



POLÍTICA DE MONITORAMENTO DE PROJETOS

P-36 /2018

Área Responsável: PMO

OBJETIVO:

Descrever a política do FUNBIO para o Monitoramento de Projetos do Funbio.

ÂMBITO ORGANIZACIONAL:

Esta política se aplica exclusivamente ao Funbio e cobre todas as áreas.

VALIDAÇÃO

| Versão em vigor | Ação | Data |
|-----------------|--------------------------------|------------|
| 1 | Aprovado pela Secretaria Geral | 14/02/2018 |
| | Início da validade | 14/02/2018 |
| | Próxima revisão | 14/02/2020 |

CONTROLE DE VERSÕES

| Versão | Data | Preparado por | Status |
|--------|-----------|--------------------------------|----------|
| 0.1 | 2/2/2018 | Monika Roper / Olívia Smirdele | Minuta |
| 0.2 | 5/2/2018 | Mônica Ferreira | Revisado |
| 1 | 14/2/2018 | Rosa Lemos | Aprovado |

DOCUMENTOS RELACIONADOS:

- PO-16 Procedimentos de Monitoramento de Projetos
- Conecta - Método Funbio de Gerenciamento de Projetos
- Roteiro Metodológico para elaboração de Planos de Monitoramento
- P-22 - Política de Avaliação de Projetos e Programas
- PO-09 - Diretrizes para a Gestão de Riscos
- PO-10 - Diretrizes para Análises Financeiras e Econômicas de Projetos
- PO-13 - Procedimentos Operacionais para Apreciação Institucional

CONTATO:

O PMO do Funbio pode ser contatado pelo e-mail: pmo@funbio.org.br

Privacidade: Este documento é público e estará sempre disponível no site do Funbio. Não deve ser editado ou alterado sem consentimento prévio.

SUMÁRIO

| | | |
|------|---|----|
| I. | Introdução | 4 |
| II. | Definições | 5 |
| III. | Estruturação do Monitoramento | 6 |
| IV. | Tipos de Monitoramento..... | 6 |
| V. | Arcabouço Geral de Monitoramento do Funbio | 8 |
| VI. | Orientações gerais para o monitoramento dos projetos do Funbio..... | 10 |

I. INTRODUÇÃO

1. O Funbio implementa as suas ações por meio de projetos, muitas vezes em parceria com outras instituições. Os projetos podem abranger uma grande diversidade de conteúdo, abordagem, contexto regional, volume, duração, fonte de financiamento e modalidade de implementação. Além disso, o Funbio opera em um contexto de inovação e mudança, de modo que experiências passadas não necessariamente indicam os rumos futuros. Assim, os procedimentos de monitoramento necessitam combinar orientação e flexibilidade, bem como serem pragmáticos e aplicáveis em diferentes contextos.
2. Existe uma vasta literatura sobre lógicas de planejamento, projetos e tipos de monitoramento, que podem adotar definições e interpretações diferenciadas, mas geralmente não muito distintas. Abordaremos o **monitoramento** como um processo de análise e reflexão, ao longo da execução de um projeto, direcionado a **permitir verificar avanços, realizar ajustes e possibilitar a comunicação interna e externa sobre o andamento deste projeto.**
3. **O monitoramento constitui primordialmente um instrumento de gestão**, que visa contribuir como guia, revisão e ajuste das estratégias, garantir eficiência e prestar contas, possibilitar a reflexão conjunta e o aprendizado, e possibilitar informação e comunicação transparente. O monitoramento apresenta importantes interfaces com as áreas de avaliação, comunicação e gestão de conhecimentos.
4. **O Funbio precisa observar três tipos de demandas diferenciadas em relação às informações de monitoramento:**
 - O monitoramento do alcance dos objetivos e metas institucionais do próprio **Funbio**, direcionados por sua missão e pelo seu planejamento estratégico.
 - A **lógica específica de cada projeto**, que orienta o seu monitoramento individual, mas que também deve contribuir aos objetivos e metas institucionais do Funbio.
 - As demandas de monitoramento dos **financiadores** em relação aos projetos, na medida em que o Funbio deve assegurar que as mesmas sejam atendidas com qualidade.

