



CICLO II – ELABORAÇÃO E GESTÃO DE PROJETOS
-
MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DE PROJETOS

MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS

Um dos maiores desafios na gestão dos projetos sociais é realizar o monitoramento das atividades e a avaliação do impacto social desejado durante e após a implementação do projeto.

Iremos aprender como monitorar e avaliar se o Marco Lógico do nosso projeto está se tornando real.

O monitoramento e avaliação do projeto é feito a partir do Marco Lógico. Como objeto de estudo, iremos resumir o Marco Lógico do Projeto Transformar 2017, expresso na figura abaixo.

| | Descrição | Indicadores | Meios de Verificação | Premissas |
|-------------------|---|---|-----------------------------|---|
| Impacto | Desenvolvimento local sustentável | | | |
| Objetivo | Fortalecimento da capacidade organizacional | OCAT – Capacidade organizacional | Diagnóstico Inicial e Final | Terceiro setor fortalecido contribui para o desenvolvimento local |
| Produtos | Organizações e iniciativas sociais capacitadas e assessoradas | Nº de organizações consideradas concluintes | Lista de presença | Instituições aplicam na prática o conhecimento transmitido |
| Atividades | Capacitações e Assessorias online | Nº de horas de capacitações e assessorias dadas | Registros administrativos | Participação nas capacitações e assessorias |

Ou seja, no Projeto Transformar são oferecidas capacitações e assessorias online **(atividades)**. Caso as organizações e iniciativas sociais participem dessas atividades **(premissa)**, teremos como resultado organizações e iniciativas capacitadas e assessoradas **(produtos)**. Caso essas instituições e projetos apliquem na prática o conhecimento repassado **(premissa)**, elas estarão fortalecidas, aumentando sua capacidade organizacional **(objetivos)**. E, como sabemos que quando temos organizações sociais fortalecidas, nós contribuimos com o desenvolvimento local **(evidência)**, o projeto irá promover o desenvolvimento sustentável **(impacto)**.

Para que a lógica do Marco Lógico do Projeto Transformar se concretize, é necessário que a equipe do projeto monitore e avalie cada um dos níveis hierárquicos do Marco Lógico: atividade, produtos e objetivos. No caso do Transformar, foi optado por não estabelecer indicadores para medir o impacto do projeto (desenvolvimento local sustentável) por depender de muitos outros fatores, além do fortalecimento da capacidade organizacional das instituições do terceiro setor.

Vamos entender a principal diferença entre monitoramento e avaliação de um projeto.

MONITORAMENTO DO PROJETO

O monitoramento é um instrumento de controle que verifica se o que foi planejado está sendo executado. Ou seja, ele é responsável por monitorar se as atividades e produtos são feitos no tempo e custo oportuno.

O principal objetivo é garantir que o projeto entregará os produtos combinados e irá alocar recursos (tempo, dinheiro, pessoal, material) para o cumprimento dos produtos. Ou seja, **o monitoramento é responsável pelos dois primeiros níveis hierárquicos do Marco Lógico: atividades e resultados/produtos.**

No caso do Projeto Transformar, os dois indicadores de monitoramento são número de horas de capacitações e assessorias realizadas e número de

organizações consideradas concluintes do Projeto Transformar, ou seja, que participaram dos quatro ciclos do projeto.

AVALIAÇÃO DO PROJETO

A avaliação tem como objetivo verificar se o projeto atingiu seus objetivos gerais e específicos. Ou seja, o instrumento de avaliação determina quais mudanças sociais foram geradas no público alvo.

Para isso, é preciso mostrar a diferença entre o “antes” e o “depois” do projeto. Ou seja, nós determinamos o marco zero do projeto, e após a sua implementação, mostramos as mudanças sociais conquistadas com o projeto.

