS, J. da S. et al. **Reservas Extrativistas sem Extrativismo: uma tendência em curso na Amazônia?** Revista De Gestão Social E Ambiental, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 56-72, 2018. Disponível em: <https://rgsa.emnuvens.com.br/rgsa/article/view/1388>. Acesso em: 8 nov. 2023.

GARCIA, R. C. **Subsídios para organizar Avaliações da Ação Governamental**. Texto para discussão N. 776. Brasília: Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas, 2001.

GUANZIROLI, C. **Avaliação de Impacto e Resultados de Projetos de Cooperação Técnica desenvolvidos pelo IICA no Brasil**. Brasília: IICA, 2010.

HARTZ, Z. M. de A. Princípios e padrões em meta-avaliação: diretrizes para os programas de saúde. **Ciência e Saúde Coletiva**, vol. 11, n. 3, p. 733-738, 2006.

JANNUZI, P. M. **Indicadores Sociais no Brasil: conceitos, fontes de dados e aplicações**. Campinas: Alínea, 2001.

KING, J. Research on evaluation **Use and its implication for evaluating research and practices**. Studies in Educational Evaluation, 1988.

LUBAMBO, C. W., ARAÚJO, M. L. C. **Avaliação de Programas Sociais: virtualidades técnicas e democráticas**. Recife: Fundação Joaquim Nabuco, 2003.

MARINHO, A.; FAÇANHA, L. O. **Programas sociais: efetividade, eficiência e eficácia como dimensões operacionais da avaliação**. Texto para discussão n. 787. Brasília: IPEA, 2001.

MAKISHI, F. et al. **Governança no desenvolvimento sustentável na Amazônia: arquiteturas institucionais e cadeias de sociobiodiversidade**. Instituto de Ciências Agrárias, UFMG, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/49754>. Acesso em: 08 nov. 2023.

MEADOWS, D. Indicators and Information Systems for Sustainable Development. In: \_\_COSTANZA, R. (Ed.). **Ecological Economics: The Science and Management of Sustainability**. Island Press, 1998. p. 433-452.

NOGUEIRA, V. M. R. N. **Avaliação e monitoramento de Políticas e Programas Sociais - revendo conceitos básicos**. Santa Catarina: UFSC, 2002. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1796/179618335007.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2023.

KASECKER, T. P. et al. **Ecosystem-based adaptation to climate change: defining hotspot municipalities for policy design and implementation in Brazil**. *Mitigation and Adaptation Strategies to Global Change*, v. 23, p. 981-993, 2018.

OBSERVATÓRIO DA ECONOMIA DA SOCIOBIODIVERSIDADE. (2022). **Recomendações de Políticas Para o Desenvolvimento da Economia da Sociobiodiversidade**. Disponível em: [https://www.socioambiental.org/sites/default/files/noticias-e-posts/2022-06/Propostas%20de%20Pol%C3%ADticas%20para%20Economia%20da%20Sociobiodiversidade%20-%20C3%93SocioBio%20.docx%20%281%29\\_0.pdf](https://www.socioambiental.org/sites/default/files/noticias-e-posts/2022-06/Propostas%20de%20Pol%C3%ADticas%20para%20Economia%20da%20Sociobiodiversidade%20-%20C3%93SocioBio%20.docx%20%281%29_0.pdf). Acesso em: 10 jan. 2024.

OLIVEIRA, V. M. e S. et al. **A contribuição do Plano Nacional de Agroecologia e Produção Orgânica (Planapo) na definição das listas de espécies da sociobiodiversidade**. In: *Cadernos de Agroecologia. Anais do XI Congresso Brasileiro de Agroecologia*, v. 15, nº 2, 2020. Disponível em: <https://cadernos.aba-agroecologia.org.br/cadernos/article/view/3912/3563>. Acesso em: 10 jan. 2024

PFEIFFER, P., 2014. **O Quadro Lógico: um método para planejar e gerenciar mudanças**. *Revista Do Serviço Público*, 51(1), p. 81-122. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v51i1.320>. Acesso em: 26 dez. 2023.

PETESQUE, M.; CIPRIANI, S.; ARRIAZA, P. **Community Empowerment Manual**; Community Protection Approach. We World, 2020. 59 p. Disponível em: <https://reliefweb.int>. Acesso em: 20 out. 2023.

