

PESQUISA SOBRE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS Fases 01 a 03 - Junho 2020

Equipe



Communitaria

Adriana I. Deróbio Alessandra Toyama Fernanda Tadei Daiane Almeida Luis Oliveira

CTGI

Gabriela Aragão João Contart

Agradecimentos

8

- Aos 396 respondentes do questionário online em 2018
- Aos 350 respondentes do questionário online em 2020
- Aos 96 entrevistados, que como prometido, não serão aqui identificados....pelo tempo, apoio e generosidade que disponibilizaram
- A FAPESP, pela oportunidade às pequenas empresas
- Ao Programa PIPE Empreendedor que nos fez tornar as ideias conquistas práticas, em especial: Flavio Grynszpan, Helio Graciosa, Marcelo Nakagawa, Alberto Ozolins e Paulo Henrique Batalha.

Introdução



Esse percurso inicia-se com incômodos nascidos após anos de práticas com o Investimento Social que foram transformados primeiramente em questões/hipóteses e depois em busca de informações/soluções.

Um caminho longo, ainda incompleto, que agora nos dá força para poder oferecer a coletivização das inquietações e percepções da área.

A seguir, apresentamos um resumo dos resultados das fases já realizadas até agora.

Boa leitura e boa reflexão para todos nós!

Objetivos da pesquisa

8

- Fase 1: compreender os desafios mais comuns da gestão de projetos sociais com uma sondagem livre nas mídias sociais, em 2018
- Fase 2: identificar os desafios do monitoramento e avaliação de projetos, bem como as ferramentas para geri-los por meio de uma sondagem nas mídias sociais, em 2020
- Fase 3: observar os desafios, caminhos escolhidos e cenários do monitoramento e avaliação de projetos e a utilização desse como fator de decisão estratégica, por meio de entrevistas em 2020
- Fase 4: concluir, com apoio do PIPE Empreendedor FAPESP uma proposta de sistematização de avaliação e monitoramento de projetos (final de 2020/início de 2021)
- Fase 5: pilotagem aplicada da sistematização em Projetos Sociais



01. Sondagem sobre gestão de projetos sociais — 2018

Resumo dos achados

Para o resultado completo, consulte:

https://www.communitaria.com.br/conteudos

Sobre o método de tabulação



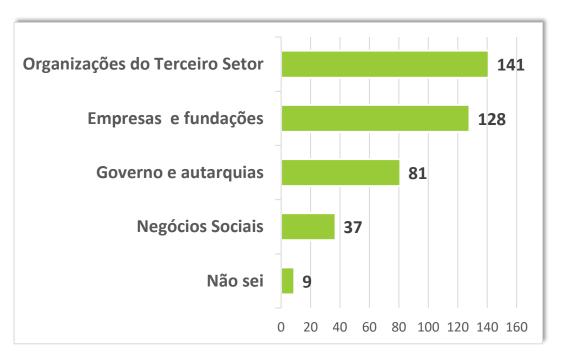
Para tabular as informações da pesquisa, com várias respostas abertas, recorremos ao PMBok e suas áreas de conhecimento para o gerenciamento de projetos, conforme na tabela abaixo

Integração	Como os projetos são coordenados e integrados
Escopo	Define as ações e limites de ação do projeto
Tempo (cronograma)	Prazos e etapas no tempo que representam o projeto
Custos (orçamento)	Investimentos, recursos financeiros necessários e gastos do projeto
Qualidade	Resultados alcançados e que satisfação dos envolvidos

Recursos Humanos	Aspectos relacionados aos times de execução de projetos e seus pares na organização
Comunicação	Disseminação da informação, e dos conhecimentos do projeto
Riscos	Análises de cenários, potenciais problemas e urgências do projeto
Aquisições	Fornecimento/parcerias para o projeto
Partes interessadas	Os diversos públicos que se relacionam com o projeto

Perfil dos respondentes

Foram 396 respondentes de...



50% dos respondentes são do estado de *São Paulo*

...outros 27% distribuídos

entre

Rio de Janeiro (10%) Minas Gerais (9%) Distrito Federal (5%) Rio Grande do Sul (3%)





Principais desafios encontrados



Na gestão de projetos

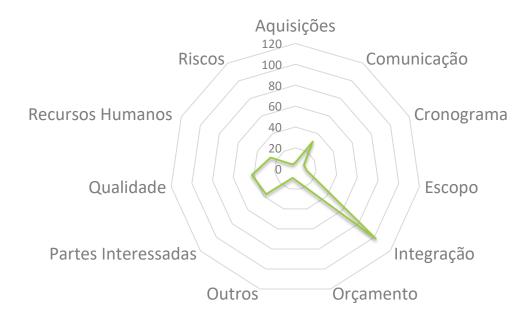
- ✓ Planejamento de resultado e impacto (indicadores)
- ✓ Monitoramento do projeto
- ✓ Disponibilidade de recursos
- ✓ Gestão integrada e clara das atividades e resultados
- ✓ Avaliação de resultados e impactos do projeto
- ✓ Gestão das pessoas na organização
- ✓ Gestão e controle do orçamento
- ✓ Alinhamento com a estratégia da organização
- ✓ Mobilização e engajamento dos diversos públicos

Na execução de projetos

- ✓ Gestão e controle do cronograma
- ✓ Gestão integrada e clara das atividades e resultados
- ✓ Disponibilidade de recursos
- ✓ Gestão e controle do orçamento
- ✓ Gestão do escopo e mudanças
- √ Viabilidade dos prazos
- ✓ Monitoramento do projeto
- ✓ Gestão de parcerias
- ✓ Comunicação clara/transparência
- ✓ Captação de recursos

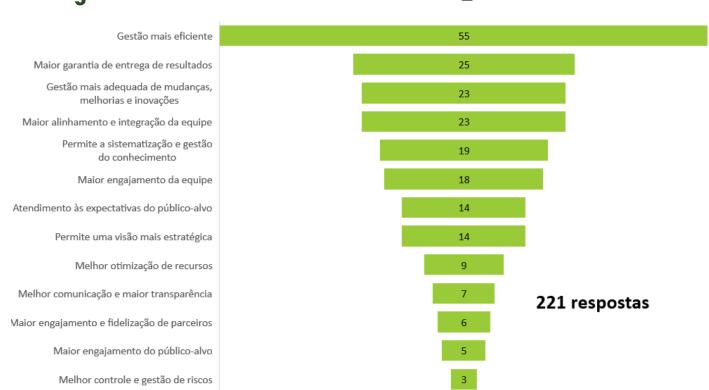
8

Concentração das práticas adotadas pelas organizações



^{*} Foram coletadas respostas abertas e vários respondentes apresentaram mais de uma prática.

