

Unidade 6

Monitoramento e Avaliação



6.1 Introdução

Nesta unidade, trataremos do monitoramento e da avaliação dos Planos Estaduais de Cultura por meio de seus indicadores. Para tanto, abordaremos os seguintes tópicos:

- Sistema de monitoramento e avaliação do Plano Estadual de Cultura;
- Indicadores;
 - O que são indicadores?
 - Características dos indicadores;
 - Por que utilizar indicadores?
 - Sobre a mensuração
 - Limites na formulação de indicadores.
- Processo de avaliação;
- Indicadores de monitoramento e avaliação aplicados ao Plano Estadual de Cultura; e
- Considerações finais

6.2 Sistema de monitoramento e avaliação do Plano Estadual de Cultura

Primeiramente, é importante definir qual o significado de avaliação e de monitoramento, de modo que possamos compreender claramente o que o Plano deve contemplar em relação a esses dois itens. Um dos objetivos principais do processo de planejamento é criar um plano no qual seja formalizado um conjunto de ações a serem conduzidas em um determinado prazo para alcançar uma situação futura. Esse processo se realiza a partir de uma verificação da situação presente, que é encarada na fase da análise situacional, como vimos na Unidade 4.

Na análise situacional, a partir da avaliação e da reflexão sobre a área identifica-se de forma sistemática a realidade do campo cultural no Estado, possibilitando a realização de uma análise mais precisa sobre os principais desafios e as oportunidades que se apresentam na área da cultura.



Essa análise permite estabelecer um conjunto de objetivos da área cultural que constitui os elementos norteadores do prognóstico. Neste, apresentado na Unidade 5, foi construído um conjunto de estratégias, metas e ações para que a realidade cultural do Estado se modifique, em um determinado prazo, para a direção que foi acordada pelos participantes do processo de planejamento. As atividades dessa etapa possibilitam definir prazos para a condução das ações, bem como definir as fontes e os mecanismos de financiamento das ações.

No entanto, as atividades do prognóstico, por serem de elevada importância, requerem cuidados para que o processo de planejamento tenha, de fato, bons resultados. Tais cuidados se resumem na necessidade de pensarmos em maneiras de avaliar continuamente o andamento das ações, pois um processo de gestão não estará completo se não for estabelecida previamente a forma como se dará a avaliação das ações.

Para tanto, devem ser definidos indicadores de monitoramento e de avaliação. Além disso, devemos controlar se o que foi planejado está sendo executado e avaliar se o que está sendo executado está trazendo os resultados esperados. De fato, não basta executar o Plano, é necessário ter condições de avaliar se o Plano que foi construído está sendo executado de maneira correta. Para isso, utilizamos os indicadores de monitoramento e de avaliação.



6.3 Indicadores

Os **indicadores**⁶ são importantes elementos na maneira como a sociedade entende seu mundo, toma suas decisões e planeja suas ações. Por esse motivo, nesta seção abordaremos seu conceito, suas características, as razões da sua utilização, sua mensuração e seus limites.

6 O termo indicador é originário do Latim *indicare*, que significa descobrir, apontar, anunciar, estimar. Fonte: Houaiss (2009).

6.3.1 O que são indicadores?

Os indicadores podem comunicar ou informar sobre o progresso em direção a um determinado objetivo ou a uma meta. Um indicador pode ser entendido como um parâmetro, ou como um valor derivado de parâmetros, que apontam e fornecem informações sobre o estado de uma realidade.

A mais importante característica do indicador, quando comparado a outros tipos de informação, é a sua relevância para a política e para o processo de tomada de decisão. Para ser representativo, o indicador tem de ser considerado importante tanto pelos tomadores de decisão como pelo público. Em geral, os indicadores mais desejados são aqueles que resumem, ou simplificam, as informações relevantes, fazendo com que certos fenômenos que ocorrem na realidade se tornem mais aparentes.

Existem várias funções que os indicadores podem assumir, por exemplo: prover informações de advertência, antecipar futuras condições e tendências, estabelecer comparação entre lugares e situações. No caso específico dos Planos, a preocupação é basicamente com a avaliação de condições e tendências em relação às metas e aos objetivos.

É importante destacar que os indicadores podem ser ferramentas de mudança, de aprendizado e de propaganda. Sua presença afeta o comportamento das pessoas, uma vez que por meio deles a sociedade mede o que ela valoriza e aprende a valorizar aquilo que ela mede.



