

Como disse um facilitador, relatando a experiência de elaboração participativa de um projeto: "No final, a gente percebia que os agricultores viam que aquelas coisas eram deles, que aquilo não era imposição de técnico".

Como já foi dito, se não conhecemos a importância da apropriação do projeto pelos beneficiados, ficamos tentados a pensar que podemos pular o diagnóstico porque já conhecemos a realidade na qual queremos intervir, temos pouco tempo para planejar e não podemos desperdiçar esse tempo precioso fazendo dinâmicas demoradas.

Devemos refrear esse impulso, pois, sem diagnóstico participativo, o projeto vira uma proposta tirada da cabeça de um pequeno grupo de técnicos e dirigentes que vão acabar ficando sozinhos e frustrados enquanto se esgotam tentando implantar mudanças que poucas pessoas querem por meio de tarefas que ninguém na comunidade vê motivos para fazer.

Esse pequeno grupo também corre o risco de ser acusado no final do projeto de ter piorado ainda mais a situação da comunidade implantando uma proposta que ninguém queria ou que não funciona e desperdiçando recursos que poderiam ter sido utilizados para implantar as mudanças que realmente importam para a comunidade.

Para que o diagnóstico tenha qualidade suficiente para gerar a apropriação da proposta pelos beneficiados, além de participativo, ele também deve ser baseado em necessidades.

Necessidades são demandas impalpáveis que determinam a qualidade da nossa vida, aprendizado ou trabalho.

Meios são recursos materiais ou serviços que utilizamos para suprir as nossas necessidades.

O maior desafio que enfrentamos para fazer um diagnóstico baseado em necessidades é o fato de todos nós termos uma tendência a confundir necessidades com os meios que usamos para satisfazê-las, o que nos leva a produzir um diagnóstico focado em meios.

Um diagnóstico focado nas necessidades nos permite elaborar um projeto em que os beneficiados vêem claramente o que vai melhorar na qualidade de vida, aprendizado ou trabalho de cada um deles, sentindo-se motivados a trabalhar para concretizar a idéia.

Já um diagnóstico focado nos meios resulta em um projeto em que os beneficiados conseguem ver o que vai ser feito ou o que vai ser comprado, mas não o que vai melhorar na sua vida. O projeto fica burocrático, como se fosse uma formalidade que devemos cumprir antes de pedirmos dinheiro ao financiador para fazer compras.

Ao mesmo tempo em que um projeto burocrático não consegue mobilizar os beneficiados para trabalharem e investirem todo o tempo necessário para concretizar a proposta de mudança, ele também não convence o financiador a fornecer recursos para isso porque, o que move tanto os beneficiados como o financiador, é a perspectiva de melhoria de vida das pessoas.

Para entender melhor a diferença entre necessidade e meio, vamos considerar três necessidades dos alunos de uma Escola Família Agrícola e os respectivos meios de atender essas necessidades.

NECESSIDADES	MEIOS
Orientação profissional	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Curso de capacitação técnica para monitores ☐ Livros técnicos
Aplicação prática da orientação profissional	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Curso de projetos agropecuários para alunos ☐ Projeto profissional ☐ Crédito
Aplicação da informática na EFA e na propriedade familiar	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Computador ☐ Curso de informática para monitores ☐ Reestruturação do plano de curso

Analisando o quadro, percebemos que na coluna das necessidades, estão listadas coisas impalpáveis e que não podem ser compradas. Vemos também que, na coluna dos meios, estão listados bens palpáveis ou serviços que podem ser comprados e utilizados para satisfazer as necessidades listadas.

Um diagnóstico baseado nessas necessidades gera um projeto em que é possível enxergar quem são as pessoas beneficiadas pelo projeto e a qualidade da sua vida melhorando por causa dele, pois vemos alunos que recebem orientação profissional, que aplicam na prática essa orientação e que utilizam a informática nos estudos e no trabalho. É possível formar a imagem de alunos que melhoram de vida porque mudam de comportamento e passam a fazer coisas que não eram capazes de fazer antes do projeto.

Por outro lado, um diagnóstico produzido por um grupo que listou os meios como se eles fossem necessidades gera um projeto em que vemos coisas sendo compradas e serviços sendo contratados, mas não é possível enxergar com clareza se os reais beneficiados são os monitores ou os alunos, nem o que vai melhorar na vida dessas pessoas. Vemos apenas uma escola que paga cursos, compra livros e computadores e busca crédito. Podemos até imaginar que alguma coisa vai melhorar com o uso dessas coisas, mas não conseguimos saber direito o que.

Outro problema do diagnóstico focado por engano nos meios é que ele restringe as alternativas que o projeto tem para atender as necessidades, amarrando-as às opções listadas. Já um diagnóstico focado em necessidades deixa espaço para que o grupo proponha outras alternativas para satisfazer as necessidades além das que aparecem no quadro, explorando um número muito maior de possibilidades, algumas delas mais efetivas do que as que foram listadas.

Outra característica importante do diagnóstico participativo é que ele também nos permite **priorizar** necessidades e, assim, gastar esforço e recursos com aquilo que é mais importante para a nossa comunidade. A **priorização** é fundamental, pois uma comunidade ou instituição que não prioriza o que faz dilui tanto os seus esforços e recursos que não consegue provocar mudanças importantes em nenhuma das áreas em que atua.

Neste manual, propomos um método de diagnóstico participativo baseado em duas ferramentas: o **mapa de necessidades** e o **quadro de causas**.

Primeira ferramenta do diagnóstico: Mapa de necessidades

O que é

O mapa de necessidades é um diagrama que mostra as necessidades dos beneficiados do projeto organizadas por grau de prioridade.