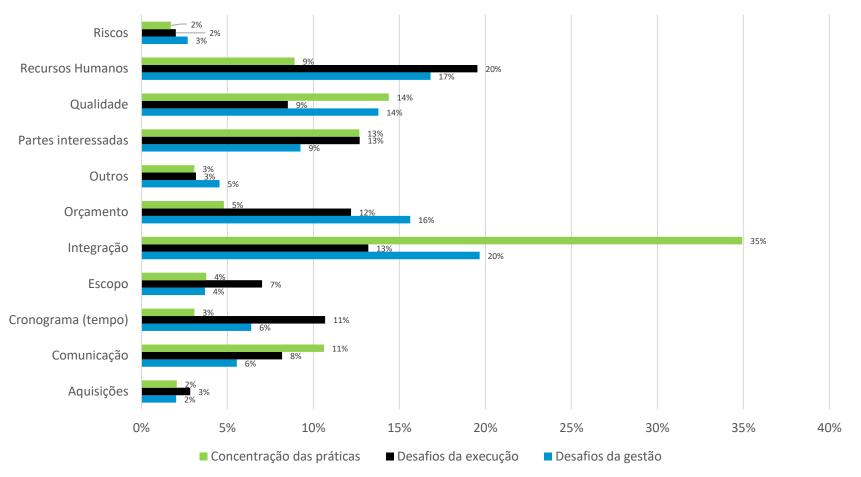






Desafios e práticas comparados





- A gestão de projetos é sim um grande desafio, principalmente no que diz respeito a integração da ações, mais especificamente no monitoramento e na clareza dos pacotes de trabalho
- ⊗ A comunicação para fora, com os diversos públicos, também merece atenção e discussões nas organizações. Engajar pessoas é um tema a se estudar e aprimorar (principalmente no que tange ao público-alvo)
- A gestão de pessoas também representa um processo desafiador, em que se destaca a falta de qualificação de profissionais da área



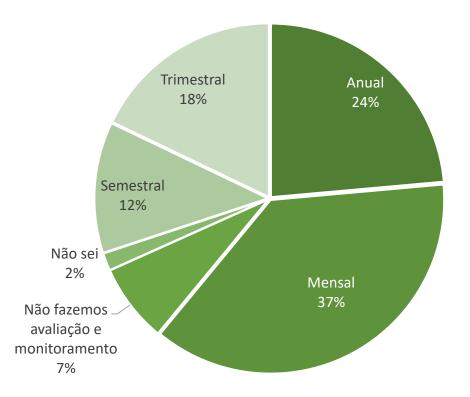
- Scronograma e orçamento ainda são desafios na gestão do dia a dia... E a disponibilidade de recursos, uma constante em citações
- Se Controlar escopo também é uma oportunidade de melhoria da rotina da gestão
- A análise de riscos poderia estar mais inserida na rotina da gestão e ganhar ainda mais força como prevenção de problemas de execução
- & A qualidade (impactos e resultados finais) ainda é um tema a ser mais explorado e planejar resultados ainda não é uma prática forte

- Entendemos como um ponto positivo vir espontaneamente (em respostas abertas no campo outros) a percepção da necessidade de um diagnóstico prévio às ações
- ⊗ "Ética", como citação em respostas abertas, também nos chamou atenção, pois se é preceito básico desse setor, não poderia aparecer como "uma falta"
- Adoção de métodos e práticas trouxeram sim benefícios perceptíveis para as organizações
- Ad muitas práticas adotadas na integração do projeto, no entanto, não são tantas para a gestão de pessoas, que é apontada como um dos principais desafios de execução dos trabalhos

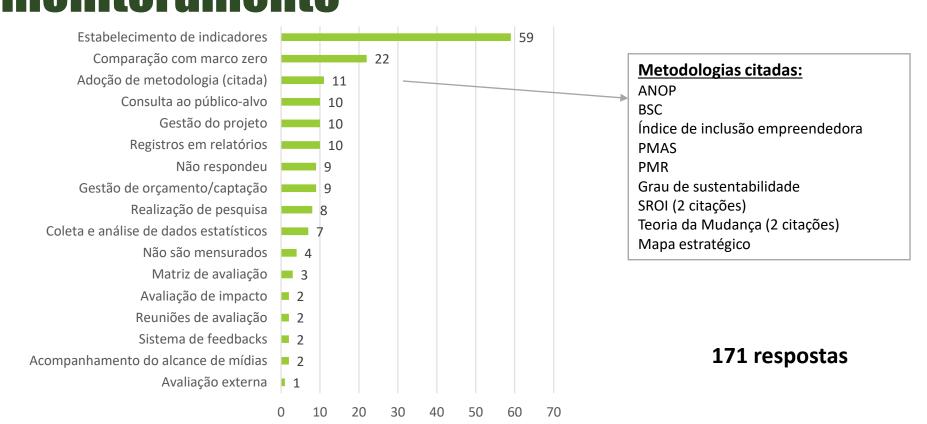
A seguir, informações coletadas nessa pesquisa que nos ajudaram a definir o tema de continuidade da pesquisa: monitoramento e avaliação de projetos



- **≥37**% realiza mensalmente
- **≻7**% não realiza



Métodos citados para monitoramento



02. Sondagem sobre monitoramento e avaliação de projetos - 2020

Questionário



- Você tem alguma experiência com projetos sociais?(Voluntariado ou Profissional)
- ♦ Você reside em qual cidade?
- ♦ Você reside em qual estado (ou país)?
- Dos pontos listados abaixo, quais são os 3 principais DESAFIOS do monitoramento e avaliação de projetos sociais?
 - Planejar resultado e impacto e seus indicadores
 - Promover gestão clara das atividades e resultados
 - Cumprir o cronograma
 - ☐ Ter orçamento para avaliação
 - Avaliar os impactos ou a transformações sociais planejadas
 - ☐ Relatar resultados e impactos obtidos
 - ☐ Manter o escopo planejado
 - Outro (especifique)