6.3.2 Características dos indicadores

O objetivo principal dos indicadores é agregar e quantificar informações de uma maneira que a realidade se torne mais aparente. Eles simplificam as informações sobre os fenômenos, tentando melhorar o processo de comunicação.

Esses indicadores podem ser quantitativos ou qualitativos. Em algumas situações, indicadores qualitativos são mais adequados, como é o caso de quando não forem disponíveis informações quantitativas; de quando o atributo de interesse é inerentemente não quantificável; ou de quando as determinações de custo assim o obrigarem.

No contexto da construção dos Planos Estaduais de Cultura, os indicadores devem estar relacionados basicamente às **metas**⁷.

Essas metas são estabelecidas no processo de planejamento dentro de uma expectativa de que elas sejam, de alguma maneira, alcançável. Isso significa que não é viável o estabelecimento de metas tão audaciosas ao ponto de se saber ser impossível seu alcance. Os indicadores existem justamente para verificar os progressos no sentido do alcance das metas, que devem ser observáveis ou mensuráveis. Assim, a utilização de indicadores é uma maneira de monitorar de forma adequada a execução do Plano, pois fornece uma medida do alcance das metas definidas.

7 As **metas**, como já mencionamos, representam uma intenção, isto é, os valores específicos a serem alcançados em um determinado período.

Lembre-se de que um dos prerequisites para a formulação e a utilização de sistemas de indicadores para acompanhamento dos Planos é o de que eles sejam compreensíveis.



Os indicadores são meios de comunicação e toda forma de comunicação requer entendimento entre os participantes do processo. Nesse sentido, os indicadores selecionados para fazer esse acompanhamento devem ser os mais transparentes possíveis, e os seus usuários devem ser estimulados a compreender o seu significado e a sua significância para a boa condução dos Planos.

Observe as dicas para a construção dos indicadores relacionados às metas e às ações:

- Os valores dos indicadores devem ser mensuráveis.

É importante refletir, na hora de definir indicadores, se é possível observá-los na realidade. De nada resolve definir um ótimo indicador relacionado a uma meta do plano se esse indicador não puder ser medido.

- Deve existir disponibilidade dos dados.

Devemos sempre verificar quais são os dados existentes em nossa realidade para, na hora de definir indicadores, selecionar aqueles que estão disponíveis.

- A metodologia para a coleta e o processamento dos dados, bem como para a construção dos indicadores, deve ser limpa, transparente e padronizada.

Conforme acompanhamos a execução do Plano, é necessário trabalhar de forma sistemática, ao longo do tempo, na forma da coleta de dados, no seu tratamento e na sua disponibilização para consulta.

- Os meios para construir e monitorar os indicadores devem estar disponíveis, incluindo as capacidades financeira, humana e técnica em toda a construção do plano de acompanhamento.
- Os indicadores, ou o grupo de indicadores, devem ser financeiramente viáveis.

Dica

É importante observar novamente que na formulação e na escolha de indicadores a preocupação principal é o alinhamento com os objetivos e as metas estabelecidos nas etapas anteriores do processo de planejamento.



6.3.3 Por que utilizar indicadores?

O que possibilita qualificar um processo de gestão é a sua mensuração. Por isso, a gestão de atividades e o processo decisório necessitam de maneiras de mensurar o progresso de uma organização ou área, e os indicadores são uma importante ferramenta neste processo.



6.3.4 Sobre a mensuração

As medições são indispensáveis para que os Planos alcancem os resultados desejados. Além disso, a mensuração também auxilia na escolha entre alternativas políticas e, em alguns casos, na correção da direção política como resposta a uma realidade dinâmica. Algumas vezes, em função das mudanças que temos na realidade, podemos modificar os elementos do plano. E essa mudança pode ser capturada pelos indicadores de monitoramento.

As medidas fornecem uma base empírica e quantitativa de avaliação do desempenho e permitem comparações no tempo e no espaço, proporcionando oportunidades para descobrir novas formas de atuar na realidade.



O objetivo principal da mensuração é auxiliar os tomadores de decisão na avaliação de seu desempenho em relação aos objetivos estabelecidos, fornecendo bases para o planejamento de futuras ações. Para isso, esses atores necessitam de ferramentas que conectem atividades passadas e presentes com as metas futuras, e os indicadores são o elemento central dessas ferramentas.

