

Identificando departamentos

Dicas e considerações



Contexto	2
A. Impacto potencial	3
O departamento tem alguma área de trabalho onde foi identificado uma necessidade de melhoria?	3
O departamento tem alguma área de trabalho em que se planeja uma mudança para um processo, política ou programa ou que planeja testar algo novo?	3
O departamento tem um processo, política ou programa em uso que não foi avaliado anteriormente?	4
Quem é atendido pelos programas ou políticas do departamento?	5
B. Capacidade da equipe e comprometimento	6
O departamento tem pessoal disponível para se comprometer com uma avaliação?	6
O departamento tem liderança estável e estrutura organizacional?	6
Os funcionários do departamento estão animados em participar de uma avaliação?	7
C. Visibilidade do programa	8
O trabalho do departamento é essencial para alcançar as prioridades estratégicas do prefeito ou do gestor municipal?	8
O departamento tem vários programas ou processos voltados para os moradores e/ou eles atendem a uma grande parcela dos moradores da cidade?	9

Contexto

Pode ser complicado determinar quais departamentos de sua cidade serão os candidatos ideais para uma parceria de avaliação. Este documento foi elaborado para orientar sobre quais departamentos devem ser contatados e considerados para essa oportunidade. Esta é uma ótima chance de incentivar mais pessoas em sua cidade a usar avaliações! Há três considerações principais ao selecionar departamentos para realizar avaliações:

- A. Impacto potencial
- B. Capacidade da equipe e comprometimento
- C. Visibilidade do programa

Para cada uma dessas áreas, temos uma série de perguntas a fim de levar a uma reflexão mais aprofundada sobre se um departamento pode atender a essas expectativas. Algumas dessas perguntas podem exigir uma reunião com um representante do departamento.

A. Impacto potencial



Encontrar oportunidades que tenham um claro caminho de impacto garante que a avaliação agregue valor ao departamento e, por sua vez, à cidade. Reflita sobre quem seria beneficiado se você avaliasse um programa ou a melhoria potencial de um programa.

O departamento tem alguma área de trabalho onde foi identificado uma necessidade de melhoria?

- Este é um bom sinal de que haverá mais adesão em torno do projeto, o que pode ajudar você a fazer um projeto de avaliação que terá o suporte necessário em todos os níveis.
- Este também é um bom sinal de que você pode projetar uma avaliação impactante: há potencial para fazer grandes melhorias se o programa estiver com baixo desempenho.
- Isso permite que a equipe crie um trabalho exploratório prévio que demonstre a necessidade de melhoria em um processo, política ou programa.

Exemplo: o cumprimento do código tem enfrentado dificuldades para que os proprietários corrijam as infrações no prazo, ou o serviço público precisa que os clientes atrasados paguem suas dívidas.

O departamento tem alguma área de trabalho em que se planeja uma mudança para um processo, política ou programa ou que planeja testar algo novo?

- Leva tempo para fazer o escopo completo de uma avaliação, portanto, pode ser útil começar com uma mudança em um plano existente ou fazer algo novo no departamento.
- Existem vários tipos de perguntas de pesquisa que podem ser feitas sobre um novo programa. Isso permite que você tenha flexibilidade ao escolher a metodologia.

- Muitas vezes, é dada muita atenção a novas iniciativas, portanto, é provável que haja maior interesse em usar os resultados após a conclusão da avaliação.
- Às vezes, as cidades estão mais dispostas a experimentar um programa piloto ou uma nova iniciativa. Pode haver mais adesão para fazer melhorias no programa desde o início ou o desejo de garantir que a cidade não gaste recursos em um programa ineficaz.

Exemplo: as licenças comerciais estão migrando de um sistema de registro e renovação em papel para online ou o departamento de gerenciamento de resíduos recebeu financiamento para apoiar um programa de compostagem.

O departamento tem um processo, política ou programa em uso que não foi avaliado anteriormente?

- Se a avaliação mostrar que o programa está funcionando bem, fantástico! Isso pode fornecer informações sobre como, por que ou para quem está funcionando e ajudar outros programas da cidade. Também pode potencialmente abrir oportunidades de financiamento que exigem uma demonstração de que um programa está alcançando os resultados para os quais foi concebido.
- Se a avaliação mostrar que o programa não está funcionando adequadamente, isso também é importante. Seus programas antigos provavelmente são maneiras muito gerais de alcançar os moradores e ajustá-los ou redirecioná-los pode resultar em um grande impacto.
 - Para mitigar as preocupações do departamento sobre resultados negativos, você pode definir perguntas de pesquisa e medições que darão um cenário mais rico de opções para ajustes e melhorias do programa, em vez de criar uma situação binária de "funciona" ou "não funciona".
 - Será importante identificar os ajustes potenciais (variando de pequenas a grandes revisões) que a liderança provavelmente está aberta e interessada em explorar e incluir medições que ajudariam a fazer essas mudanças.

Exemplo: o programa de empregos de verão da cidade é popular entre os alunos do ensino médio local, enquanto outros programas são subutilizados, então a cidade quer entender os motivos do sucesso do programa de empregos.

Quem é atendido pelos programas ou políticas do departamento?

- Os programas que atendem a muitos moradores têm potencial para causar muito impacto. Por isso é importante avaliá-los e garantir que sejam eficazes!
- Priorizar avaliações de programas que atendem a populações carentes é uma forma de promover a igualdade para garantir que esses moradores recebam os serviços conforme intencionado.