PORTER, M.; KRAMER, M. Criação de Valor Compartilhado. In: \_\_**Cultura Organizacional**. Harvard Business School, 2011.

RAPOSO, R. Avaliação de ações sociais: uma abordagem estratégica. In: \_\_ÁVILA, C. M. **Gestão de Projetos Sociais**. 2. ed. São Paulo: AAPCS, 2000. p. 79-90.

REUBER, M.; HAAS, O. **Evaluations at the Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit**. GTZ GmbH, 2009.

RUA, M. G. Monitoramento e Avaliação de Programas e Projetos Sociais. In: \_\_**Glossário do Curso de Acompanhamento, Monitoramento e Avaliação dos Programas e Projetos Sociais do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE**. Brasília: FNDE, 2008.

SANTOS, A. Q.; CARVALHO, A. K.; LUSTOSA, P. H. E. **Formulação e avaliação *ex-ante* de projetos governamentais**. In: \_\_Apostila para o Programa de Capacitação de gestores públicos locais. Brasília: IBRAD, 2001.

SCARANO, F. R. et al. Megadiversity. In: \_\_SCHEINER, S. (ed.). **Encyclopaedia of Biodiversity 3**. Reference Module in Life Sciences. Amsterdam: Elsevier, 2021b. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-822562-2.00013-X>. Acesso em: 11 maio 2023.

SCRIVEN, M. **The logic of evaluation: department of Psychology**. Claremont: Claremont Graduate University, 2007.

SILVA, L. M. **Avaliação do processo de descentralização das ações de saúde**. Ciência e Saúde Coletiva, vol. 4, n. 2, p. 331-339, 1999.

SILVA, R. R.; JOPPERT, M. P.; GASPARINI, M. F. V. **Diretrizes para a prática de avaliação no Brasil (livro eletrônico)** – 1. ed. – Rio de Janeiro: Rede Brasileira de Monitoramento e Avaliação, 2020.

TALMAGE, H. Evaluation of programs. In: \_\_MITZEL, H.E. (Ed.). **Encyclopedia of Educational Research**. 5. Ed. Nova York: The Free Press, 1982.

TERADA, T. A. et al. **Impact supply chains: a case study on sustainable use of the brazilian socio-biodiversity**. Minas Gerais: Ipea, 1996.

\_\_\_\_\_. **Impact supply chains: a case study on sustainable use of the brazilian socio-biodiversity**. Household and Personal Care Today - vol. 12, n 4. P. 64-65, 2017. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/49735/2/Impact%20supply%20chains.pdf>. Acesso em: 29 set. de 2023.

RAQUEL, T. Agroecologia: os desafios para fazer valer uma política nacional. Carta Capital. Jul. 2023. Seção Sociedade. Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/sociedade/agroecologia-os-desafios-para-fazer-valer-uma-politica-nacional/>. Acesso em: 10 jan. 2024.

TREVISAN, A. P.; BELLEN, H. M. **Avaliação de políticas públicas: uma revisão teórica de um campo em construção**. Revista de Administração Pública, vol. 42, n. 3, p. 529-550, 2008.

TROVATTO, C. M. M.; BIANCHINI, V.; SOUZA, C.; MEDAETS, J. P.; RUANO, O. **A construção da Política Nacional de Agroecologia e Produção Orgânica: um olhar sobre a gestão do primeiro plano nacional de agroecologia e produção orgânica**. In: \_\_SAMBUICHI, R. H. R.; MOURA, I. F. de; MATTOS, L. M. de; AVILA, M. L. de; SPINOLA, P. A. C.; SILVA, A. P. M. da (org.). A política nacional de agroecologia e produção orgânica no Brasil: uma trajetória de luta pelo desenvolvimento rural sustentável. Brasília, DF: IPEA, 2017, p. 87 -116.

UCHIMURA, K. Y.; BOSI, M. L. M. Qualidade e subjetividade na avaliação de programas e serviços em saúde. **Cadernos de Saúde Pública**, vol. 18, n. 6, p. 1561-1569, 2002.

VALARELLI, L.L. **Uma Noção Ampliada de Captação de Recursos**. Revista Terceiro Setor. Rio de Janeiro: 1999.