Essas medidas são úteis por várias razões. Entre elas, no campo da cultura, vale destacar a possibilidade de avaliação do grau de sucesso no alcance das metas estabelecidas em relação ao desenvolvimento da área, sendo essas medidas ferramentas de avaliação.

Para que um indicador seja bom, é necessário que ele preencha algumas características. Dessa forma, esses indicadores devem ser:

- claros nos valores – não são as desejáveis incertezas nas direções que são consideradas corretas ou incorretas;
- claros em seu conteúdo – devem ser entendíveis, com unidades que façam sentido;
- suficientemente elaborados para impulsionar a ação política;

- relevantes politicamente para todos os atores sociais, mesmo para aqueles menos poderosos;
- factíveis – possíveis de serem executados dentro de um custo razoável;
- suficientes – é necessário achar um meio-termo entre o excesso de informações e as informações insuficientes para que possamos fornecer um quadro adequado da situação;
- possíveis de compilar sem necessidade excessiva de tempo.
- situados dentro de uma escala apropriada – nem superagregados nem subagregados.
- democráticos – as pessoas devem ter acesso à seleção e às informações resultantes da aplicação da ferramenta;
- suplementares – devem incluir elementos que as pessoas não possam medir por si próprias;
- participativos – devem utilizar elementos que as pessoas e os atores possam mensurar por si próprios;
- hierárquicos – para que os usuários possam descer na pirâmide de informações, se desejarem, mas também possam transmitir a mensagem principal rapidamente.

Sistemas de indicadores, para além do acompanhamento e do monitoramento, são úteis para os tomadores de decisão e podem ser utilizados para o desenvolvimento de políticas públicas na área de cultura e nas funções do planejamento desta. Além disso, sinteticamente verificamos que os indicadores podem assumir diferentes funções, conforme é indicado na Figura a seguir.



Figura 13: Funções dos indicadores

Função analítica	Função de Comunicação
As medidas ajudam a interpretar os dados dentro de um sistema coerente, agrupando-os em matrizes ou índices.	As ferramentas tornam os tomadores de decisão familiarizados com os conceitos e os resultados esperados das ações. Os indicadores ajudam no estabelecimento de metas e também na avaliação do sucesso em alcançá-las.
Função de Aviso e Mobilização	Função de Coordenação
As medidas ajudam os gestores a tornarem pública a realidade da área cultural por meio de publicações anuais ou simples relatórios com indicadores-chave.	Um sistema de medidas e de relatórios deve integrar dados de diferentes áreas e dados coletados por agências distintas.

É fundamental destacar que qualquer sistema de monitoramento e de avaliação deve ser factível tanto em termos de orçamento como em termos de recursos humanos. Deve ser aberto à população para participação e controle.

No caso específico da elaboração dos Planos Estaduais de Cultura, a função básica e principal dos indicadores será de acompanhar a evolução e os resultados das ações planejadas.

A elaboração de programas de avaliação por meio de indicadores deve auxiliar na especificação de metas e estratégias. Suas bases empíricas e quantitativas de avaliação podem ajudar os tomadores de decisão no que se refere à possibilidade de escolha e de comparações, levando a melhores decisões

segundo os critérios estabelecidos. Isso decorre da comparação do presente com o passado com relação às metas anteriormente estabelecidas e da comparação entre diferentes regiões e momentos, identificando e refletindo sobre tendências a partir da observação dos efeitos de diferentes políticas.

6.3.5 Limites na formulação de indicadores

Mesmo evidenciando a importância dos indicadores no processo de acompanhamento dos Planos, é necessário reconhecer algumas limitações na sua utilização. Uma limitação bastante presente, principalmente no contexto nacional, é a falta de dados disponíveis que permitam a avaliação adequada das ações. Isso, muitas vezes, leva ao problema de medir mais o que não é de fato mensurável do que a medir o que é realmente importante.

Outra limitação oriunda de uma escolha inadequada de indicadores é a ausência de ligação entre o indicador e a ação propriamente dita, bem como com seus resultados esperados.



Uma dificuldade adicional referente aos limites de recursos deve ser ressaltada. Existem diversas limitações reais de recursos humanos, financeiros e de tempo para mensuração dentro de projetos de avaliação e monitoramento, e isso deve ser levado em consideração.

No que se refere aos seus indicadores de monitoramento e avaliação, um Plano de Cultura deve ser elaborado de forma a constituir um sistema organizado, que relacione as visões e as metas aos indicadores e aos seus critérios de avaliação. Além disso, devemos contemplar um número limitado de questões-chave para análise e um número limitado de indicadores, ou uma combinação de indicadores, para fornecer um sinal claro do progresso.


