

Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil



Elaborar um plano de monitoramento e avaliação

.4

Transformar esforço em resultado

Monitorar e avaliar um projeto ou ação social implica em:

- *Conhecer e descrever*: dedicar-se a descrever e analisar algum fenômeno/aspecto do projeto ou da ação social.
- *Julgar*: criar condições para construir um posicionamento frente ao fenômeno/aspecto em questão, a partir de critérios explícitos.
- *Aprender e tomar decisões*: criar condições, tanto no decorrer do processo quanto ao término de um ciclo do projeto, de nos relacionarmos de maneira diferente com ele e de reorientá-lo, mudá-lo ou melhorá-lo.

Tanto na elaboração do projeto como na sua implementação, ou ainda ao final de um ciclo, estamos continuamente realizando esses movimentos. Quanto mais a equipe está atenta e reflete sobre o que ocorre com ela, com a organização e com a situação em que se está implementando um projeto, tanto mais se pode dizer que há processos de monitoramento e avaliação. Esses processos podem ocorrer de maneira tácita (implícita, inerente ao processo de trabalho e não explicitada) ou de maneira explícita (a partir de critérios e ferramentas preestabelecidas, com rotinas e procedimentos formalizados).

ESTE TEXTO APRESENTA UMA FERRAMENTA PARA ELABORAR UM PLANO DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DE FORMA EXPLÍCITA, COM QUESTÕES E INTERESSES EXPLÍCITOS, CRITÉRIOS CLAROS E PROCEDIMENTOS ESTABELECIDOS.

Explicitar o que vai ser monitorado e avaliado pode ajudar a criar acordos sobre expectativas com relação ao monitoramento e à avaliação e criar rotinas sistemáticas para a produção de registros e informações. Além disso, o diálogo em torno do estabelecimento do *foco e dos procedimentos e rotinas para monitorar e avaliar* pode ajudar a clarear o próprio projeto.

Para elaborar um plano de monitoramento e avaliação podem-se dar os seguintes passos:

1. Contextualização do projeto, do monitoramento e da avaliação
2. Definição do foco do monitoramento e da avaliação
3. Coleta de dados
4. Análise das informações e construção de achados
5. Comunicação e tomada de decisões
6. Orçamento
7. Formalização de um plano de monitoramento e avaliação

Enfocar informações essenciais

Um processo de monitoramento e avaliação pode ser construído no momento em que se está elaborando um projeto, no decorrer dele, ou mesmo passado um ciclo.

HABITUALMENTE, O MONITORAMENTO É COMPREENDIDO COMO O ACOMPANHAMENTO SISTEMÁTICO E CONTÍNUO DO PROGRESSO DAS AÇÕES E DAS MUDANÇAS PROVOCADAS POR UM PROJETO OU AÇÃO SOCIAL.

Como implica no acompanhamento do projeto ao longo de sua realização, o monitoramento deve focar *as poucas e essenciais informações* necessárias para realizar correções de rumo enquanto se implementa o projeto.

Processos de monitoramento e avaliação estão estreitamente relacionados, pois ambos têm como intenção produzir conhecimento e descrever algum aspecto relacionado ao projeto para a construção de julgamentos, para a tomada de decisão e aprendizagem.

A DIFERENÇA ENTRE MONITORAR E AVALIAR GIRA EM TORNO DOS MOMENTOS EM QUE UM E OUTRO SE REALIZAM, DO TIPO DE INFORMAÇÃO QUE GERAM E DO ESCOPO QUE CADA UM DOS PROCESSOS ABRANGE.

Enquanto o monitoramento ocorre durante a implantação do projeto, processos avaliativos ocorrem em momentos determinados, pontuais, seja ao fim de um ciclo de realização de um projeto, seja após um período predeterminado de tempo (um ano, por exemplo). Dessa forma, o monitoramento está relacionado às informações necessárias para o bom andamento do projeto e a avaliação se volta para informações e questões mais abrangentes. Enquanto o monitoramento deve cobrir poucas e essenciais informações, a avaliação pode englobar um conjunto maior de procedimentos de coleta, uma investigação mais robusta que enfoque mais minúcias e detalhes das *causas* de cada resultado alcançado ou das deficiências encontradas.