Além disso, a avaliação costuma demonstrar como as atividades e produtos contribuíram para a mudança social e explicitar os benefícios gerados ao público-alvo. Portanto, **a avaliação é responsável pelos dois últimos níveis hierárquicos do Marco Lógico: objetivos (específico e geral) e impacto.**

No caso do Projeto Transformar, o indicador de avaliação dos objetivos é o diagnóstico inicial e final. O inicial é o marco zero, ou seja, a capacidade organizacional das organizações e iniciativas antes do projeto. Após a realização das capacitações e assessorias, um novo diagnóstico será realizado para visualizarmos se houve mudança significativa na capacidade organizacional das organizações e iniciativas consideradas concluintes do projeto.

Para auxiliarem vocês na construção de indicadores, iremos conhecer quais são os dois tipos de indicadores, quantitativos e qualitativos, e suas principais diferenças e utilidades.

INDICADORES

Há diversas definições para indicadores, mas, resumidamente, um indicador social pode ser definido como um instrumento de medição usado para indicar mudanças na realidade social que nos interessa. Ele é uma régua, termômetro ou um padrão

que nos ajuda a medir, avaliar ou demonstrar variações em alguma dimensão da realidade relevante para os objetivos de um determinado projeto.

Por outro lado, de forma mais pragmática, temos que um indicador precisa ser *SMART*, ou seja:

- ✓ (S) específico: quem, o quê, onde, como e quando;
- ✓ (M) mensurável: pode ser contado, observado ou analisado;
- ✓ (A) alcançável: determina o quanto deve ser feito;
- ✓ (R) relevante: descreve corretamente o objetivo geral e específico do trabalho;
- ✓ (T) duração: determina um início e fim.

Geralmente dividimos os indicadores em dois tipos: qualitativos e quantitativos. Sendo que ambos são extremamente importantes para medirmos o impacto do projeto.

INDICADORES QUANTITATIVOS

Os indicadores quantitativos são aqueles capazes de expressar variações quantificáveis, utilizando para isso unidades de medida tais como: número de pessoas, percentuais, volume de recursos, etc.

Geralmente eles surgem nos indicadores de **atividade** e **resultados/produtos** do nosso Marco Lógico: número de oficinas realizadas, de pessoas impactadas, de instituições participantes, de pessoas atendidas mensalmente e etc.

No caso do exemplo do Projeto Transformar, o número de horas de capacitações e assessorias e o número de organizações consideradas concluintes são ambos indicadores de atividade e resultado, respectivamente, e são quantitativos.

INDICADORES QUALITATIVOS

Por outro lado, os indicadores qualitativos são aqueles que expressam variáveis ou dimensões que não podem ser apenas expressas com números, como participação, valores e atitudes, articulação, liderança, auto estima, etc.

Geralmente eles surgem nos indicadores de **objetivos** e **impacto** do nosso Marco Lógico: aumento do raciocínio lógico, empregabilidade, autonomia, senso crítico, senso de comunidade, entre outros.

Entre as análises mais comuns sobre dados qualitativos, existem as análises quantitativas de dados qualitativos, e análises qualitativas de dados qualitativos. No caso do exemplo do Projeto Transformar, o OCAT é uma ferramenta de capacidade organizacional, ou seja, um indicador qualitativo. Entretanto, sua análise é quantitativa, ou seja, para cada tema nós obtemos um “valor” da capacidade organizacional da instituição e comparamos no início e final do projeto.

Por outro lado, ao final do projeto será realizado entrevistas com algumas organizações concluintes do Projeto Transformar. Essas entrevistas têm como objetivo obter um diagnóstico qualitativo sobre a capacidade organizacional da instituição ao final do projeto. Serão analisadas as conversas e, a partir do entrevistador, extrairemos lições para os próximos anos, ou seja, trata-se de uma análise qualitativa de um indicador qualitativo.