Questionário



8	Dos pontos	listados abaixo, quais são os 3 principais BENEFÍCIOS do monitoramento e avaliação
	de projetos	sociais?
		Gestão mais eficiente do projeto
		Maior segurança quanto a entrega de resultados e impactos
		Alinhamento na execução do projeto
		Maior engajamento das partes interessadas com o resultado
		Visão mais estratégica do projeto
		Otimização de recursos
		Engajamento e fidelização de parceiros
		Outro (especifique)
8	Os processo	s de monitoramento dos projetos sociais dos quais participou estavam sistematizados
	(organizado:	s metodologicamente)?
		Sim
		Não

Questionário



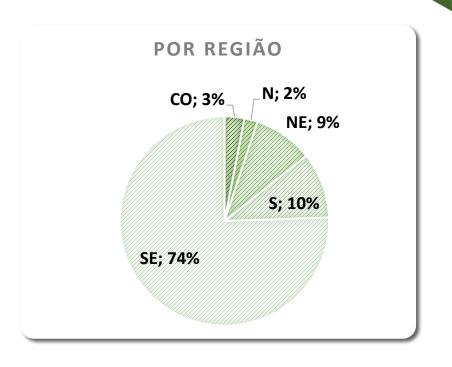
- Sos projetos sociais dos quais participou seguiram algum método específico e/ou foram apoiados por algum aplicativo/site?
- Você recomendaria algum aplicativo e/ou sistema de apoio?
 Ex: Trello, Google Drive, Google Forms, Slack, MS Project, etc.
- O que você recomendaria às organizações sociais e empresas no que diz respeito aos projetos sociais?
- Você aceita ser contatado pela equipe da Communitaria, para falar sobre Monitoramento e Avaliação de Projetos Sociais?

Perfil dos respondentes



350 respondentes

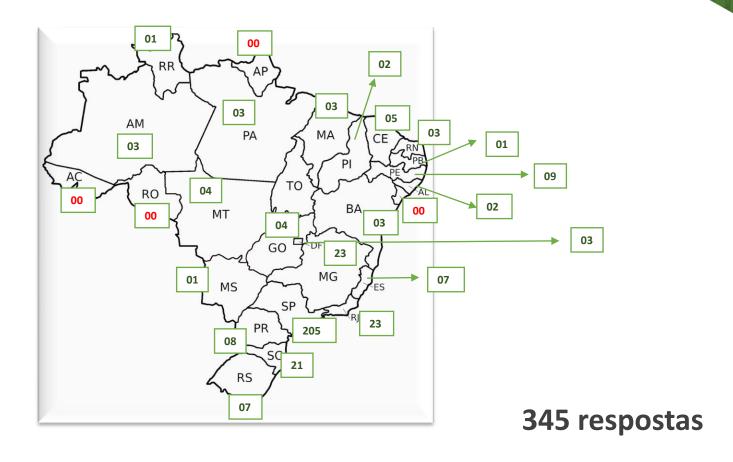




1% (5 respostas) do exterior

Perfil dos respondentes

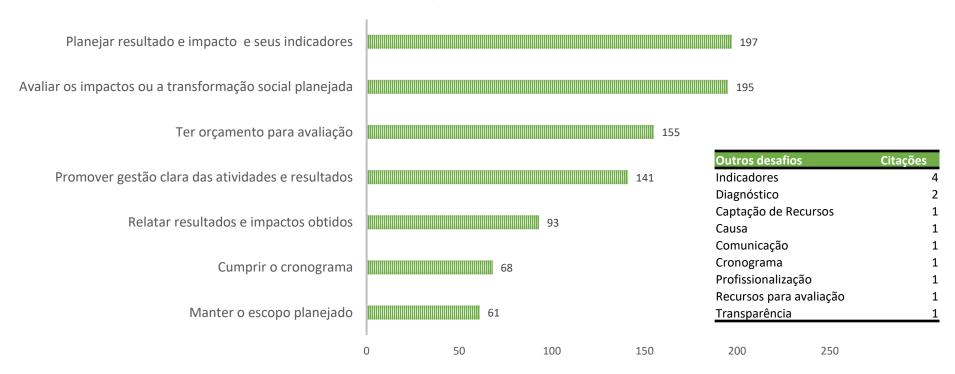




Principais desafios



CITAÇÕES



910 citações

Principais benefícios





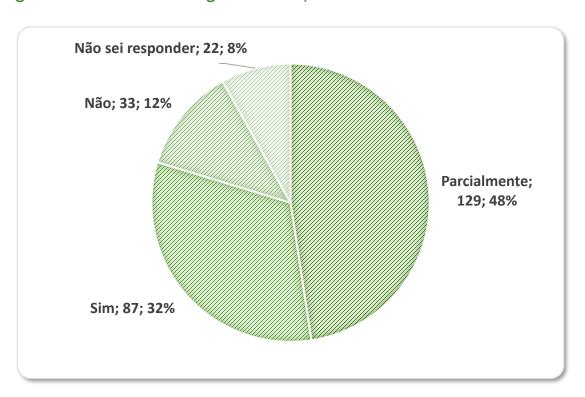


919 citações

Sistematização

8

Os processos de monitoramento dos projetos sociais dos quais participou estavam sistematizados? (organizados metodologicamente)



271 respostas

Sistematização



Os projetos sociais dos quais participou seguiram algum método específico e/ou foram apoiados por algum aplicativo/site?