Exemplo: o departamento tem dois programas que podem ser avaliados: um programa de treinamento de empregos focado em uma área sub-representada da cidade ou o engajamento com sua newsletter sobre os próximos eventos do centro de empregos. A avaliação do programa de capacitação profissional tem potencial para ser mais impactante dada a abrangência de serviços oferecidos no programa em relação à newsletter.

B. Capacidade da equipe e comprometimento



A capacidade da equipe é o verdadeiro facilitador para fazer um projeto de avaliação bem-sucedido. Estimamos que você pode precisar de até 25% do tempo (com possíveis picos durante os períodos de maior movimento) da equipe do departamento para projetar e implementar uma avaliação.

O departamento tem pessoal disponível para se comprometer com uma avaliação?

- A equipe central de avaliação contará com a equipe do departamento para contribuir no projeto de avaliação, supervisionar a implementação e transferir os dados coletados durante o estudo.
- A equipe do departamento precisará de folga em suas responsabilidades atuais para apoiar o trabalho de avaliação.
- Considere os recursos do departamento: há falta de pessoal em funções específicas? Há alguma época do ano em que o departamento está mais ocupado e terá mais dificuldade em participar de uma avaliação?

Exemplo: a programação do departamento de parques e lazer atinge o pico nos meses de verão, quando as crianças estão de férias e eles só podem realizar uma avaliação durante o ano letivo, quando os funcionários têm mais folga na carga de trabalho.

O departamento tem liderança estável e estrutura organizacional?

- Iniciar um novo projeto no meio de uma transição de liderança ou reestruturação de departamento pode dificultar a adesão ao trabalho.
- Existe um risco maior de que um novo chefe de departamento queira alterar a avaliação planejada, o pessoal pode ser realocado para outras funções, etc.

- Além disso, é importante ter um compromisso da liderança para agir sobre os resultados da avaliação após sua conclusão. Isso pode ser mais difícil se a liderança mudar durante a avaliação.

Exemplo: o diretor do escritório de desenvolvimento econômico assumiu outro cargo na cidade recentemente. O vice-diretor está atuando como diretor interino enquanto se inicia uma busca para substituir o cargo de diretor.

Os funcionários do departamento estão animados em participar de uma avaliação?

- O interesse da equipe no trabalho é outro forte indicador de que uma potencial avaliação terá adesão para executar o projeto.
- Os departamentos que adotaram outras formas de melhoria de processo ou atividades de inovação costumam ser bons candidatos para avaliação, pois já iniciaram o processo de mudança!
- Isso pode depender de qual programa, política ou iniciativa é avaliada e deve ser considerado ao priorizar várias oportunidades.

Exemplo: os funcionários que administram o programa WIC da cidade monitoram o comparecimento de reuniões de recertificação e modificam regularmente o conteúdo dos lembretes das famílias para melhorar a taxa de comparecimento. Eles nunca realizaram um ECR para determinar se os diferentes lembretes têm um impacto causal sobre o comparecimento das famílias. Eles têm interesse em descobrir isso e acreditam que podem adotar a prática em seu trabalho contínuo com suporte para realizar sua primeira avaliação.

C. Visibilidade do programa



É fundamental alinhar seus objetivos com os interesses e incentivos das outras partes interessadas. Para projetos de avaliação, a liderança da cidade e os moradores são partes interessadas particularmente significativas. Também é importante considerar grupos comunitários, acadêmicos, organizações sem fins lucrativos, etc. que tenham interesse no departamento ou tópico abordado ou no compartilhamento de resultados para multiplicar seu impacto.

O trabalho do departamento é essencial para alcançar as prioridades estratégicas do prefeito ou do gestor municipal?

- Considere como uma avaliação com esse departamento pode ajudar a alcançar métricas que o prefeito está monitorando ou se comprometeu a melhorar.
- Isso fornecerá ao defensor da avaliação mais influência para ativar as partes interessadas em apoiar a avaliação e fornecer impulso contínuo ao longo do projeto.
- Esta pode ser uma maneira de decidir qual das muitas oportunidades de avaliação seguir.

Exemplo: o prefeito se comprometeu a reduzir as taxas de despejo na cidade e a cidade tem financiamento para testar novos programas de apoio para manter os moradores em suas casas.

O departamento tem vários programas ou processos voltados para os moradores e/ou eles atendem a uma grande parcela dos moradores da cidade?

- Isso oferece a oportunidade de definir o escopo de vários projetos para sua avaliação. Além disso, uma avaliação pode fornecer informações úteis para aplicar em programas ou estabelecer as bases para outra avaliação bem-sucedida.
- Isso pode aumentar o interesse em ver a avaliação e ativar o apoio de outras partes interessadas ao longo do processo de avaliação.
- Se os moradores puderem ver o impacto da mudança e/ou da avaliação, isso pode ajudar a gerar mais adesão para futuras avaliações.

Exemplo: um departamento que supervisiona os serviços que todos os moradores usam (e.g., departamento de obras públicas que gerencia a remoção de lixo, energia elétrica, água, etc.) ou um departamento que administre serviços de grande escala para um subconjunto de moradores (e.g., departamento de serviços humanos para idosos, programas de atividades extracurriculares, etc.) podem ser parceiros ideais.