WADT, L. H. de O. et al. **Castanha-da-Amazônia: estudos sobre a espécie e sua cadeia de valor: aspectos sociais, econômicos e organizacionais.** Brasília, DF: Embrapa, 2023.

WEISS, C. **Evaluation research: methods of assessing program effectiveness.** Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1972.

\_\_\_\_\_. **Have we learned anything new about the use of evaluation?** American Journal of Evaluation. v.19. p. 67-73. 1988.

## **APÊNDICE 1 - CONCEITOS DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO**

Este apêndice apresenta os conceitos adotados neste trabalho em relação à temporalidade das avaliações realizadas, tipos e metodologias de avaliação, critérios utilizados, tipos de indicadores e monitoramento.

### **Temporalidade das avaliações realizadas**

Processos de avaliação podem ocorrer em todas as etapas de um projeto: formulação, implementação e finalização. Durante a formulação, as avaliações são voltadas para a adequabilidade das estratégias propostas às demandas existentes. Durante a implementação, estão voltadas para aspectos relacionados à dinâmica institucional e organizacional das instituições envolvidas, enquanto a avaliação de resultados e impactos, ao final dos projetos, busca olhar para as possíveis transformações ocorridas (Lubambo & Araújo, 2003). Existem ainda outros diferentes tipos possíveis, considerados no desenvolvimento deste trabalho e apresentados na Tabela 12.

Tabela 12 - Descrição dos tipos de avaliação e seus respectivos momentos de realização

Momento de realização	Tipo	Descrição
Prévia à execução	Avaliações formativas, avaliações de preferências ou de pesquisa de opinião	Podem ser conduzidas por diversos participantes envolvidos no processo de formação de agendas, especialmente na arena política. São empregadas para destacar a superioridade de uma perspectiva em relação às outras. Em conjunto, desempenham um papel significativo em estimular o debate político em torno do assunto, ao mesmo tempo em que estabelecem os fundamentos para uma análise técnica das potenciais resoluções para o problema em consideração.
	Avaliações <i>ex-ante</i>	Tem o propósito de aprimorar a compreensão dos problemas, contribuir para a formulação da estratégia de intervenção e até mesmo validar as suposições subjacentes a essa estratégia. Financiadores recorrem a essas análises para identificar prioridades e estabelecer metas claras.
Durante a execução	Avaliações <i>in-itinere</i> , intermediária ou de processo	Pode levar em conta tanto as fases iniciais de planejamento como a fase de implementação, adaptando-se às suas características e dinâmicas específicas. Seu foco geralmente se concentra no acompanhamento e verificação dos resultados imediatos da intervenção em questão. Pode ser conduzida de maneira sistemática e contínua, estruturando-se como um processo de monitoramento contínuo.
Pós-execução	Avaliações <i>ex-post</i>	Destinadas a avaliar o grau de alcance dos resultados delineados durante o planejamento da intervenção, ou que possam ter sido revisados durante a fase de implementação. Essas avaliações assumem uma abordagem somativa, com o propósito de responder a perguntas específicas relacionadas à continuidade e/ou à possibilidade de replicação do programa ou objeto em análise.
	Avaliações de impacto	Direcionada principalmente para os impactos ou resultados indiretos da intervenção em análise. Seu foco principal está nas mudanças ocorridas no ambiente sociopolítico, econômico e ambiental. Avaliam transformações de longo prazo e estruturais, em oposição aos resultados imediatos.

Fonte: Lubambo & Araújo (2003), Boullosa & Tavares (2009).



## Usos da avaliação

Para este trabalho, foram adotados os seguintes usos propostos, com base nos conceitos de King e Weiss (1988), que propuseram 4 tipologias distintas (Tabela 13).

Tabela 13 – Usos da avaliação conforme King e Weiss (1988)