De maneira geral, podemos dizer que ambos são reflexões avaliativas e sua diferenciação tem sido feita para fins práticos, para que se estabeleçam dois níveis de utilização da informação (um mais rotineiro ao projeto, outro mais estratégico) e os diferentes esforços que deem conta dessas necessidades. Obviamente, um processo alimenta o outro: avaliações se utilizam de informações geradas durante o monitoramento e este, por sua vez, se orienta por questões e aprendizagens trazidas de avaliações já realizadas.

Para a decisão sobre o que o seu monitoramento e a sua avalia-

ção deverão contemplar, convém ter uma visão geral sobre que tipo de interesses, questões, critérios, procedimentos de coleta de informações e expectativas de tratamento seu projeto necessitará e, então, responder:

- Quais fenômenos, fatos e resultados são sensíveis (mudam) no próprio decorrer do projeto e me ajudam a reorientá-lo, se necessário?
- Quais informações me ajudam a conhecer o rumo que está tomando o projeto durante a sua realização?
- Quais fenômenos, fatos e resultados tardam em mudar a partir do projeto e necessitam de mais tempo para se manifestar?
- Quais informações exigem mais esforço de coleta e podem ser feitas em momentos pontuais?

Alguns exemplos de informações que podem ser contempladas no monitoramento são: entrada e saída de recursos financeiros, dados de atendimento, frequência do público nas atividades, satisfação do público com relação às atividades propostas, entre outras. Já exemplos de informações que se referem a fenômenos que demoram mais a mudar, que exigem mais esforço para sua coleta e que poderiam ser contempladas numa avaliação são: mudanças no desempenho escolar de crianças e adolescentes, entrada no mercado de trabalho de uma dada população, mudança da renda *per capita* de famílias, mudança na relação com a escola, mudanças nas relações familiares, entre outras.

A seguir, propomos um caminho de reflexão para elaborar um panorama geral do processo de monitoramento e avaliação de projeto.

Contextualizar

A não ser que se esteja elaborando o projeto, uma etapa fundamental para elaborar um plano de monitoramento e avaliação implica retomar as mesmas questões, talvez de forma mais rápida, que se fizeram durante a fase de construção do projeto. É necessário realinhar a visão sobre “Que projeto é esse mesmo? O que queremos com ele?”.

Algumas perguntas úteis:

- Quais são os objetivos/ intenções do programa/ projeto?
- Quem é o público-alvo?
- Quem mais está envolvido com o projeto?
- Que metodologia é utilizada?

- Quais são os parceiros?
- Quem é o financiador?
- Há quanto tempo ele existe?

Sobre o monitoramento e a avaliação:

- Por que o projeto deseja construir seu plano de monitoramento e avaliação neste momento?
- Já fez alguma avaliação antes?
- O que é monitoramento e avaliação para esse projeto?
- Quem os resultados desse processo de monitoramento e avaliação irão impactar, de alguma forma?
- Quais são os prazos? Para quando se necessitam os resultados?
- Quais são os recursos disponíveis?
- Que informações já existem disponíveis?
- Quem vai se envolver com a construção e discussão sobre o plano?

As pessoas ou diferentes instâncias de uma organização podem participar de diferentes formas de cada momento do processo de monitoramento e avaliação. É possível considerar desde uma participação mais intensa, como mais um agente que delibera sobre alguma decisão, até uma participação menos intensa, apenas como uma fonte de informação, à qual se pergunta algo específico para subsidiar alguma decisão. Finalmente, existe a posição intermediária, em que uma pessoa ou instância participa sendo consultada sobre uma possível decisão, mas não cabendo a ela tomá-la efetivamente.



Definir o foco

Esta etapa é fundamental na construção do sentido do monitoramento e da avaliação, na sua utilização no futuro e no estabelecimento de acordos. É quando se decide *o quê se vai monitorar e avaliar* e, provavelmente, como o monitoramento e a avaliação serão utilizados na retroalimentação do processo de elaboração e aprendizagem do projeto.