Próprio	13
Trello	10
Google Drive	4
Quadro Lógico	4
WhatsApp	4

2 citações
Asana
Avaliação de Resultados
Bússola Social
Canvas
Cidade Escola Aprendiz
Entrevistas
Formulário online
Google Docs
Google Forms
Método do financiador
MS Projects
Site
SurveyMonkey
Zoho
Zoop

. Citação	
5W2H Ação Específica	
Arcgis	Grupos Focais
Atados	Infogram
Avaliação de Impactos	Kahoot
Avaliação Individual	London Benchmarkin Group
Avaliação por Competências	Mailchimp
Caso Controle	Marco Final
Comissões	Marco Zero
Design Thinking	Meta
Diagnóstico	Método de terceiro contratado
Escoteiros do Brasil	Método Ver, Julgar Agjr e Celebrar
Ferramentas Gratuitas	Pesquisa de conhecimento
Foco	Pesquisa de satisfação
Fraternidade econômica	Planejamento
Google Classroom	PPP
Google Fotos	Prosa
Grupos de monitoramento	Salesforce

Scrum Sistema Gerencial SROI Temas Teoria da Mudança Tripod Wix

Sistematização

8

Você recomendaria algum aplicativo e/ou sistema de apoio?

Google Drive	85
Trello	70
Google Forms	42
MS Project	19
Slack	11
Asana	9
Google	8
Google Docs	6
WhatsApp	4
Survey Monkey	3
Kanban	3

2 citações	1 citação	
Bússola Social Canvas Clickup Excel Forma Instagantt R Salesforce	Airtable Dropbox Eclipse Ekloos Evernote Ferramentas Gratuitas Flourish Gestão de fluxos Google Agenda Google Data Studio Hangout Hubspot	Mailchimp Microsoft 365 Microsoft to do Monday One Page CRM Phyton Pipe Social Pipefy PMDPro Prezi RedMine Scrum Sistema de Gestão Slack

Spreadsheet SurveyMonkey Tableau Typeform Zoom

Recomendações

Gestão com foco	36
Planejamento	21
Diagnóstico	18
Comunicação constante	16
Planejamento da avaliação	15
Capacitação	14
Participação	14
Transparência	14
Apoio	12
Recursos	12
Monitoramento	10
Foco na transformação social	10

Contratação de especialista	8
Determinação	8
Gerir bem as pessoas	7
Parcerias	7
Alinhamento de expectativas	6

Menos de 4 citações

Comprometimento

Escuta
Planejamento estratégico
Reconhecimento
Gestão
Prestação de contas
Confiança
Definição do público-alvo
Engajamento
Métodos reconhecidos
Colaboração
Continuidade

Grupo Controle Inclusão Manter o escopo

Gestão do conhecimento

Empatia

Manutenção da equipe
Medição de Impactos
Não reinventar a roda
Orçamento viável para avaliação
Organização
Plataforma integrada
Sustentabilidade financeira
Transformação local
Visão transformadora
Voluntariado

281 recomendações



- Simpacto, avaliação e apresentação de resultados, continua sendo um desafio para projetos sociais e é considerado um processo custoso
- ⊗ Manter o escopo e ter pacotes de trabalho claros, continua aparecendo, com representação significativa desde a pesquisa de 2018
- ⊗ Os benefícios de se ter um processo de monitoramento e avaliação estruturado, são percebidos e relacionados à gestão, eficiência e eficácia
- Em 2018 nos chamou atenção a integração do projeto como foco das práticas e também a falta de clareza de papéis como desafio, o que é reforçado pela pesquisa de 2020

Um novo estudo?



Nas duas pesquisas observamos que quando perguntamos de métodos de gestão, encontramos uma grande dispersão e confusão entre formas, métodos e ferramentas... Considerando ainda as entrevistas, que serão apresentadas a seguir, nos perguntamos da clareza das denominações e definições que, por exemplo, teríamos ao falar de projetos empresariais. Entram em métodos, as sistematizações, as ferramentas e as ações, sem discriminação entre estratégia e operação. Como, por exemplo: Canvas, rodas de conversas e formulários num mesmo espectro de respostas. Talvez tenha se dado pela forma como perguntamos, mas é uma confusão que também encontramos em trabalho de campo, com a utilização, por exemplo, da árvore de problemas para a condução de planejamento estratégico; ou, com a resposta "conversa com participantes", como método de monitoramento e avaliação de projetos em processos de editais.

Entendemos que valeria a pena nos aprofundarmos nesse aspecto em próximas etapas. Mas essa seria página de uma outra história....

Recomendamos que observem os resultados da pesquisa de 2018 e consultem o Relatório Global sobre a tecnologia nas ONGs (2019)

https://www.communitaria.com.br/conteudos

https://www.funraise.org/techreport/about-pt

Caso tenham sugestões, percepções ou ideias para uma análise mais aprofundada da questão, fiquem a vontade para nos procurar: contato@communitaria.com.br



03. Entrevistas

Hipóteses iniciais levantadas



- ♦ O monitoramento e a avaliação são considerados difíceis
- O planejamento da avaliação e o monitoramento, deixam o escopo mais claro para alinhar com as partes interessadas e gerenciar o projeto
- Resultados transparentes são muito importantes
- É preciso haver informação clara para suporte a decisões estratégicas
- A Há mais segurança quando resultados e impactos são evidenciados
- Nem sempre o monitoramento é integrado à rotina de gestão
- Cada vez mais, busca-se eficiência nos recursos para transformação social
- A percepção é de que avaliação é cara e o monitoramento exige investimento também
- Nem sempre s\u00e3o padronizados e agregados os resultados por localidade, projetos e tempo

Perfil dos respondentes

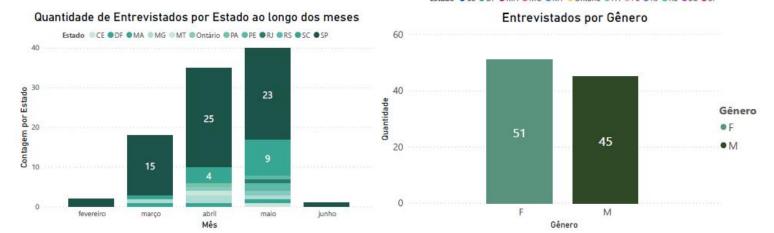
8

96 entrevistas



15,63%





Pontos principais das entrevistas



- Desafios do monitoramento e da avaliação na gestão do investimento social
- Ferramentas existentes sistematizadas (tecnológicas ou não) e seus desafios de implantação para equipes de atuação
- Benefícios do monitoramento e avaliação para quem consegue um processo sistematizado
- Se Como organizações, que não tem uma sistematização, conseguirão chegar à apresentar resultados confiáveis e reportar a valia do investimento
- A importância do monitoramento e da avaliação para tomada de decisões estratégicas nas perspectivas do executor, investidor e em editais de projetos
- Ecomo são analisadas as respostas à missão da organização e associação aos ODS

Apresentação de resultados



Para a apresentação de resultados, uniremos respostas diversas de forma que pareça haver um diálogo frente aos temas abordados. Ou seja, apresentaremos citações, ou sentidos das falas ajustados para facilitar a redação (que não comprometem a fidelidade aos resultados).