Tipologia	Descrição
<b>Instrumentais alocativos</b> ou	Quando se busca utilizar a avaliação como base para a tomada de decisões e para a busca de soluções sustentáveis, observa-se que, de acordo com alguns modelos de decisão, essa abordagem raramente é adotada. Isso ocorre porque, na maioria das situações, as decisões são efetivamente tomadas antes que os resultados e as análises fornecidos pela avaliação estejam disponíveis para consideração.
<b>Persuasivas</b>	Quando a avaliação é empregada como meio de angariar o apoio necessário para a formulação, reformulação, continuidade ou descontinuidade de um programa, também pode ser acionada quando se procura obter o suporte de novos defensores ou aliados.
<b>Conceituais</b>	Quando a avaliação é aplicada principalmente com o propósito de fortalecer a identidade do programa e a compreensão de seus objetivos, isso pode ocorrer tanto no contexto interno da organização quanto para o público externo ao programa. Essa ênfase na consolidação da identidade do programa pode resultar em aprendizado institucional, mas não se espera que desencadeie mudanças significativas.
<b>Simbólicas ou de esclarecimento</b>	Quando a avaliação é empregada com finalidades políticas ou de legitimação, bem como para esclarecer questões controversas, ela tem o potencial de influenciar as comunidades de prática e a agenda política. Isso significa que pode impactar as percepções e decisões dentro desses contextos.

Fonte: King e Weiss (1988).

É importante ponderar que em se tratando de projetos de cooperação internacional executados por organizações sem fins lucrativos e implementados em parceria com órgãos do governo, como é o caso do Programa REM MT, existem diversos âmbitos possíveis em que um processo de avaliação pode ocorrer. Logo, os usos e o desenho do processo terão finalidades e características muito diferentes de acordo com a ótica do demandante.

## Metodologias de avaliação

As abordagens possíveis de avaliação e monitoramento podem ser compreendidas como metodologias de avaliação e podem ser classificadas de

diferentes formas. Existem as abordagens chamadas de **realistas** (ou positivistas) e as **naturalistas** (ou construtivistas), que se diferenciam principalmente pelo grau de objetividade da análise. Enquanto a abordagem realista busca explicar o objeto da avaliação independentemente do observador, a abordagem naturalista visa compreender o objeto, suas partes e valores e o seu significado está vinculado à visão do observador. Outras duas concepções acerca da abordagem da avaliação são a **gerencialista** e a **não gerencialista**. A primeira, voltada principalmente para atores que possuem poder de tomada de decisão e estão essencialmente preocupados com custos e efetividade do projeto. A segunda foca nos beneficiários do projeto e tem como foco compreender os processos políticos e as relações entre os atores. As metodologias possíveis são várias, porém, de acordo com Boullosa & Tavares (2009) algumas são consideradas clássicas: as avaliações experimentais, as quase-experimentais, por objetivos, as livre de metas, as para a decisão e as participativas (Tabela 14).

Tabela 14 – Tipos clássicos de avaliação

Tipos de avaliação	Descrição
<b>Avaliações experimentais</b>	são baseadas na comparação entre o antes e o depois da implementação de um programa em relação à realidade dos beneficiários e em oposição a outra realidade populacional com as mesmas características que não tenha recebido os mesmos benefícios. Logo, busca-se identificar se os objetivos foram alcançados e se os impactos observados realmente são efeito do programa. Esse tipo de avaliação trabalha com ‘grupos controle’ e visa medir de forma controlada o impacto da intervenção realizada, o que na maior parte das vezes é um grande desafio pela dificuldade em equalizar os grupos e informações.
<b>Avaliações quase-experimentais</b>	surtem do entendimento das limitações do tipo anterior, ou seja, assumem a não equivalência entre as populações, mas buscam grupos o mais semelhantes possível.
<b>Avaliação por objetivos</b>	focam em avaliar objetivos e metas. Neste caso, um grupo de profissionais entende que o programa deve ser avaliado exatamente pelo que foi estabelecido em sua concepção, enquanto outro, entende a necessidade de revisar criticamente os objetivos e as metas em função da má formulação desses termos durante a idealização do projeto.
<b>Avaliações livre de metas</b>	são radicais em sua posição, já que sugerem ignorar as metas originais do projeto ou programa e identificar os impactos a partir das necessidades sociais, sofrendo baixa influência das diretrizes pré-estabelecidas. Dessa forma, o avaliador se aprofunda na situação problema que deu origem ao projeto/programa e pode compreender os seus resultados e impactos a partir da imersão prática.
<b>Avaliações por decisão</b>	são focadas nos processos de gestão, logo, possui viés gerencialista por natureza. São utilizadas pelos tomadores de decisão e consideram que um projeto é eficaz quando atinge os seus objetivos com a menor quantidade de recursos possível. São muito comuns nos programas que são foco deste trabalho, ou seja, iniciativas que recebem recursos de um financiador externo e são implementadas por organizações do terceiro setor. A avaliação CIPP (conhecidas como modelo 4 fases) são um bom exemplo dessa prática e engloba quatro metodologias complementares para gestão de programas e projetos: avaliações de contexto (fase de planejamento), avaliações de insumo (fase de estruturação), avaliações de processo (fase de implementação) e avaliação de produto (fase de resultados ou impactos).
<b>Avaliações participativas</b>	têm ganhado força a partir dos anos 60 e buscam fugir do padrão de avaliação de cima para baixo, que desconsidera os atores implementadores e beneficiários do projeto. Esse tipo de avaliação considera a experiência e observação dos participantes e proporciona um maior reconhecimento do objeto da avaliação por parte dos beneficiários. Este processo possibilita o empoderamento dos atores a partir do seu reconhecimento dentro do processo participativo.