Devemos, sempre que possível, procurar uma padronização das medidas para permitir comparações e estabelecer valores de referência, padrão mínimo e tendências.



Outro aspecto a ser considerado nos indicadores é o de construí-los de modo que sejam acessíveis ao público. Somente desse modo o sistema será capaz de atender às necessidades de toda a sociedade civil, destacando-se os atores da área cultural, que são usuários importantes dessas informações.

É necessário contemplar no Plano a perspectiva de que o processo de avaliação seja constante, entendendo que em cada fase da construção do Plano é necessário parar e refletir a fim de avaliar se as ações e os resultados estão atendendo às expectativas, conforme o planejado. Essas avaliações permitem identificar dificuldades e saná-las ainda durante o processo, evitando que se chegue a um final indesejado. Por isso, faz-se necessário desenvolver a capacidade de repetidas medidas para determinar tendências.

Ao mesmo tempo, é importante, no processo de monitoramento, que a avaliação funcione de forma interativa, adaptativa e responsiva às mudanças, porque a realidade é dinâmica e se altera frequentemente. Com isso, é possível ajustar as metas, os sistemas e os indicadores com os *insights* decorrentes do monitoramento, promovendo assim o desenvolvimento do aprendizado coletivo e o *feedback* necessário para a tomada de decisão.



Vale destacar que o processo de monitoramento deve contemplar uma delegação clara de responsabilidade e o provimento de suporte constante no processo de tomada de decisão. Adicionalmente, devemos pensar no provimento de capacidade institucional para a coleta de dados, sua manutenção e sua documentação. Na medida do possível, também é necessário desenvolver apoio ao desenvolvimento da capacitação local de avaliação.



6.3.6 Processo de avaliação

Não existe uma definição consensual para o que seja avaliação. De maneira geral, a avaliação significa identificar e aplicar critérios, sintetizando informações para poder julgar o mérito de algo.

Um entendimento básico que devemos ter nos processos de avaliação é que eles não funcionam isoladamente, o que torna o papel exercido pelas lideranças um ponto crítico.

O impulso necessário para a realização da avaliação pode se originar de forças externas, como a insatisfação pública, porém, essa motivação normalmente irá gerar resultados superficiais, pois objetiva nada mais do que acalmar a população reclamante. Avaliações mais efetivas geralmente ocorrem a partir de uma demanda interna, com uma liderança forte e uma visão de longo prazo.

Um aspecto importante a se destacar é o fato de a avaliação levar à identificação de pontos ou metas práticas a serem alcançadas. O processo contínuo de avaliação permite que possamos construir sempre melhores planos, uma vez que essas ferramentas funcionam para a análise de políticas e também para o planejamento, podendo identificar elementos potencialmente fracos e fornecer sinais de alarme que indiquem necessidades de mudança de direção política, mudanças no comportamento ou ajustes institucionais.

Outro ponto particularmente importante no processo de avaliação é a dependência acentuada que todos os sistemas têm de dados confiáveis e com boa qualidade. Assim, para realmente se observar e conhecer a direção do desenvolvimento da área é necessário desenvolver e manter sistemas de informações.

6.3.7 A importância dos dados

O processo de avaliação inevitavelmente deverá ser pensado desde o início da construção do Plano Estadual de Cultura, estimulando e orientando a busca por dados que sejam relevantes. Essas informações é que possibilitarão avaliar se, ao final do projeto de construção do Plano, os resultados foram positivos. Portanto, devemos dar atenção à obtenção de dados entendendo que os sistemas para avaliação são normalmente restritos pela falta de dados, poucos recursos para monitoramento e inabilidade para analisar ou interpretar dados.



Dica

Sistemas de avaliação que obtiveram sucesso vêm de instituições que têm capacidade de gerir, analisar e sintetizar dados e de comunicar seus resultados.



Outro aspecto a se considerar é que mesmo com a compilação dos dados, permanece o desafio de interpretar os significados e de saber quais as necessidades reais de mudança. As tendências podem se mostrar contraditórias – diferentes valores levam a diferentes ponderações e a interpretações alternativas dos mesmos dados. Em um processo de avaliação transparente, aberto e construído por meio da colaboração, as oportunidades de aprendizado são maximizadas. Pela identificação de tendências não desejadas, podemos evitar crises e, conhecendo melhor as interações do sistema, melhores estratégias podem ser adotadas para os diferentes níveis de atuação.