- O que se quer monitorar e avaliar?

- Quais são as perguntas que os diferentes interessados possuem sobre o projeto?
- O que se quer descobrir?
- Que questões poderiam mudar o rumo do projeto?
- Quais os parâmetros para responder a essas perguntas ou questões?
- Que informações são necessárias para respondê-las?
- Que critérios serão usados?

Coletar dados

A partir da definição sobre o quê o processo de monitoramento e avaliação deverá focar, parte-se para a definição do que seriam os procedimentos de coleta de dados que dariam conta de englobar as informações percebidas como importantes.

OS PASSOS NÃO SÃO LINEARES E, MUITAS VEZES, NO MOMENTO DE CONSTRUÍRMOS UMA IMAGEM SOBRE AS ROTINAS DE COLETA DE INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS, NOS DAMOS CONTA DE QUE NEM TUDO O QUE É DESEJADO É POSSÍVEL E NEM TUDO O QUE É POSSÍVEL É DESEJADO.

Para definir quais serão as estratégias de coleta de informação necessárias, cabe lembrar que coletar informações é um esforço, exige dispêndio de recursos financeiros, humanos e materiais. Portanto, convém ficar com apenas o que for desejado e viável.

Também é desejável que se pondere a necessidade de participação de alguém com habilidades de pesquisa para ajudar a construir o panorama das necessidades de coleta de informações.

Algumas perguntas ajudam a refletir sobre a coleta de dados:

- Quais serão as fontes de informação? Quem pode nos dar informação sobre cada um desses critérios?
- Como serão coletadas as informações?
- Em que momento cada uma dessas estratégias deve ser implementada?

Definição de métodos de coleta

- Questionários: questões abertas, fechadas, autoaplicados, aplicados por terceiros
- Entrevistas: estruturada, semiestruturada, aberta
- Grupos focais

- Análise de documentos
- Quais estratégias geram informações mais importantes para o monitoramento e a avaliação?
- Quais exigem mais esforço para sua aplicação?
- Que cuidados devem ser tomados com o sigilo das informações?

Após as etapas anteriores, é possível sistematizar o processo de avaliação numa matriz de avaliação, como a seguir:

Exemplo de pergunta: Em que medida o projeto contribuiu para o desenvolvimento educacional dos jovens?

Critérios/ indicadores	Fontes de informação (Quem?)	Instrumentos/ estratégia (Como?)	Quando?
Desempenho escolar	Boletim/ escola		A cada 6 meses
Relação com os colegas em sala	Professor	Questionário	Final do ano
Relação com a escola	Família	Entrevista	Final do ano

A matriz de avaliação é apenas uma ferramenta para sistematizar a conversa e os acordos até o presente momento e não deve ser compreendida como um instrumento a ser preenchido. Além disso, a estrutura da matriz pode variar conforme as necessidades do processo de monitoramento e avaliação em questão. Por exemplo, em alguns casos, pode ser necessário inserir uma coluna de “dimensão” entre a pergunta e os indicadores, caso sejam identificados diferentes conjuntos deles que se relacionem com a pergunta.

Analisar as informações e construir “achados”

Depois de desenhado o processo de coleta, é importante conversar sobre o processo de análise das informações. Um grupo pode ficar responsável pela primeira sistematização das informações, mas a qualidade da análise será melhor se diferentes pessoas e instâncias do projeto e da organização também puderem participar da atribuição de significados e interpretação dos achados do processo de monitoramento e avaliação.

Algumas perguntas:

- Quem ficará responsável pela tabulação e organização dos

- dados?
- Como se dará o processo de análise e progressiva construção de achados da avaliação?
- Quem participará desse processo e em qual momento?
- Como os dados respondem às perguntas e interesses do monitoramento e da avaliação?
- As análises permitirão inferir relações entre as ações do projeto e possíveis mudanças na situação do público?
- Os dados coletados possibilitarão o diálogo com dados de outros projetos ou disponíveis pelos institutos de pesquisa (IBGE, IPEA, MDS etc.)?