Fonte: Bouldosa & Tavares, 2009.

## **Critérios utilizados**

Outro aspecto a ser considerado sobre avaliação são seus tipos e critérios, entre eles, alguns são considerados clássicos, como critérios de eficácia, eficiência e efetividade (Nogueira, 2002).

**Critérios de eficácia** estão relacionados a processos, ou seja, servem para avaliar se um projeto ou programa está sendo adequadamente implementado em função dos seus objetivos. De acordo com Garcia (2001), a eficácia está relacionada com o nível de consecução dos propósitos e alvos de uma iniciativa direcionada a um objetivo específico durante um período determinado, sem levar em consideração os gastos envolvidos. Portanto, os elementos avaliados são a meta estabelecida e o tempo necessário para alcançá-la. Uma das dificuldades relacionadas à avaliação de eficácia está relacionada a maneira abrangente como os programas sociais do governo são concebidos e a variedade e multiplicidade de objetivos envolvidos representam desafios significativos para a avaliação de sua eficácia. Isso se aplica tanto quando as avaliações se concentram em dimensões diretamente relacionadas aos programas quanto quando são baseadas em critérios e funções mais amplas de bem-estar social (Nogueira, 2002).

A **dimensão da eficiência**, por conseguinte, conduz a avaliação a considerar cuidadosamente a relação entre os benefícios e os custos associados aos programas sociais, e existem desafios complexos a serem abordados nesse contexto. É fundamental reconhecer que as organizações só podem ser consideradas eficientes se, antes de tudo, demonstrarem eficácia, conforme mencionado anteriormente. Caso contrário, recursos limitados podem estar sendo alocados a resultados que poderiam ser aprimorados (Marinho & Façanha, 2001). Nessa abordagem, estamos avaliando a relação entre o esforço investido na implementação de uma determinada política e os resultados alcançados. Alguns autores, como Arretche (1998), enfatizam que essa forma de avaliação é a mais crucial e urgente a ser desenvolvida, pois está diretamente relacionada a práticas inovadoras na gestão e no uso eficiente dos recursos públicos (Nogueira, 2002).

Já **os critérios de efetividade** dizem respeito a realização das ações corretas para transformar a situação existente (Boullosa & Tavares, 2009) podem ser definidos pela ‘capacidade de maximizar a eficácia e a eficiência’ (Rua, 2008) e envolvem uma avaliação em relação a execução de um programa e o impacto que

ele gera no público-alvo. Esses critérios não se limitam simplesmente a alcançar metas pré-definidas; eles abarcam o adicional, o valor acrescentado que é obtido por meio da implementação do programa ou projeto. Isso se relaciona com a capacidade do programa de efetuar mudanças substanciais em uma determinada situação (Nogueira, 2002). Portanto, a efetividade de um programa social está vinculada à sua capacidade de implementar e melhorar objetivos, independentemente das possíveis limitações na orientação inicial e das eventuais falhas na definição rigorosa dos objetivos declarados (Nogueira, 2002). Para Carvalho (2000) uma avaliação de efetividade abrange uma perspectiva comparativa entre antes e depois, portanto, torna-se um desafio na maioria dos contextos.

Existem numerosos outros critérios a serem ponderados dentro de um sistema de avaliação e monitoramento em projetos apoiados por entidades públicas e agências internacionais, que incluem questões como sustentabilidade, viabilidade financeira das ações, replicabilidade, equidade, entre outros.