Atenção! Observe que em qualquer projeto de avaliação, uma das principais tarefas é a definição de um sistema com o objetivo de determinar e de clarificar o que vai ser medido e o que se espera da medida.



Um sistema é um modelo conceitual que ajuda a selecionar e a organizar questões que definirão o que vai ser medido pelos indicadores. O termo modelo é utilizado aqui para generalizar a estrutura conceitual comum de sistemas similares que são utilizados em projetos práticos. A utilidade de um modelo conceitual não se restringe apenas ao processo de escolha de indicadores, mas também à sua capacidade de realçar indicadores que, mesmo não refletindo as prioridades atuais, podem ter grande importância no futuro. Reconhecer o que não está sendo enfatizado é tão importante quanto saber o que o está. Da mesma maneira, a falta de indicadores ou determinados tipos de sinais constitui importante elemento para análise. Então, o sistema efetivo serve como base para ser revisado de tempos em tempos e no teste das prioridades atuais.

6.3.8 Indicadores de monitoramento e avaliação aplicados ao Plano Estadual de Cultura

Os indicadores de monitoramento e avaliação devem refletir a forma como serão acompanhadas e avaliadas as ações descritas nos Planos Estaduais. Para o Plano Estadual de Cultura, podemos seguir as mesmas diretrizes que orientam as ações no Plano Nacional de Cultura. Assim, como no PNC, a competência de avaliar periodicamente o alcance das ações e das metas foi atribuída ao Ministério da Cultura, para o Plano Estadual de Cultura, o Estado fica como responsável de fazer esta avaliação, juntamente com os atores sociais envolvidos, sendo que a construção do Plano Estadual deve possibilitar o monitoramento.

Tal avaliação e o monitoramento devem ser feitos com base em indicadores nacionais, regionais e estaduais que quantifiquem a oferta e a demanda por bens, serviços e conteúdos; os níveis de trabalho; a renda e acesso da cultura; a institucionalização e da gestão cultural; o desenvolvimento econômico-cultural; e a implantação sustentável de equipamentos culturais nos Estados.

O monitoramento tem como principal objetivo a avaliação das ações para verificar o grau de alcance dos resultados esperados e também possibilitando a correção e/ou ajustes nos planos de acordo com as condições de contorno.

No Plano Nacional de Cultura, está prevista a avaliação com a participação de especialistas, técnicos e agentes culturais, institutos de pesquisa, universidades, instituições culturais, organizações e redes socioculturais, tendo o apoio do Conselho Nacional de Política Cultural.



Com o objetivo de auxiliar a gestão, criou-se por meio do Plano Nacional de Cultura, além de outros órgãos colegiados de caráter consultivo, o Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais, que tem os seguintes objetivos:

- coletar, sistematizar e interpretar dados, fornecer metodologias e estabelecer parâmetros à mensuração da atividade do campo cultural e das



necessidades sociais por cultura. Dessa forma, permite-se a formulação, o monitoramento, a gestão e a avaliação das políticas públicas de cultura e das políticas culturais em geral, verificando e racionalizando a implementação dos Planos e a sua revisão nos prazos previstos.

- disponibilizar estatísticas, indicadores e outras informações relevantes para a caracterização da demanda e da oferta de bens culturais; para a construção de modelos de economia e sustentabilidade da cultura; para a adoção de mecanismos de indução e para a regulação da atividade econômica no campo cultural, dando apoio aos gestores culturais públicos e privados.
- exercer e facilitar o monitoramento e a avaliação das políticas públicas de cultura e das políticas culturais em geral, assegurando ao Poder Público e à sociedade civil o acompanhamento do desempenho dos Planos.

É importante recordar que, ao longo do processo de planejamento, devemos utilizar as referências estabelecidas pelo Sistema Nacional de Cultura e pelo Plano Nacional de Cultura. Um aspecto particularmente interessante nesse alinhamento são as 53 metas desse Plano, as quais são distribuídas em seus quatro eixos. As metas do Plano devem ser acompanhadas por indicadores e, assim, quando utilizadas nos Estados, podem ser também melhor monitoradas.

