

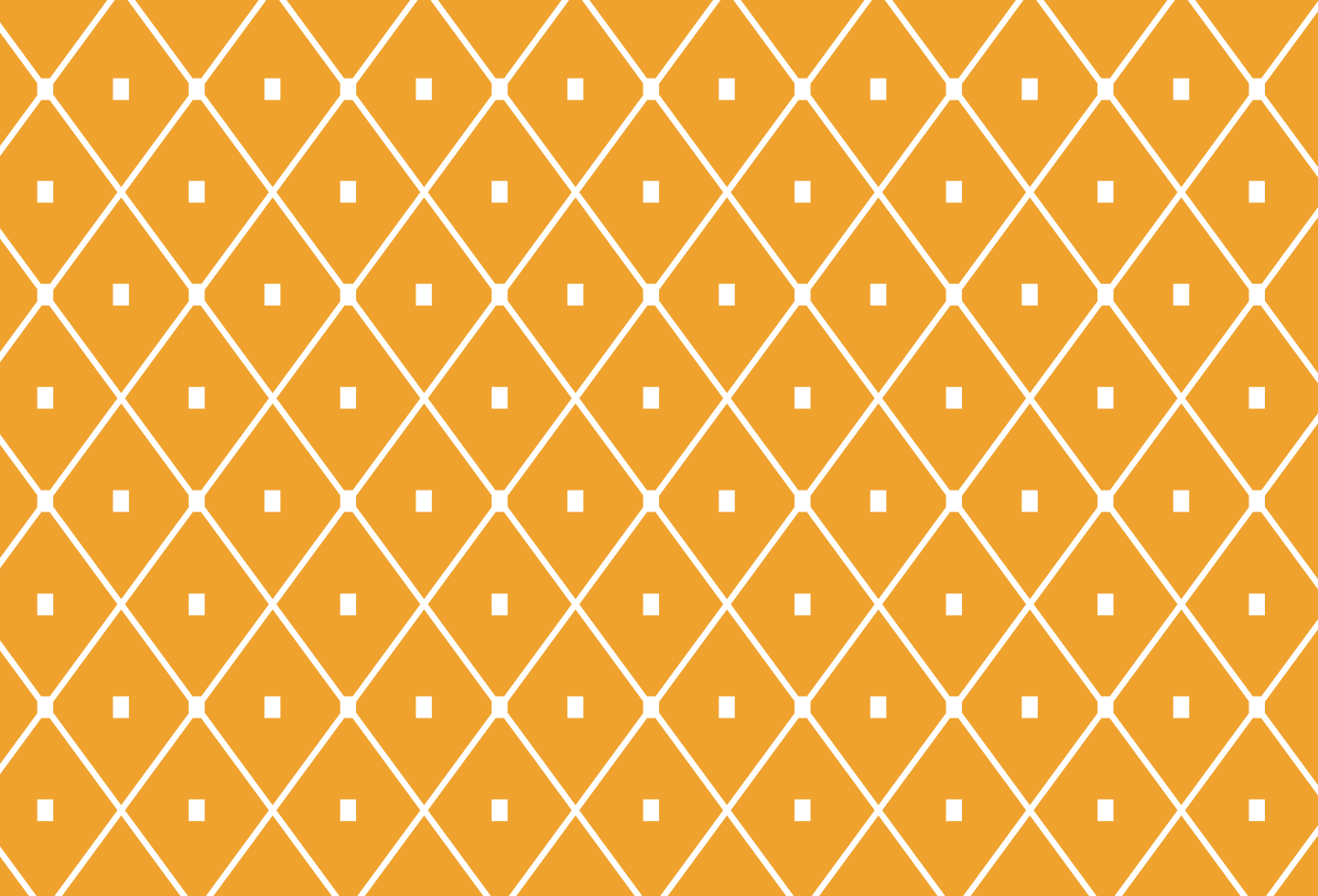


# CAPACITAÇÃO MONITORAMENTO DE RESULTADOS E IMPACTOS

## **Autores:**

Bernardo Almeida Mudjalieb  
Jéssica Galdino de Freitas  
Equipe técnica GIZ

**Ano:** 2017



# DEFINIÇÃO, CONSTRUÇÃO E GERAÇÃO DE INDICADORES

Módulo 3



# BEM VINDO!

O objetivo desse modulo é apresentar a Definição, Construção e Geração de Indicadores desenvolvendo os seguinte conhecimentos:

- Tipos de indicadores;
- Elaboração de indicadores;
- Definição de metas;
- Levantamento de dados para a alimentação dos indicadores.