Na esfera de M&A de projetos e programas socioambientais são determinados indicadores de desempenho que permitem medir impactos, resultados, processos, recursos e outros aspectos, além disso, existem outras formas de classificação, conforme apresentado na Tabela 15.

Tabela 15 – Tipos de indicadores

<b>Tipos de Indicadores</b>	<b>Descrição</b>
<b>Indicadores de insumos ou de recursos</b>	Mensuram a quantidade e qualidade de recursos fornecidos para um programa ou projeto. Correspondem às medidas associadas à disponibilidade de recursos.
<b>Indicadores de processo, fluxo ou de atividades</b>	Mensuram as atividades implementadas no dia a dia do projeto para a implementação dos recursos e outros processos na tomada de decisão. São intermediários, traduzem em medidas quantitativas os esforços operacionais de alocação de recursos para obtenção de melhorias efetivas.
<b>Indicadores de produtos ou resultados</b>	Mensuram a quantidade e qualidade dos bens e serviços criados ou fornecidos através do uso dos insumos. São aqueles vinculados às dimensões empíricas da realidade, referidos as variáveis resultantes dos processos complexos.
<b>Indicadores de Impactos</b>	Mensuram a qualidade e quantidade dos resultados alcançados através do fornecimento e uso dos bens e serviços.

Fonte: Buvinich (1999). Raposo (2000).

## Tipos de monitoramento

Os objetivos da organização executora e as exigências dos doadores e financiadores de projetos são determinantes para a definição do tipo de monitoramento a ser adotado. Portanto, não há um modelo específico, certo ou errado a ser adotado, mas sim, aquele que mais se aplica à realidade do programa ou projeto. Para Gómez, independente do modelo adotado, existem três áreas básicas que devem ser obrigatoriamente monitoradas: financeira, administrativa ou gerencial e de sistemas de entrega (2006, apud Boullosa & Tavares, 2009), descritas na Tabela 16.

Tabela 16 - Tipos de monitoramento que devem ser monitorados

Tipos de Monitoramento	Descrição
<b>Monitoramento financeiro</b>	envolve a eficiente gestão do orçamento do projeto e não deve ser considerado meramente um procedimento burocrático, mas sim como uma ferramenta de gestão essencial, que requer o acompanhamento detalhado de fluxos de caixa, desembolsos, receitas e despesas mensais. Para garantir que o monitoramento financeiro seja eficaz, é necessário demonstrar habilidade em atender a quatro critérios-chave: existência de dados (orçamento do projeto e cotações iniciais), periodicidade, tipos de dados (informações secundárias de controle de caixa e desembolso dos projetos) e influência na tomada de decisões.
<b>Monitoramento administrativo ou gerencial</b>	envolve a avaliação do ambiente institucional e das regulamentações aplicáveis à organização que está executando o projeto ou programa. Portanto, é crucial considerar os critérios administrativos já estabelecidos pela própria organização para avaliar seu desempenho. Normalmente, são coletados dados que descrevem os cargos e funções no projeto, o progresso físico das atividades, as tarefas executadas e o cumprimento do cronograma, entre outros aspectos. É fundamental enfatizar que as atividades de monitoramento gerencial não devem ser vistas apenas como ações de fiscalização, mas sim como um componente estratégico no processo de implementação de um projeto.
<b>Monitoramento dos sistemas de entrega</b>	envolve a estruturação formal dos procedimentos de interação que muitas vezes seguem dinâmicas específicas não antecipadas durante o planejamento do projeto. O objetivo é acompanhar as relações entre os responsáveis pela tomada de decisões, a equipe técnica e os beneficiários, a fim de verificar o fluxo de entrega dos produtos finais e intermediários delineados no projeto. Normalmente, são realizadas avaliações em intervalos regulares utilizando métodos e instrumentos qualitativos, como entrevistas e reuniões, entre outros.

Fonte: (Gómez, 2006 apud Boullosa & Tavares, 2009).

De forma adicional, Boullosa & Tavares (2009) acrescentam o **monitoramento técnico**, que deve ser realizado por especialistas. Este tipo de monitoramento será capaz de identificar conflitos de papéis, sinergias e oportunidades relacionadas a metodologia num contexto mais amplo e a adequação metodológica utilizada considerando a realidade em questão.