Verão que há algumas entrevistas com focos em políticas públicas (focamos em municípios pequenos), que acreditamos poderem ser medidos com o mesmo olhar de transformação social (impactos).

Ao final, totalizaremos (dado quantitativo), quantas entrevistas responderam positivamente às hipóteses inicialmente levantadas.



O Monitoramento e a avaliação na voz dos nossos entrevistados



O monitoramento...

"Sem monitoramento, não há direção" (entrevistado 04). "Ele organiza as ideias" (entrevistado 82).

Para uma gestão que responda aos objetivos, é preciso monitorar (entrevistados 44, 52, 53, 55, 62, 68, 73, 82, 84, 96) e ter um alinhamento geral do projeto (entrevistado 83, 84, 96).

Para monitorar um projeto, um bom caminho é o de optar por métodos mistos (qualitativos e quantitativos) (entrevistado 75, 81). Considerando sempre que deve haver quatro pilares nos indicadores: utilidade, viabilidade, ética (também participação); e precisão (entrevistado 30).

Durante as entrevistas, percebemos uma visão comum de que atualmente há muitas organizações mudando processos, criando processos e iniciando novas formas de monitoramento pois ainda não encontraram um caminho satisfatório. Poucas utilizam o benchmarking como estratégia ou conhecem casos de monitoramento e avaliação bem realizados que possam ser estudados replicados*. "É importante pensar que o monitoramento e avaliação não é linear na história da organização (mudanças de gestão)". E, há uma procura por métodos precisos e confiáveis, inteligíveis e utilizáveis. (entrevistado 65)

^{*}Nota da Communitaria: há sim, inclusive entre os entrevistados. Alguns nos deixaram boquiabertos de tão interessantes que são.... Aliás, adoraríamos escrever seus estudos de caso e juntar boas práticas para que todos conheçam, mas também procuraremos manter o foco nesse momento da pesquisa...



O monitoramento e a rotina...

O monitoramento não virou um hábito, não foi implementado, de fato, em vários projetos (entrevistados 13, 16, 38, 77, 78). Mesmo sabendo que "quando estamos dentro do projeto, não sabemos para onde ele está indo", nos perdemos na rotina (entrevistado 71).

A gestão de projetos públicos envolve ainda muito papel, muitos dados não organizados, o que dificulta uma análise mais precisa. Não há cultura de monitoramento enraizada, embora haja grandes avanços (entrevistado 45).

Embora usem metodologias de gestão de empresa, negócios sociais também se comprometem com impacto social. A avaliação é feita analisando o momento zero e o cenário depois de cerca de um ano, além de terem uma base de dados para comparação e fazerem o uso da teoria da mudança para declaração do objetivo e medição de impacto. Há realidades diferentes, as organizações que dão importância possuem uma disponibilidade maior de recursos, pois são financiadas, enquanto existe um outro grupo que faz mais por obrigação para a prestação de contas já que considera que é muito difícil, custa caro e há uma cultura de desconfiança (entrevista 91).



O monitoramento e a rotina...

Em muitas organizações, só acontece quando financiado (entrevistados 57, 81, 95): há resistência ao processo por não ser parte da cultura organizacional, falta competência e dá trabalho (toma equipe e tempo) (entrevistado 47). Dá trabalho e é preciso alguém para fazer (entrevistado 83). Por perceber mais a carga de trabalho do que benefício, muitos se irritam com o processo (entrevistado 47).

Com o andar da rotina, ferramentas de gestão acabam sendo deixadas de lado e, quando a organização é pequena, essas nem existem (entrevistados 03, 63). Embora se note que quando há cultura de monitoramento, planejamento e organização, o processo não toma tempo, atende aos prazos e com qualidade (entrevistados 63, 67, 85).

Ter resultados e impactos demonstrados e registrados atrai novos investidores (entrevistados 13, 35, 40). Mas, fazer os relatórios e compor dados, mantendo a rotina, não é fácil (entrevistado 20), principalmente quando cada financiador pede um modelo (entrevistado 83).

Receber informações em um modelo único em projetos com muitas localidades também é desafiador, pois nem sempre quem preenche o relatório é quem está na ponta (entrevistado 89).



Avaliação, impacto e validação da tecnologia social...

Precisamos entender se há desejo real em realizar uma avaliação de impacto. Se haverá dedicação ao planejamento da avaliação de impacto e se é "custo-eficiente" para o investidor. Falar em retorno sobre o investimento também é importante (entrevistados 22, 04).

Um grande desafio para avaliar impacto vem da falta da gestão do conhecimento durante os trabalhos. É rara a gestão do conhecimento fácil e disponível para políticas públicas que foram efetivos e podem ser replicados (entrevistado 05). O que há é muito direcionado ao executivo, não o legislativo (entrevistado 94).

É importante ter métricas de curto, médio e longo prazo e não alcançá-las deve ser motivo de reunião, discussão e revisão (entrevistado 15). Quando se perde ou não se faz o monitoramento no percurso do projeto, a avaliação final fica comprometida, o que dificulta sistematizar soluções e entender o impacto delas (entrevistado 05). Isso também dificulta pensar em maior abrangência e replicações (entrevistado 33), afinal a avaliação e a comparação com outros permitem replicar boas práticas já validadas (entrevistados 04, 54, 71).



Avaliação, impacto e validação da tecnologia social...

Muitas vezes os impactos são analisados somente por força do compliance ou report. (entrevistado 21)

Fazer grupo controle é complexo e caro, mas seria muito interessante fazer, talvez um dia... (entrevistado 15). No entanto, para avaliar, de fato, o impacto, teria de ser feito (entrevistado 22).