# ÍNDICE

## 3. Definição, Construção e Geração de Indicadores

- 3.1 Conceito de indicador
- 3.2 Importância dos indicadores
- 3.3 Tipos de indicadores
- 3.4 Elaboração participativa de indicadores
- 3.5 Definição de meta
- 3.6 Levantamento de dados para indicadores



## 3.1 CONCEITO DE INDICADOR

Apesar da variedade de publicações sobre indicadores, poucos são os esforços para tornar seu conceito mais claro e de uso prático. Abaixo apresentamos uma base conceitual sobre indicadores:

“Indicare”  
(Latim)

Significa “Apontar”: indica, torna patente, revela, propõe, sugere, expõe, menciona, aconselha e lembra

Instrumento utilizado para a medição do atingimento de metas ou objetivos, resultante da negociação entre apoiador e proponente

Um indicador é uma ferramenta que sinaliza se a mudança desejada está ocorrendo ou não. O monitoramento foca no acompanhamento de indicadores e deve ser um processo instigante, que leve à reflexão. Utilizar perguntas orientadoras, que expressem as inquietações e necessidades dos atores, é fundamental para a análise e a avaliação dos resultados e dos impactos alcançados. Os indicadores ajudam a responder às perguntas orientadoras.



## 3.1 CONCEITO DE INDICADOR

Há algumas características importantes a serem consideradas na definição e escolha dos indicadores para que sejam coerente com o que se deseja medir:

Os indicadores devem ser:

<b>S</b>	ESPECÍFICOS (SPECIFIC)
<b>M</b>	MENSURÁVEIS (MEASURABLE)
<b>A</b>	ATINGÍVEIS (ATTAINABLE)
<b>R</b>	RELEVANTES (REALISTIC)
<b>T</b>	TEMPORALMENTE DELIMITADOS (TIME BOUND)

- ✓ Mensuráveis
- ✓ Realistas
- ✓ Atingíveis
- ✓ Claros / De fácil compreensão
- ✓ Temporais



**Guia para Monitoramento de Impactos de Projetos do Corpo de Bombeiros – Página 9 [Tópico “Indicadores”](#)**



**KPIs na Gestão de Projetos - Um guia completo – Página 5 a 7 [Tópico “O que são KPIs”](#)**



## 3.2 IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES

Para garantir que os resultados sejam entregues dentro do prazo é preciso monitorar os avanços e certificar-se de que todas as entregas serão realizadas ao final de uma etapa ou projeto.

O monitoramento da execução do projeto acontece por meio dos indicadores que, entre outras coisas, permitem:

- Direcionar as ações da sua equipe para a o alcance dos objetivos definidos no escopo do projeto e com foco em resultados;
- Identificar pontos nos quais o desempenho tenha caído, para agir rapidamente com ações corretivas;
- Reduzir a incidência de falhas e atrasos no projeto;
- Identificar riscos com antecedência e mitigá-los;
- Tomar decisões, como aquisições, contratações e mudanças de escopo, com base em dados;
- Monitorar a satisfação do beneficiário em relação ao projeto;
- Verificar a qualidade das entregas e a aderência ao escopo;
- Maximizar a eficácia na alocação de recursos.



## 3.3 TIPOS DE INDICADORES

Os indicadores devem estar ligados a objetivos gerais, efeitos indiretos e efeitos diretos. Para formar um conjunto de indicadores que ajude na gestão do projeto, os indicadores podem ser pensados como mostra a imagem abaixo:

### Tipos de indicadores:

#### Produtos e serviços

Estão em um nível mais baixo chamado de desempenho, e descrevem quais foram as mudanças diretamente alcançadas pelas atividades de um projeto.

#### Efeito direto (Objetivos específicos)

Estão relacionados aos resultados alcançados em curto ou médio prazo. Efeitos são consequências diretas dos produtos e serviços elaborados no âmbito do projeto.