Durante a etapa de análise das informações é muito provável que venham à tona recomendações do próprio grupo que está envolvido. Esse movimento é natural e tais recomendações devem ser um dos produtos do processo de monitoramento e avaliação. Por isso, é bom registrá-las e tomá-las como fonte de conversa na etapa seguinte ou mesmo no próximo planejamento.

Comunicar e encaminhar

As análises e os achados construídos anteriormente devem ser comunicados a diferentes públicos percebidos como relevantes para o projeto e que poderiam se interessar por esses conteúdos. É necessário planejar, nessa etapa, que informações cabem comunicar aos diferentes públicos, assim como elaborar as ferramentas de comunicação pertinentes a esses diferentes públicos. Além da comunicação externa ao projeto, os achados da avaliação devem voltar ao processo de planejamento do projeto. Se o processo de monitoramento e avaliação tiver sido participativo o suficiente para que tenha criado oportunidade de aprendizagem a diferentes pessoas das equipes do projeto e da organização, é muito provável que esse “retorno” se dê de forma orgânica, pois as próprias pessoas trazem os links. Se o processo tiver sido pouco participativo, é provável que seja necessário realizar boas conversas para que os responsáveis pelo planejamento e implementação do projeto possam compreender efetivamente as análises, os achados e as recomendações, sentindo-se propensos a incorporar mudanças a partir disso.

Algumas perguntas que ajudam a planejar a etapa de comunicação e tomada de decisões:

- Quem será informado sobre os achados do monitoramento e da avaliação? Em que momento e como?
- Como quem contribuiu com o processo de monitoramento e

avaliação receberá as suas conclusões e achados?

- O que parece que precisa mudar no projeto, a partir do encontrado no processo de monitoramento e avaliação?

Após a construção de um panorama completo, com a identificação dos interesses, questões, procedimentos e expectativas de análise e tomada de decisão a partir do plano de monitoramento e avaliação, será possível a identificação do que será o processo de monitoramento e do que será o processo de avaliação. As perguntas que orientam essa decisão foram apresentadas no início desse bloco de texto e devem ser feitas debruçando-se sobre o todo construído até aqui.

Orçar

O cálculo aproximado do custo para a implementação das ações do plano de monitoramento e avaliação deve considerar recursos para pessoal, alguma assessoria que se faça necessária (metodológica, facilitação, estatístico etc.), equipe de campo e materiais de coleta.

É importante considerar o tempo das pessoas da equipe do projeto no seu envolvimento no processo de monitoramento e avaliação. Não necessariamente será um custo adicional, mas é fundamental planejar que em determinados momentos será necessário deslocar parte do tempo da equipe para produzir, discutir, analisar e aprender a partir do processo de monitoramento e avaliação.

Formalizar o plano de monitoramento e avaliação

Após a conversa em torno das intenções sobre um plano de monitoramento e avaliação, é importante sistematizar um documento que reúna as principais decisões e acordos. Um plano de monitoramento e avaliação pode conter:

- **APRESENTAÇÃO E JUSTIFICATIVA:** apresentação breve do contexto e dos princípios que o plano de monitoramento e avaliação deverá contemplar.
- **FOCO DA AVALIAÇÃO:** apresentação das perguntas e critérios de avaliação (“O que?”).
- **COMO VAI SE AVALIAR:** apresentação das estratégias de coleta de informação a serem utilizadas e o momento em que serão realizadas (“Como?”, “Quando?”). É possível, também, apresentar essa seção trazendo a matriz de monitoramento e avaliação que tiver sido construída.

- **PREVISÃO DE ANÁLISE E DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS:** o que será feito com as informações e conclusões e quem será comunicado dos achados da avaliação (“Para quê?”).

- **ORÇAMENTO:** planilha com uma previsão de orçamento necessário para implementar o plano. Esse orçamento pode compor o orçamento geral do projeto, caso se esteja aprofundando na construção de um plano de monitoramento e avaliação já nessa etapa do projeto.