O marco zero também não é feito (entrevistado 26), embora o diagnóstico seja importante (entrevistado 57). E é muito difícil medir o impacto exclusivo do projeto (entrevistado 07, 24 e 27).



Avaliação, impacto, missão, visão, valores....

Poucas organizações utilizam o monitoramento e avaliação para decisões estratégicas, pois poucas têm ferramentas desenvolvidas que as permitam fazê-lo (entrevistado 65).

"Avaliação ainda é uma realidade distante. Por falta de gestão do conhecimento, o processo contínuo não vinga. Perder a visão de resultados e impactos, faz com que a missão, o propósito, se perca. O processo todo acaba não gerando conhecimento e não apoia decisões objetivas." (entrevistado 49)

É preciso ter sempre em mente que é fundamental prestar contas e estar sempre alinhado pela missão e visão da organização. (entrevistado 49)



Esses tais indicadores...

Ter indicadores possibilita a leitura e maior interpretação do projeto como um todo (entrevistado 70).

Há muito já desenvolvido sobre indicadores, monitoramento e avaliação. No Brasil, inclusive... e como referência internacional. Mas é preciso dar conhecimento, buscar conhecimento (entrevistados 30, 95).

É importante buscar indicadores validados (entrevistados 13, 24), de uso comum, para propor uma troca de informações.

Para os investidores sociais, são desafios a dificuldade de estabelecer indicadores reais de impacto e conseguir ter um padrão entre os muito projetos apoiados. "Seria incrível ter um único parâmetro". (entrevistados 16, 67).



Esses tais indicadores...

Há ainda muitas limitações, que tornam os processos mais burocráticos e que dificultam o compartilhamento de alguns dados. Informações estatísticas e de recursos, são bem gerenciadas, entretanto as qualitativas não são e isso impede uma possível mensuração de impacto (entrevistado 16).

Para os editais, principalmente, há possibilidade de se ter, de partida, modelos, formatos e combinados sobre monitoramento e avaliação, desde o contato inicial (entrevistado 21, 37, 39, 41, 58, 64).

Há muita dificuldade de se entender o que é indicador de impacto e indicador de resultado. Projetos complexos e com investidores internacionais dificultam ainda mais as medições (entrevistado 11). Indicadores conhecidos e globais ou nacionais, criam um distanciamento muito grande da realidade das ações (entrevistado 17).



Ainda sobre os indicadores...

Para os entrevistados que atuam com projetos de transformação social com foco em políticas públicas ou projetos de longo prazo, essa dificuldade de comparação de dados é percebida, mas não considerada um obstáculo, pois normalmente usam dados já existentes, como Ideb, por exemplo (entrevistados 04, 17, 28, 31).

Nesse casos, criar redes temáticas é importante, pois permite entender os pontos comuns e complementares (entrevistados 28, 31, 80). Mas, não manter um monitoramento estruturado, faz com que os projetos de longo prazo tenham outras dificuldades, como mudanças de metodologia e métricas durante o tempo e isso dificulta a avaliação ou validação do programa proposto (entrevistados 04, 05, 06).

Há uma percepção geral de que escolher indicadores é difícil. Principalmente quanto ao impacto: há a dificuldade de se escolher bem o indicador e saber como medi-lo (entrevistado 07). Fazer com que as pessoas usem indicadores corretos é um grande desafio. "Há uma grande distância entre o que se quer medir e o que se quer ouvir" (entrevistado 09, 26, 42).



Sobre a qualificação e o conhecimento...

É preciso ter uma base de equipe qualificada (entrevista 57, 58) e um responsável pelo tema (entrevistado 60).

Mudanças durante o projeto/programa dificultam também as propostas de qualificação de equipe (entrevistado 05) para monitoramento e avaliação.

Na ponta, há muito conhecimento empírico (entrevistado 39, 90). Parte dos profissionais optam por desenvolver esse trabalho de forma intuitiva, mas não conseguem ter a clareza se estão fazendo da forma correta ou o que fazer com determinado dado. Sentem a necessidade de que esse processo seja sistematizado, fácil e simplificado (entrevistado 16).



Sobre a qualificação e o conhecimento...

Há muita personalização dos processos, esse são criados e geridos por pessoas que, sem gestão de conhecimento na organização, quando saem da organização, tornam difícil continuar o formato sem elas (entrevistado 21). Além disso, há muita subjetividade, ainda, ao atender lideranças com indicadores específicos, principalmente quando não são da área (entrevistado 23).

Muitas vezes há a sensação de que os investidores monitoram o indicador errado (somente de processo) (entrevistado 81). Ficar medindo só processos não faz sentido. Impacto é o que importa (entrevistado 85).

Sabemos que há soluções, mas caras (entrevistado 20).



Muita variedade de métodos...

O monitoramento e a avaliação têm sua estratégia desenhada a cada projeto (entrevistado 03), o que causa muita dificuldade a executores de projetos com várias parcerias (entrevistado 65).

Muita diversificação de métodos em uma organização, dificultam vislumbrar o uso de uma única ferramenta (entrevistados 15, 21, 38).

"Há uma meta-produção de metodologias" (entrevistado 04), o que confunde as medições e há métodos muitos complexos, que afastam o interesse no tema (entrevistado 9).



Muita variedade de métodos...

Há uma percepção, no conjunto das entrevistas, de que não é fácil comparar ou agregar resultados de projetos de um mesmo tema ou escopo ou em um mesmo território, "pois não há padronização de métricas ou métodos dentro de um tema, uma organização e, às vezes, até na história temporal do projeto" (entrevistado 38). A distância é um desafio, pois não dá para estar sempre presente (entrevistado 89).

Com a falta de método e de qualificação profissional para monitoramento e avaliação, prejudicamos avaliação na gestão pública e terceiro setor, pois vejo que perdemos o foco do escopo inicial, portanto, da transformação social almejada (entrevistado 05, 16). É preciso formar as pessoas e manter o conhecimento na organização (entrevistado 27).



Ainda sobre os métodos...