MEIOS DE VERIFICAÇÃO

Os meios de verificação são as fontes de informação que têm possibilidade de serem utilizadas para verificar se os objetivos serão atingidos. Os métodos de coleta de dados são inúmeros, segue os principais:

- ✓ **Registros Administrativos:** é o registro das atividades diárias do projeto. Exemplos: ficha de inscrição, listas de presença.
- ✓ **Formulário:** é um conjunto de questões padronizadas que tem por objetivo obter informações simples sobre diversas características.
- ✓ **Questionário:** é um conjunto de questões padronizadas que tem por objetivo obter informações sobre um grande número de pessoas a partir de uma amostra. O questionário permite a análise de relação entre fenômenos (voto,

por exemplo) e características relacionadas (renda, escolaridade e outros) e geralmente é respondido com o auxílio do pesquisador.

- ✓ **Ficha de observação:** é um instrumento qualitativo e que conceitos devem ser profundamente refletidos e alinhados com observadores. A ficha de observação deve ter poucas questões e estar focado. Ela deve ser aplicada de forma natural e que não interfira no decorrer da atividade onde comportamento/desempenho é observado.
- ✓ **Grupo focal:** é uma técnica de avaliação qualitativa com questões em torno do foco preciso. O grupo focal permite compreender e aprofundar a opinião de um determinado grupo. Deve ter entre 6 e 8 pessoas sentadas em círculo e os participantes, preferencialmente, devem ter características comuns, conforme foco da pesquisa. O ambiente deve ser confortável e silencioso, o facilitador bem familiarizado com o roteiro de questões e foco da discussão. É desejável que os depoimentos sejam gravados e que todos estejam com crachás visíveis para serem sempre chamados pelos nomes.
- ✓ **Avaliação oral (registro):** é realizado para grupos que possuem dificuldade de escrita. A avaliação pode servir como aquecimento antes de preenchimento de fichas de avaliação. Pode ser utilizado fotos, vídeos, dinâmicas, etc. É importante registrar questões comuns em tarjetas ou flip-chart e estimular a reflexões, tanto sobre o que mais chamou a atenção, quanto sobre o que poderia ter sido melhor.

PASSOS PARA A AVALIAÇÃO

Para construir uma avaliação é preciso ter em mente a linha de base, ou marco zero. Ela é imprescindível para avaliações que dependem de comparação. No Projeto Transformar, por exemplo, não é plausível nós aplicarmos um diagnóstico de capacidade organizacional apenas no final do Projeto e afirmar que todo aprendizado é por conta do Projeto.

Por conta disso, aplicamos um marco zero, com o diagnóstico inicial, e após aplicarmos o diagnóstico final, analisamos a diferença. O mesmo vale para

competências, habilidades, necessidades e outras características do público que deve ser medido no início da ação.

O passo a passo para aplicar uma avaliação são:

1. Revisite seu Marco Lógico para lembrar de quais são os resultados e objetivos que seu projeto propõe alcançar;
2. Determine o objetivo da avaliação, para garantir ao financiador e a equipe que o projeto atingiu os objetivos propostos;
3. Determine o tipo de avaliação, se é final ou somativa, ou seja, se irá ajuda-los a melhorar o projeto, com ênfase nos níveis mais alto da estrutura lógica, principalmente no de objetivos;
4. Defina os indicadores e as perguntas avaliativas;
5. Eleja o método de coleta de dados e elabore o cronograma.

Lembrando que os **métodos quantitativos** se concentram na intensidade da intervenção, fornecendo informações objetivas e confiáveis que permitem uma generalização de resultados para uma população mais ampla. Ao passo que os **métodos qualitativos** se concentram em uma interação direta e profunda com participantes, fornecendo dados ricos e detalhados.

Por fim, é importante destacar que independente dos indicadores usados para entender e comunicar a efetividade do seu projeto, é importante que o indicador seja fácil e simples de medir.

O bom senso é seu maior aliado durante toda a gestão de um projeto social, portanto, pratique e cultive o bom senso em todas as decisões.



Atividade: Elabore os meios de verificação para a coleta dos indicadores do seu projeto.