Fontes para consulta e aprofundamento

- Chianca, T. Planejando a avaliação. In: CHIANCA, T.; MARINO, E.; SCHIESARI, L. *Desenvolvendo a cultura de avaliação em organizações da sociedade civil*. São Paulo: Editora Global e Instituto Fonte, 2000, p 29 - 49.
- Instituto Fonte/Fundação Itaú Social. *Aprendendo sobre avaliação a partir de casos práticos - sistematização de experiências*. Novembro de 2011.
- Guba, E.; Lincoln, Y. Uma abordagem naturalística para avaliação. O amadurecimento da avaliação. In: Sanders, J. (org). *Introdução à avaliação de programas sociais*. São Paulo: Fonte, 2003, p. 94-109.
- Sanders, J.; Fitzpatrick, J.; Worthen, B. *Avaliação de Programas: concepções e práticas*. São Paulo: Gente/EDUSP/ Instituto Fonte/IAS, 2004. Capítulo 5: Avaliações centradas em objetivos.
- Valarelli, L. L. *Um panorama sobre o estado da arte do debate sobre indicadores*. Texto base para Oficina do GT Indicadores. Plataforma Contrapartes NOVIB. Série indicadores. Número 2, 2002.
- Rillo, M. (org). *Contexto e Prática da avaliação de iniciativas sociais no Brasil: temas atuais*. São Paulo: Peirópolis, 2012.
- Marino, E. *Manual de avaliação de projetos sociais*. São Paulo: Saraiva/ Instituto Ayrton Senna, 2003.

Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

Esta Coleção é composta por 50 folhetos com variados temas de apoio à gestão de Organizações da Sociedade Civil. Foi preparada pela equipe do Instituto Fonte e lançada em agosto de 2012. Está disponível de forma gratuita no site: www.institutofonte.org.br.

Esta publicação é parte dos materiais e atividades desenvolvidos no projeto “Empoderando pessoas e criando capacidades nas organizações da sociedade civil” que tem o objetivo de potencializar os resultados e impactos positivos gerados pelos projetos desenvolvidos por essas organizações, qualificando seus gestores em temas que envolvem desde a elaboração de projetos à prestação de contas, visando contribuir para gerar resultados que assegurem os direitos de crianças, adolescentes e jovens brasileiros, público-alvo dessas organizações, sobretudo aqueles em situação de vulnerabilidade.

O(s) autor(es) é(são) responsável(is) pela escolha e apresentação dos fatos contidos neste livro, bem como pelas opiniões nele expressas, que não são necessariamente as da UNESCO, nem comprometem a Organização. As indicações de nomes e a apresentação do material ao longo deste livro não implicam a manifestação de qualquer opinião por parte da UNESCO a respeito da condição jurídica de qualquer país, território, cidade, região ou de suas autoridades, tampouco a delimitação de suas fronteiras ou limites.

Esclarecimento: a UNESCO mantém, no cerne de suas prioridades, a promoção da igualdade de gênero, em todas suas atividades e ações. Devido à especificidade da língua portuguesa, adotam-se, nesta publicação, os termos no gênero masculino, para facilitar a leitura, considerando as inúmeras menções ao longo do texto. Assim, embora alguns termos sejam grafados no masculino, eles referem-se igualmente ao gênero feminino.

Coordenação geral: Flora Lovato | **Coordenação técnica:** Antonio Luiz de Paula e Silva

Equipe responsável: Alexandre Randi, Ana Bianca Biglione, Antonio Luiz de Paula e Silva, Arnaldo Motta, Flora Lovato, Gladys Cristina Di Cianni, Helena Rondon, Joana Lee Ribeiro Mortari, Lafayette Parreira Duarte, Luciana Petean, Madelene Barboza, Mariangela de Paiva Oliveira, Marina Magalhães Carneiro de Oliveira, Martina Rillo Otero e Sebastião Luiz de Souza Guerra.

Revisão ortográfica: Gladys Cristina Di Cianni | **Ilustrações:** Lia Nasser | **Design:** Disco Design

www.institutofonte.org.br



Um projeto

Em parceria com a



Ministério da Educação
Secretaria de Políticas de Educação
e Cidadania e Cultura