Com um processo de planejamento da avaliação implementado, a análise de risco (o risco de não se obter impactos) é mais frequente e o risco de "não se entregar" o esperado é menor (entrevistado 04, 54, 69, 70, 81). Além disso, a avaliação dos impactos e resultados leva a decisões estratégicas mais embasadas (entrevistado 14).

Sem monitoramento e avaliação, perdemos a oportunidade de otimizar as lições aprendidas (entrevistado 21). Há, ainda, um foco em minimizar o que foi ruim e em se fazer o que cada um acha, em sua visão, que é importante (entrevistado 43).



Ainda sobre os métodos...

A mudança de comportamento quase não se mede e muitos não sabem por onde começar (entrevistado 10, 38). Os indicadores quantitativos é que geralmente são medidos (entrevistado 95).

A tendência é de ficar nos dados mais fáceis como materiais distribuídos, números de reuniões, etc... (entrevistado 11). Há subjetividade na definição de indicadores qualitativos, pois como a atuação é com relações humanas entende-se que resultados e impactos podem variar de pessoa para pessoa (entrevistado 56). Há certa intangibilidade (entrevistado 81). "Os dados precisam ser colados na realidade" (entrevistado 85).

Seria importante conseguir captar o sentimento das pessoas (entrevistado 93).



O engajamento com o processo....

Ao monitorar, o relacionamento é uma dificuldade, principalmente com fornecedores. Dedicar-se ao alinhamento de expectativas minimiza os conflitos no projeto (entrevistado 44).

Embora menor hoje em dia (entrevistado 65), há uma resistência das organizações em permitir uma avaliação (entrevistado 61). Algumas delas ainda enxergam a análise como auditoria (entrevistado 21, 49). Também é difícil, às vezes, contar com a disposição de quem coleta o dado e repassa. Tempos, precisões e resultados precisam sempre estar alinhados (entrevistado 32, 39).

Sem o reconhecimento dos profissionais da ponta e sem a clareza de sua importância em todo o contexto, principalmente em gestão pública, encontram desmotivação e falta de comprometimento do profissional com o processo todo. O engajamento das equipes em gestões pública agrava-se, pois não há nem a explicação do por que estão coletando frequentemente dados, menos ainda do quão importante é o trabalho e o projeto do qual fazem parte (entrevistado 12, 70).



O engajamento com o processo....

E isso se agrava ainda mais com mudanças no meio do caminho e a falta de parâmetros comuns com outros projetos semelhantes (entrevistado 06, 12, 17). Envolver a equipe na implementação, ajuda com o engajamento (entrevistado 08, 52), mas colocar "prazos muito curto, quase irreais", assusta os colaboradores (entrevistado 10). Com modelos que chegam prontos, há ainda mais resistência (entrevistado 59).

O medo de engessar o projeto e de ter que trabalhar com metas duras e desmotivadoras, é frequente e deixa o dia a dia muito mais conturbado (entrevistado 12).

Ter dados ajuda a engajar e fazer direito não permite que tenhamos "achismos" (entrevistado 84).

Quando há um responsável, há maior comprometimento. Saber priorizar o tema na rotina é fundamental (entrevistado 84).

Tecnologia para quem lida com o humano, é um desafio. Gestão de pessoas para engajar com o processo também é difícil (entrevista 19). Poderiam tornar o relatório de atividades e resultados, um instrumento que valorize o trabalho realizado (entrevistado 47).



Quando o processo é participativo...

O monitoramento de projetos deve ser feito em alinhamento com as partes interessadas (entrevistado 01, 15). A escuta aos feedbacks de forma aberta e construtiva permite inovação e pressupõe achar caminhos bem aceitos, inclusive pelos líderes (entrevistado 18, 34).

Em gestões participativas, rotativas, eleger um método único é desafiador (entrevistado 20, 42, 46,78).

É importante manter a comunicação com públicos engajados. Medir satisfação vai muito além de ferramentas e metodologias de mercado (entrevistado 18, 54).

Ter os momentos de avaliação e monitoramento definidos ajuda a alinhar expectativas das partes engajadas, principalmente ao final do projeto (entrevistado 21, 48).

A gestão do conhecimento permite ter uma base de dados que democratize as informações e dê transparência aos projetos (entrevistado 14). A evidência e a percepção de resultados deve vir da comunidade. É preciso cuidar para não haver preenchimento "equivocado" de dados (entrevistado 49).



Quando o processo é participativo...

O retorno recebido das pessoas é um termômetro do processo de melhoria (entrevistado 02, 83).

O monitoramento é uma forma de dar um retorno para as pessoas que participam do projeto e para dar transparência aos resultados. Há muitos olhares e expectativas sobre um mesmo projeto, mas os resultados positivos unem as pessoas com as conquistas comunitárias. Um desafio é lidar com as pessoas e opiniões diferentes, pois é difícil fazer com que as pessoas entendam o projeto e o propósito do mesmo para que possam participar (entrevistado 50, 51,72, 74).

Um desafio e tanto é fazer as pessoas entenderem o que é necessário para alcançar resultados do projeto e obter a participação da comunidade. "Acho que o dialogo é uma das melhores formas de trazer esse público para o projeto, pois se cada projeto apresentar seus objetivos, fica mais fácil de atingir mais pessoas com a informação e trazer para o projeto" (entrevistado 50).



Em tempos de métodos ágeis...

É preciso levar a máxima em consideração: para que complicar, se o melhor é simplificar. (entrevistado 46). Não pode haver burocracia (entrevistado 58).

"Ter ferramentas simples, com integrações transparentes, independentes de metodologias complexas com linguagem e tecnologia sofisticadas traz muitos benefícios" (entrevistado 15).

A busca por simplicidade pode nos afastar da avaliação de impacto (entrevistado 27) e há casos "em que essa foi uma decisão consciente" (entrevistado 29) para poder avaliar o projeto.



Reflexões finais....

Chega um momento em que é inevitável estruturar monitoramento e avaliação, principalmente por ter que prestar contas com investidores e doadores, evidenciando os resultados positivos que a organização gera. Se não se cria o hábito desde o momento que ele é concebido, quando decidem incorporar, o desafio é muito maior (entrevistado 75, 76).