#### Efeitos indiretos (objetivo geral)

Demonstra os impactos do projeto, ou seja, aqueles resultados que perduram em longo prazo





## 3.3 TIPOS DE INDICADORES: PERGUNTAS ORIENTADORAS PARA ELABORAÇÃO

Para que os indicadores formadores do plano de monitoramento sejam capazes de demonstrar aspectos importantes do projeto, é preciso realizar uma seleção minuciosa de indicadores previamente levantados. Para isso são sugeridas as seguintes perguntas orientadoras:

- » Quando e como percebemos que a mudança desejada ocorreu ou não?
- » Quais são os aspectos-chave referentes ao impacto desejado? Quais são aspectos secundários?
- » Que informações concretas são necessárias para saber se houve progresso/evolução? Quem possui esse tipo de dados e informações?
- » Que métodos precisamos aplicar para conseguir informações de que a mudança ocorreu da forma desejada?
- » Qual a relação custo-benefício entre o esforço de levantar as informações necessárias e a qualidade (conteúdo) destas?



## 3.4 ELABORAÇÃO PARTICIPATIVA DE INDICADORES

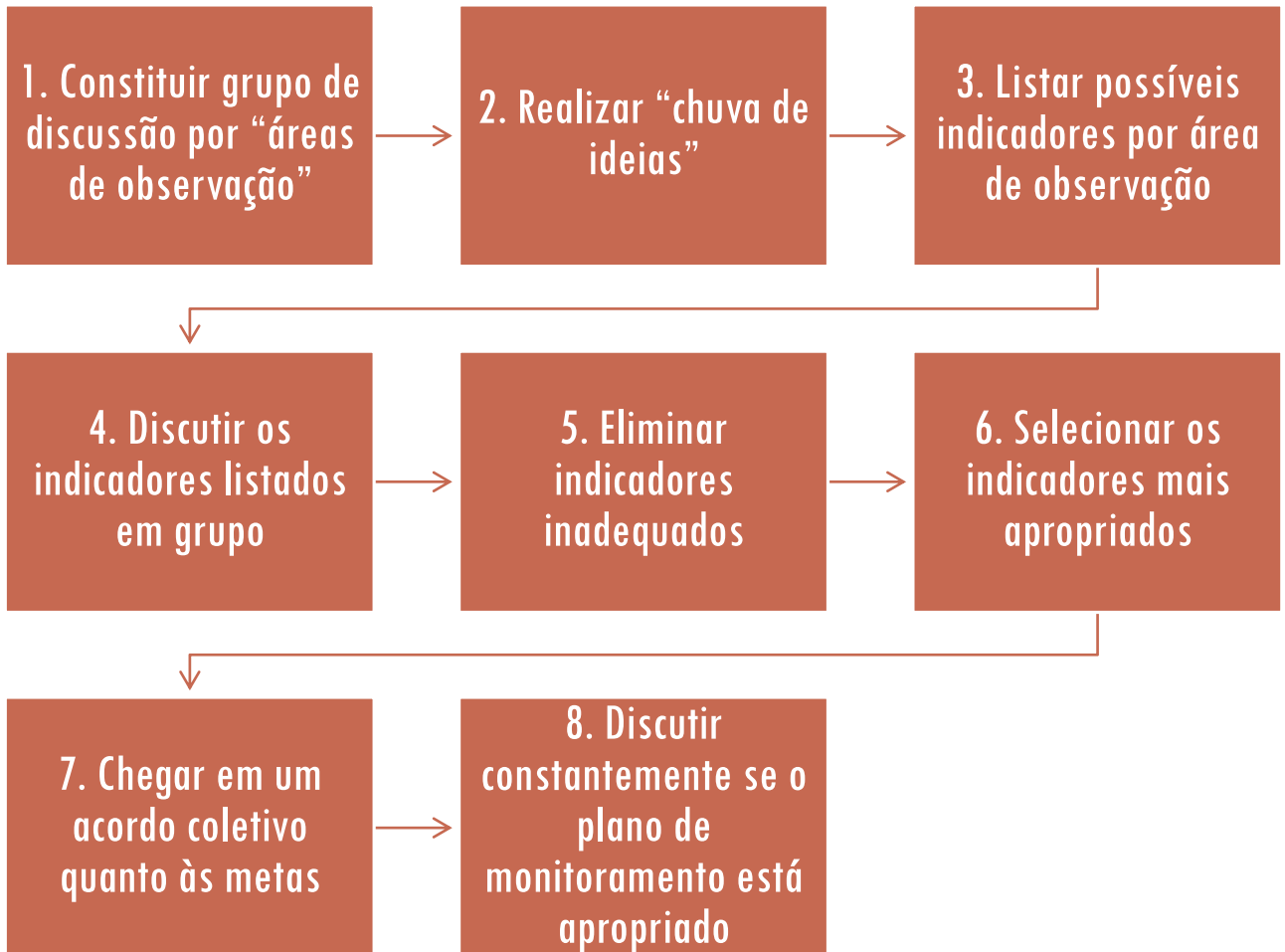
A seleção de áreas de observação adequadas e a elaboração de indicadores apropriados é o passo mais importante da elaboração de um sistema de M&A para uma intervenção. Ele requer tempo, conhecimento, paciência e comunicação entre os diferentes atores.