Triângulo das demandas de monitoramento



II. DEFINIÇÕES

5. **Monitoramento** - compreende a coleta e análise de informações para verificar o progresso do projeto em direção aos seus objetivos e resultados. A intenção do monitoramento é de identificar vantagens e pontos frágeis na execução, para efetuar ajustes e correções durante o período de vigência do projeto, visando assegurar o alcance os seus resultados e objetivos.
6. **Avaliação** - o principal foco da avaliação é o julgamento do projeto, de forma objetiva e sistemática, a partir de critérios reconhecidos e previamente acordados. A avaliação pode ocorrer em diferentes momentos do projeto (inicial, intermediário, final), mas seu foco são o aperfeiçoamento, o aprendizado e a prestação de contas. Mesmo se tratando de ferramentas distintas, pode haver pontos de contato entre monitoramento e avaliação, na medida em que as informações de monitoramento também podem ser utilizadas para o exercício avaliativo e avaliações intermediárias também podem contribuir para identificar fragilidades e induzir correções.
7. **Lógica de Intervenção** - a forma pela qual se estrutura o alcance de objetivos, interligando de forma causal ações, produtos, resultados e impactos.

III. ESTRUTURAÇÃO DO MONITORAMENTO

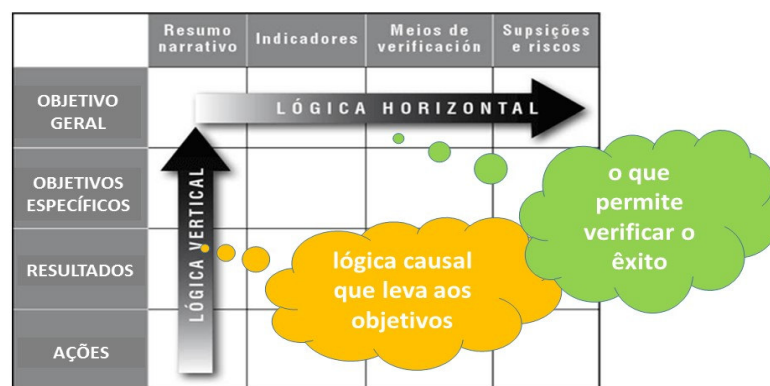
8. A estruturação do monitoramento dos projetos **depende fundamentalmente do papel que o Funbio assume em relação ao monitoramento** na sua implementação, sendo possível diferenciar as seguintes situações:
- O Funbio é o formulador e **responsável** pelos objetivos e metas do projeto em questão e, conseqüentemente, pela aferição do seu alcance. Este é o caso no monitoramento institucional, focado na atuação do próprio Funbio. Mas também é possível que esta responsabilidade seja atribuída ao Funbio pelos financiadores de um projeto. Por último, esta opção se aplica quando o Funbio se coloca como ofertante de serviços. Em outros casos, a estrutura de objetivos e metas já está pré-estabelecida no momento em que o projeto é apresentado ao Funbio, seja pelos financiadores, seja por outros parceiros. Neste caso, o Funbio também poderá assumir a responsabilidade integral pelo seu alcance e monitoramento, mas terá que se organizar para cumprir com uma proposta já estabelecida.
 - Outra opção se dá quando o projeto conta com um conjunto maior de parceiros com responsabilidade pela implementação e o Funbio se torna **corresponsável** pelo monitoramento do projeto.
 - No caso da execução por terceiros, o Funbio deve assegurar que estes realizem o monitoramento com qualidade e, eventualmente, consolidar as contribuições, gerando resultados agregados para o monitoramento. Também se trata de corresponsabilidade, mas a ela pode se agregar um papel de assessoria e coordenação e consolidação no tema monitoramento.

IV. TIPOS DE MONITORAMENTO

9. As metodologias de avaliação e monitoramento geralmente utilizam representações da lógica de intervenção de um projeto para embasar os seus respectivos desenhos. De forma geral, o ponto de partida para a realização de um projeto é a intenção de promover mudanças que transformem uma situação atual não desejada em uma situação futura desejada. A situação desejada corresponde aos objetivos do projeto e a lógica de intervenção é a forma pela qual se estrutura o alcance destes objetivos, interligando de forma causal ações, produtos, resultados e impactos.
10. Na literatura e na praxe das instituições existe um grande número de abordagens e metodologias para o desenho de lógicas de intervenção, com diferenças tanto conceituais quanto semânticas. Considerando que o Funbio pode tanto executar projetos em que a própria instituição define a lógica de intervenção, como outras,

em que esta lógica é apresentada nos diferentes formatos utilizados pelos financiadores e parceiros, a Estratégia de Monitoramento não prevê uma abordagem única ou impositiva.