A perspectiva de solução está nas ferramentas de gestão, diagnóstico, planejamento e avaliação (entrevistado 49, 87, 88). Os indicadores são de fundamental importância (entrevistado 92).

"Monitoramento e avaliação" é algo essencial nas organizações e deveria caminhar junto com outras frentes, mas isso só fica na teoria. Na prática as demandas chegam, as metodologias são encaradas como burocráticas, caras e que demoram a dar algum resultado (entrevistado 79).

Fica a sensação de que se pode fazer muito mais em monitoramento e avaliação (entrevistado 16, 25, 38).

"A avaliação tem um poder de transformação social" (entrevistado 80).

Resumo das principais percepções



stakeholders são resistentes custa caro falta falta gerenciamento não há rotina de M&A direcionamento eficiente não é estratégico M&A é participativo faltam complexo informações estão parâmetros descentralizadas é difícil definir comuns falta foco no indicadores falta gestão do objetivo conhecimento falta sistematização

Como o monitoramento e a avaliação são feitos?

Respostas	Número de citações
Com solução desenvolvida internamente	08
Office 365	08
Com ajuda do Trello	06
Com apoio do SurveyMonkey/Google Forms	04
Power BI	03
Com apoio de consultoria	02
Com apoio de benchmarking	02
Tentamos integrar com o SAP, mas não conseguimos	02
Com o Bússola Social	02
Google Drive	02

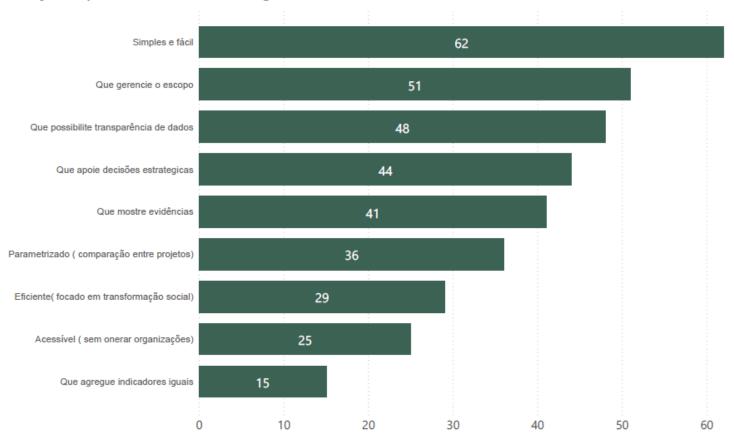


Como o monitoramento e a avaliação são feitos?

Respostas	Número de citações
Com apoio das redes sociais	01
Há uma pessoa responsável na organização	01
Com ajuda do MS Project	01
Os parceiros são responsáveis	01
Com apoio do Monday	01
Com Scorecards	01
Utilizando os conhecimentos do PMD	01
Utilizando SCRUM	01
Com o Microsoft To Do	01
Google Studio	01



As soluções precisam ter as seguintes características:



Simples e fácil

62

"Precisamos achar caminhos mais simples de avaliar e monitorar e, também, de fácil execução no dia-a-dia."

Que gerencie o escopo

5

"Normalmente encontramos em uma mesma organização mais de uma ferramenta e sistema tecnológico de gestão. Um complementando o outro ou, às vezes, em eterno processo de substituição do outro. O monitoramento precisa estar alinhado em tempo e forma com o acompanhamento dos processos/atividades."

48

"Que o dado esteja lá, acessível para todas as partes interessadas, online sempre que possível e bastante transparente em relação aos resultados."

Que apoie decisões estrategicas

44

"Precisamos das respostas operacionais sim, quantitativas, de ações.... Mas, precisamos, de fato, avaliar o projeto e ter dados disponíveis para decisões."

Que mostre evidências

4

"Os resultados têm de ser técnicos, de fácil comprovação. Indicadores têm de ser mensuráveis, viáveis..."



"Preciso fazer os dados conversarem por território, entre projetos, frente à missão da organização e com projetos que podem ser benchmarking em relação ao meu."

Parametrizado (comparação entre projetos)



"Precisa ajudar a não perder o foco e em cumprir o que foi prometido às pessoas. Precisamos de algo que transforme as realidades, conforme o que propusemos e sonhamos."



"Não dá para não realizar o projeto para monitorar. Não dá para contratar gente para isso. Avaliar impacto é caro..."
"Precisa ser acessível de uma forma em que possamos trocar a roda do carro com ele andando."



"Preciso de dados agregados por público, de dados agregados por renda gerada, etc... Mas, também, de forma fácil, entender eficiência e eficácia dos projetos, com os dados acumulados de resultado e impacto."



Próximos passos

Novidade!



Com apoio e financiamento da FAPESP, com o resultado das pesquisas em mãos, incentivo do PIPE Empreendedor, associados ao I-Corps Brasil e com parceria com a CTGI, estamos preparando uma plataforma de monitoramento e avaliação de projetos sociais para que consigamos:

- monitorar e avaliar de forma mais fácil e acessível;
- ⊗ conhecer casos e práticas;
- ser ponto de encontro de conteúdos e materiais.

Quer manter-se informado?

Acompanhe nossas redes sociais e/ou cadastre-se:

www.communitaria.com.br







Futuros desafios da pesquisa



Aprofundamentos nos temas:

- Se Como agregar os resultados do dia-a-dia a metas mundiais, como os ODS Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, de forma evidenciada?
- Se Como mostrar que nossos resultados de projetos cumprem nossa missão e nosso planejamento estratégico?
- Políticas públicas em cidades pequenas com monitoramento e avaliação

Opine!



Você gostaria de participar de rodas de conversa sobre esses dados?

Deixe seus dados aqui: https://pt.surveymonkey.com/r/rodadeconversa2020

Você tem interesse em descrever ou sistematizar sua forma de monitorar e avaliar e, quem sabe, virar um estudo de caso para todos nós? https://pt.surveymonkey.com/r/ma-comm2020

Teve algum *insight* para compartilhar e/ou quer saber dos *insights* que a Communitaria recebeu de outras pessoas? Tem sugestões, comentários, críticas, etc...?

Escreva para: contato@communitaria.com.br



www.communitaria.com.br