**O ideal é reunir os atores que executarão o projeto, para que possam contribuir com as suas perspectivas e o seu entendimento.**



## 3.4 ELABORAÇÃO PARTICIPATIVA DE INDICADORES

Para selecionar e elaborar indicadores de forma participativa são aconselhados os seguintes passos:



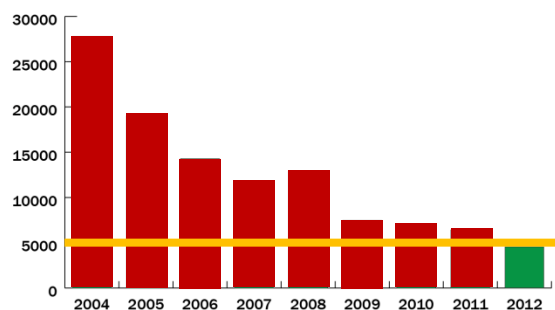
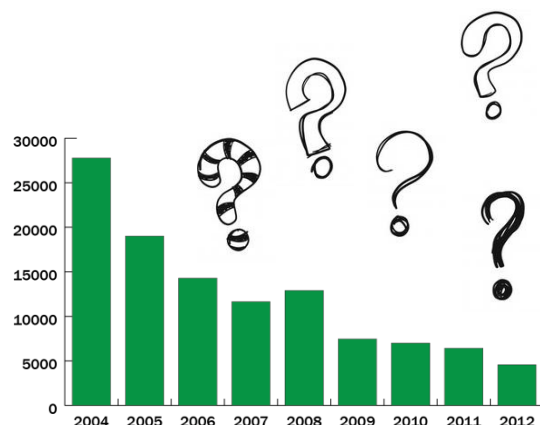


## 3.5 DEFINIÇÃO DE META

Uma meta é uma **situação esperada que se pretende alcançar** com a execução do projeto.

Tanto a meta como o marco zero (linha de base) devem estar claramente **alinhados com o indicador**, usando a mesma unidade de medida.

**As metas pode ser verificadas** durante a execução e na finalização do projeto.





## 3.5 DEFINIÇÃO DE META

Os indicadores vão medir as mudanças que o projeto proporcionou. Para cada indicador deve ser definido um **marco zero (também chamado de baseline ou linha de base)**. O marco zero pode ser entendido como a condição inicial de determinado indicador, ou seja, a situação imediatamente anterior ao início da execução de um projeto, fornecendo a base para:

- Determinar e verificar metas realistas e desafiadoras;
- Compreender os progressos alcançados;
- Medir as mudanças em comparação com a situação anterior ao projeto;
- Apoiar avaliações posteriores.



## 3.5 DEFINIÇÃO DE META

As metas traduzem as definições dos objetivos do projeto, se configuram como uma descrição dos resultados esperados a partir das ações executadas pelo projeto. Elas quantificam ou qualificam os **resultados esperados**, sendo descritas com **prazos** para a sua realização.

Quando se trata de uma **meta quantitativa**, o resultado é obtido a partir de um determinado número de intervenções.