11. Para os casos em que o próprio Funbio é responsável por definir a lógica de intervenção, e mesmo como instrumento de análise de lógicas já definidas, serão usadas ferramentas do tipo **quadro (ou marco) lógico**.
12. O **quadro lógico** é uma representação, geralmente em forma de matriz, em que são sintetizados os aspectos centrais e as condições externas que impactam na consecução dos objetivos de um projeto. De forma geral, **projetos** são esforços organizados para promover processos de mudança e melhorias em situações que são percebidas como não satisfatórias. Via de regra, os projetos são realizados em um período de tempo e com recursos pré-determinados.
13. As mudanças pretendidas devem ser concretizadas por meio de um ou mais **objetivos**. Para o alcance dos objetivos é definido um conjunto de **ações**, que devem gerar **resultados** (em muitos casos também chamados de *outputs*). A soma de resultados deve levar ao alcance dos objetivos (ou *outcomes*), a serem verificados ao término do projeto. Os processos de mudança que o projeto pretende promover são os seus **impactos**, que muitas vezes podem ser verificados apenas em médio ou longo prazo. No entanto, é fundamental que os resultados e objetivos estejam claramente direcionados ao alcance dos impactos.
14. A leitura vertical do quadro lógico cria onexo causal entre as ações, os resultados/produtos e objetivos, enquanto que a lógica horizontal apresenta os elementos que permitem a verificação do êxito (contendo, por exemplo, os indicadores e riscos).



Fonte: http://www.surjournal.org/conteudos/getArtigo14.php?artigo=14,artigo_02.htm
(com adaptações)

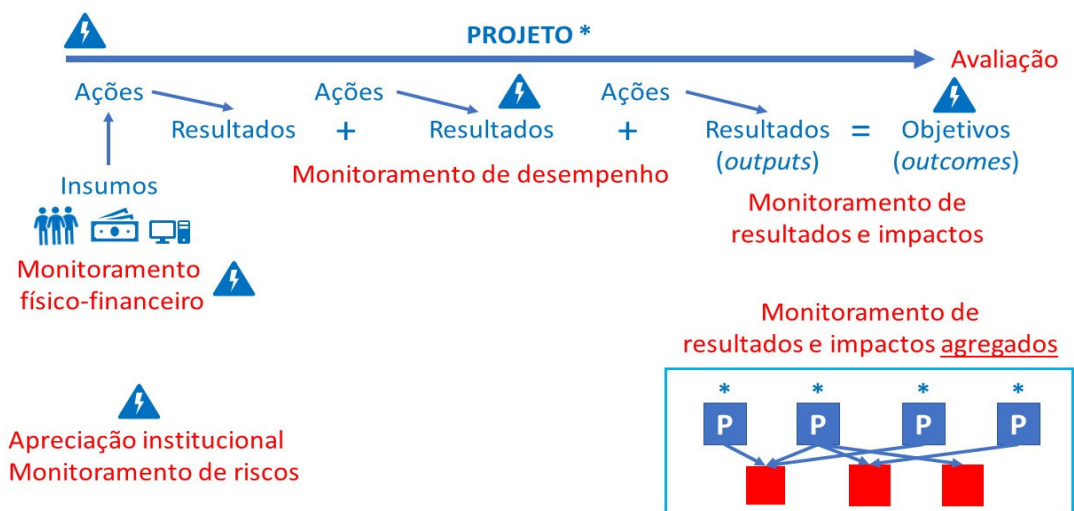
15. Associando os principais níveis do quadro lógico aos conceitos de eficiência, eficácia e efetividade, largamente adotados nas metodologias de avaliação, distingue-se **três tipos fundamentais de monitoramento**:

- O **monitoramento físico-financeiro**, que observa principalmente a dimensão dos insumos e recursos, tendo como foco a eficiência de sua utilização. O conceito de eficiência foca na economicidade do uso dos recursos, aferindo as relações de custo-benefício das atividades e se as mesmas foram realizadas no tempo previsto.
- O **monitoramento de desempenho**, em que são observados prioritariamente atividades e produtos, visando a comparação entre o planejado e o executado, ou seja, a eficácia do projeto.
- O **monitoramento de impactos**, em que se verifica a ocorrência das mudanças pretendidas, geralmente ao nível dos objetivos e resultados, visando, portanto, a efetividade do projeto.

V. ARCABOUÇO GERAL DE MONITORAMENTO DO FUNBIO

16. Tendo como base as conceituações anteriores, atualmente o conjunto das abordagens, ferramentas e processos de monitoramento no Funbio está organizado no seguinte Arcabouço Geral de Monitoramento:

Arcabouço Geral de Monitoramento do Funbio



17. A Estratégia de Monitoramento abrange as abordagens de monitoramento relacionadas ao **ciclo de gestão dos projetos**. Portanto, durante a implementação de um projeto serão observadas as seguintes **abordagens de monitoramento**:
- O **monitoramento físico-financeiro**, que afere o uso dos recursos financeiros, materiais e humanos.
 - O **monitoramento de desempenho**, cujo foco é a comparação entre o planejamento e a execução das ações.
 - O **monitoramento de impactos**, que verifica se objetivos e resultados do projeto estão sendo alcançados. Conforme mencionado, em muitos casos, parte dos impactos de um projeto podem ser verificados apenas em médio e longo prazo. O Funbio, como muitas outras instituições que executam projetos, tem limitações em realizar rotinas de monitoramento e avaliação para além da vigência dos projetos. Assim, em muitos casos, o monitoramento deve aferir se os resultados do projeto estão direcionados e contribuem ao alcance dos impactos.
18. Além de monitorar cada projeto individualmente, o Funbio também realiza o **monitoramento agregado de resultados e impactos**, visando acompanhar a composição e evolução do seu portfólio a partir de suas metas e prioridades estratégicas em nível institucional.
19. Ao iniciar um projeto, são ainda realizadas análises que permitem identificar e monitorar a evolução dos riscos do projeto, regulamentados por instrumentos específicos:
- A identificação e o gerenciamento de riscos financeiros, técnicos, de gestão, organizacionais e externos (cf. Diretrizes para a Gestão de Riscos, PO-09/2013).
 - Um acompanhamento específico dos riscos organizacionais nos casos em que o Funbio contrata outras instituições ou executores para a implementação de um projeto. Nestes casos, é realizada apreciação institucional, em que é avaliada e monitorada a capacidade de execução deste projeto por parte do executor (cf. Procedimentos Operacionais para Apreciação Institucional, PO13/2017).
20. Finalmente, além do monitoramento, o Funbio também adota procedimentos de avaliação, que poderão, sempre que oportuno, fazer uso das informações de monitoramento (cf. Política de Avaliação de Projetos e Programas, P22/2013).

VI. ORIENTAÇÕES GERAIS PARA O MONITORAMENTO DOS PROJETOS DO FUNBIO

21. Todos os projetos implementados pelo Funbio deverão ser monitorados, sempre que possível, nas três dimensões (físico-financeiro, desempenho e impactos).
22. Todos os projetos do Funbio devem contar com um **Plano de Monitoramento**. Este deve ser um documento simples, que define o formato e os procedimentos de monitoramento que serão adotados em cada caso. O **Roteiro Metodológico** apresentado no PO-16 Procedimentos de Monitoramento de Projetos detalha o passo a passo de sua elaboração.
23. Em cada projeto devem ser identificadas as contribuições ao monitoramento agregado de resultados e impactos do Funbio. Os indicadores para este monitoramento estão detalhados no Documento Base para o Monitoramento Agregado de Resultados e Impactos do Funbio apresentado no PO-16 Procedimentos de Monitoramento de Projetos.
24. Os formatos de monitoramento devem ser definidos, em linhas gerais, durante a elaboração das propostas dos projetos e em consonância com a suas lógicas de intervenção. A operacionalização deve ocorrer ao início da implementação, preferencialmente, nos primeiros meses.
25. Nos casos em que o Funbio implementa projetos cuja lógica de intervenção e procedimentos de monitoramento já tenham sido definidos previamente, deve ser realizada uma análise de consistência destas definições, também à base do Roteiro Metodológico. Compatibilizações e ajustes podem ser realizados, mas devem ser documentados no Plano de Monitoramento.
26. A periodicidade da alimentação dos instrumentos de monitoramento deve ser, no mínimo anual, mas, sempre que possível, semestral. Para projetos com duração inferior a um ano a aferição deve ocorrer ao início e ao final do projeto.
27. Não foi estabelecida uma periodicidade padrão para os diferentes tipos de monitoramento, uma vez que o alcance dos objetivos e resultados está relacionado aos temas e níveis de ambição de cada projeto. Não se verifica uma correlação entre a frequência do monitoramento e determinados tipos de projeto, sua duração ou volume. Em muitos casos, a disponibilidade de informações que estão da governabilidade do Funbio direciona as opções de monitoramento.
 - Projetos avaliados como complexos devem ser objeto de um esforço maior de monitoramento. Porém, não há um critério único para classificar a complexidade, que pode estar relacionada a fatores como escopo ou impacto do projeto, gestão e governança (número de parceiros e tomadores de decisão),

volume de recursos e esforço de implementação. Desta forma, a decisão pelo detalhamento e intensidade do monitoramento deve ser tomada caso a caso.

28. Como todo processo de gestão, o monitoramento deve ser organizado em ciclo, compreendendo as etapas:

- Planejamento, correspondendo à elaboração dos Planos de Monitoramento e abrangendo também a definição de linhas de base;
- Operacionalização, em que ocorre a coleta, análise e consolidação das informações de monitoramento;
- A utilização das informações pode abranger áreas como relatoria, comunicação e avaliação e gestão de conhecimentos dos projetos, bem como o aprendizado institucional; e
- Finalmente, o próprio monitoramento deve passar por rotinas de avaliação e ajustes, em que é refletido sobre a funcionalidade e aplicabilidade dos instrumentos (“monitoramento do monitoramento”).