6.4 O planejamento como processo

No processo conduzido até aqui, várias questões foram levantadas. Iniciamos com a identificação da realidade da área da cultura; em seguida, observamos seus desafios e as oportunidades; e, por fim, definimos diretrizes e prioridades para o seu desenvolvimento a partir da ideia de construção de um futuro desejado por todos os atores do campo.

Com uma visão de futuro desejado para a cultura no Estado definida, é possível estabelecer a maneira de se chegar a esse futuro traçando estratégias e ações com o objetivo de alcançar as metas definidas para o período de vigência do Plano. Nesse ponto, é necessário estimar os resultados esperados com as ações, definir os recursos e as fontes existentes, bem como estabelecer os prazos para execução das ações.

O que abordamos aqui é a necessidade de verificar se o que foi pensado em termos da transformação da área com o Plano está efetivamente acontecendo. Com isso é possível verificar se existem problemas na execução das ações

e efetuar as correções necessárias quando identificados os problemas. Da mesma forma, é possível subsidiar futuros Planos no sentido de melhorar as estimativas que foram feitas ao longo do processo.

Devemos sempre lembrar de que um planejamento é um processo e que seu produto, o Plano, é um documento que pode e deve ser revisado periodicamente para melhorar sua qualidade em relação à realidade que se apresenta. Essa realidade se modifica continuamente, por isso, é necessário reorientar as ações diante das diferenças que encontramos.

A avaliação assume algumas funções com o intuito de melhorar os resultados do Plano. Assim, a avaliação permite:

- identificar problemas, ou falhas, que podem gerar desvios em relação ao que foi planejado;
- alcançar, com o acompanhamento da execução do Plano, resultados mais próximos possíveis do que se pretendia ter como estado da área cultural;
- verificar se as estratégias e as ações estão efetivamente levando ao alcance das metas estabelecidas; e
- ter informações ao longo do processo que possibilite intervenções mais rápidas quando necessário.

A construção de um plano de monitoramento e avaliação, portanto, possibilita estabelecer os tipos de informações a serem utilizadas para avaliação e definir as fontes e a qualidade das informações necessárias para o monitoramento, bem como a frequência em que essas informações serão coletadas e avaliadas.

Dica

Discutimos os aspectos centrais para o processo de elaboração de um plano participativo de cultura. Esperamos que você tenha obtido êxito na sua leitura e compreendido os assuntos abordados. Reflita e discuta cada uma das unidades com seus colegas e outros atores participantes no processo de construção do Plano de seu Estado para que todos tenham a oportunidade de esclarecer cada uma das etapas. Desejamos sucesso na construção do seu Plano!



REFERÊNCIAS

ARNSTEIN, Sherry R. A ladder of citizen participation. *Journal of the American Planning Association*, v. 35, n. 4, p. 216-224, jul. 1969.

AURÉLIO, Buarque de Holanda Ferreira. *Dicionário da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Positivo, 2010.

BRASIL. Agência de desenvolvimento do nordeste. *Planejamento participativo em desenvolvimento local sustentável*. Recife, 2002. Caderno 1.

_____. Ministério da Cultura. *Plano Nacional de Cultura: diretrizes gerais*. 2. ed. Brasília, 2008.

_____. **Lei no 12.343**, de 2 de dezembro de 2010. Institui o Plano Nacional de Cultura - PNC, cria o Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais - SNIC e dá outras providências. Disponível em: < <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2010/lei-12343-2-dezembro-2010-609611-norma-pl.html>>. Acesso em: 15 maio 2013.

_____. Ministério da Cultura. **Ministério da Cultura – MinC**. Brasília, 2013. Disponível em: <<http://www2.cultura.gov.br/site/>>. Acesso em: 21 ago. 2013.

BUARQUE, Sérgio. *Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável*. Brasília: INCRA/IICA, 1998.

DOWBOR, L. *A reprodução social: propostas para uma gestão descentralizada*. Petrópolis: Vozes, 1998.

GOMES, M. A. O. *et al.* Diagnóstico Rápido Participativo (DRP) como mitigador de impactos socioeconômicos negativos em empreendimentos agropecuários. *In*: BROSE, M. *Metodologia participativa: uma introdução a 29 instrumentos*. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2001. p. 63-78.

HOUAISS, Antônio. *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

MEDEIROS, J. P.; BORGES, D. F. Participação cidadã no planejamento das ações da Emater. *RAP*, Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, p. 63-81, jan.-fev. 2007.

TURNES, V. A. *Metodologia para elaboração de sistemas de monitoramento do desenvolvimento local*. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)—Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.