Quando se trata de uma **meta qualitativa**, o resultado é obtido a partir de aspectos subjetivos dos produtos.

**Quando conseguimos descrever claramente uma meta, facilmente conseguimos definir os indicadores que vão evidenciar o seu grau alcance!**



## 3.6 LEVANTAMENTO DE DADOS PARA INDICADORES: PRINCIPAIS FORMAS DE COLETA

Com o plano de monitoramento definido, como devo fazer para monitorar os indicadores?

Além de ter um plano de monitoramento com meta, fonte, frequência de coleta dos dados e responsáveis, é preciso realizar o levantamento dos dados ao longo do projeto e o preenchimento do plano de monitoramento constantemente.



Abaixo listamos as principais formas de coleta de dados para projeto:

Formulários padronizados e de fácil preenchimento aplicados a um grande volume de pessoas

### Questionário



Encontro semiestruturado individual ou em grupo para averiguar fatos ou determinar opinião/sentimentos quanto aos fatos

### Entrevista



### Observação



Observar, sem interferir, os fatos e relatar o que foi visto de forma imparcial e detalhada

### Documentos



Coleta de dados em documentos previamente validados e disponíveis, podendo ser de fonte primária ou secundária



## 3.6 LEVANTAMENTO DE DADOS PARA INDICADORES

A escolha do método mais adequado para coleta de dados depende do escopo da avaliação e dos recursos disponíveis, porém, certos padrões de qualidade devem ser observados sempre, dentre os quais o uso de uma combinação metodológica e da triangulação (isto é, a combinação de métodos qualitativos e quantitativos) para:

- Equilibrar as fragilidades inerentes que cada método de levantamento de dados naturalmente possui, e
- Cruzar os dados disponíveis de diferentes fontes de coleta, para averiguar sua robustez.

Assim, pode ser garantido um entendimento mais completo e exato dos dados coletados.

A metodologia adotada deve atender ao princípio da **confiabilidade dos dados** e proporcionar uma **linha lógica que leve dos dados aos resultados**, conclusões e recomendações. Deve, ainda, **respeitar o princípio da economicidade** e, sempre que possível, os **métodos qualitativos e quantitativos devem ser combinados**.





## 3.6 LEVANTAMENTO DE DADOS PARA INDICADORES

**Comece fazendo o levantamento de dados de forma sistemática junto com a equipe e não esqueça de registrar todos os dados no plano de monitoramento do projeto!**

Existem **técnicas e possíveis fontes de informações** que podem contribuir para a coleta de dados para o processo de **monitoramento**, porém **o mais importante é garantir a qualidade da informação!** Somente utilize os dados que forem coletados em **fontes oficiais governamentais ou demais canais de referência nos dados que procura.**

Não se esqueça de que o processo de **monitoramento é também uma fonte de informações** para a avaliação e que **se as informações forem bem coletadas e armazenadas**, será maior a possibilidade de êxito no processo de análise das informações para a avaliação.

**Para que os dados sejam bem coletados desde o monitoramento toda a equipe deve estar envolvida. Assim, deve-se perguntar:**

A equipe conhece o Plano de monitoramento do projeto?



A equipe está treinada para realização da coleta de dados?



## DEBATE EM FÓRUM

**Tema** - Quais são as dificuldades na coleta de dados para os indicadores?

Nesse fórum convidamos vocês a compartilhar as principais dificuldades vivenciadas na coleta de dados dos projetos desenvolvidos no âmbito do Fundo Amazônia. Compartilhem também as ações que foram realizadas na solução em caso de desafios com essas questões. Contemple, de preferência, os tópicos abaixo:

- Dificuldades na coleta de dados para os indicadores;
- Soluções encontradas.



## EXERCÍCIO DE NIVELAMENTO DE CONHECIMENTO

Teste seus conhecimentos sobre o *Módulo 3 – Definição, Construção e Geração de Indicadores* com o nosso exercício de nivelamento.

[Clique aqui para acessar](https://goo.gl/forms/xWW42yHuvfDHhA0G2)

<https://goo.gl/forms/xWW42yHuvfDHhA0G2>

A realização desse exercício é indispensável para participação no momento presencial dessa capacitação!