Para que serve

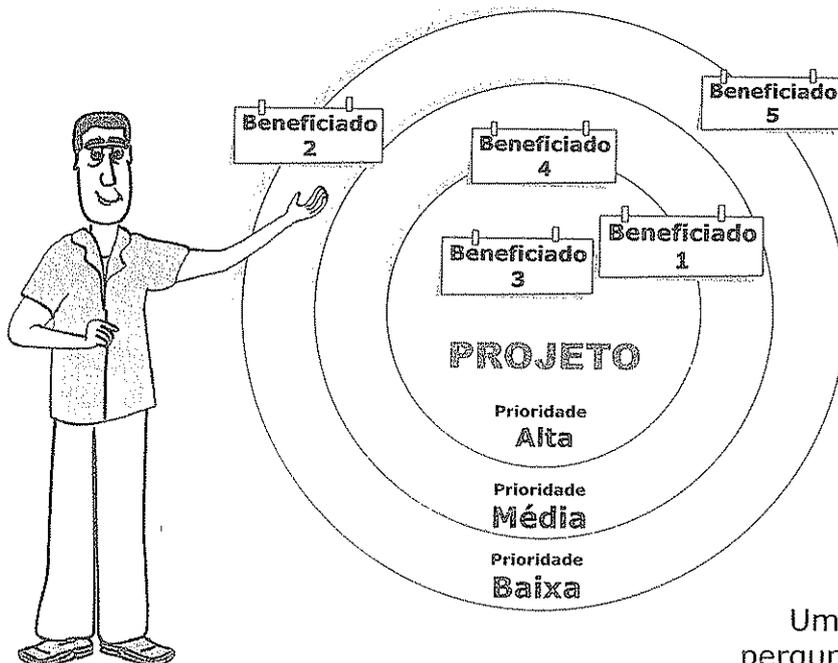
Serve para enxergarmos o que é prioritário para o grupo que está planejando.

Saiba mais sobre o mapa de necessidades

O mapa de necessidades é um diagrama em forma de alvo com quatro círculos. No círculo central, colocamos o projeto e, nos outros três distribuímos tarjetas com os nomes dos beneficiados e suas necessidades, deixando as tarjetas de prioridade alta mais próximas do centro, as de prioridade média no círculo intermediário e as de prioridade baixa no círculo externo.

Como já vimos, o maior desafio que enfrentamos para fazer um diagnóstico baseado em necessidades é nossa tendência de confundir necessidades que são coisas impalpáveis com os meios que usamos para satisfazê-las.

Tarjeta é um cartão onde escrevemos o nome do beneficiado e uma das suas necessidades.



O facilitador pode usar técnicas que ajudam a anular essa tendência, mas, mesmo assim, teremos que fazer um grande esforço para produzir um diagnóstico baseado em necessidades e não em meios. Daí surge a pergunta: "Por que gastar tanto esforço e tempo tentando fazer o beneficiado citar qual é a necessidade e não o meio?"

Uma forma de responder essa pergunta é a seguinte:

Um diagnóstico baseado em necessidades equivale a um procedimento em que o médico, após perguntar o nome do paciente (beneficiado), pergunta também o que está acontecendo e o que ele está sentindo para, com base nessas informações, determinar qual é o problema de saúde (necessidade) e decidir qual o tratamento e qual o remédio (meio) que deve ser utilizado.

Um diagnóstico baseado em meios equivale a uma consulta em que o médico só pergunta o nome do paciente (beneficiado) e já vai logo receitando o remédio (meio) sem perguntar mais nada.

É claro que a possibilidade de esse segundo procedimento resolver o problema do paciente é pequena. Além disso, todo mundo sabe que remédio receitado sem critério, além de ser um desperdício de dinheiro, pode piorar a situação do paciente.

Por isso, durante o diagnóstico, temos que nos esforçar para anular nossa tendência de falar de meios quando pensamos em necessidades, e uma das formas de fazer isso é não usar expressões como **falta de**, **não tem**, **necessidade de** ou equivalentes.

Outra coisa que ajuda muito é o próprio beneficiado apontar as suas necessidades, pois quem está envolvido com o assunto tem tendência de ir direto ao ponto e usar uma linguagem objetiva para falar de suas necessidades. Quando tentamos falar em nome do beneficiado, acabamos falando de necessidades que não são as dele.

Assim, durante o diagnóstico, cada participante deve concentrar seus esforços nas necessidades dos grupos dos quais faz parte. Um pai de aluno deve concentrar-se nas necessidades do aluno e da sua família; um dirigente de associação deve concentrar-se nas necessidades dos dirigentes; um monitor, nas necessidades dos monitores; um agricultor que, além de pai, também é dirigente, nas necessidades do aluno, da família e dos dirigentes e, assim, por diante.



O que ajuda

- Nas atividades em grupo, colocar os agricultores e suas famílias em grupos separados de monitores e parceiros.
- Listar apenas necessidades que são nossas ou de um grupo de pessoas do qual fazemos parte (exemplo: pai, dirigente, monitor).
- “Descrever o que está acontecendo com as palavras que o beneficiado usou, sem tentar enfeitar ou interpretar o que ele disse”.
- Colocar um único beneficiado e uma única necessidade por tarjeta, tratando de uma coisa de cada vez.
- Pensar em coisas impalpáveis, imateriais, que não podem ser pegadas ou apalpadas com as mãos.
- Quando não conseguimos pensar em necessidades ou coisas impalpáveis, descrever as palpáveis (meios) e pedir ajuda ao facilitador para descobrir qual é a necessidade satisfeita por esse meio.
- Contar com a ajuda de facilitadores para nos ajudarem a fazer tarjetas baseadas em necessidades e, não, em meios.
- Escrever na face anterior da tarjeta com letra grande e legível para que todos possam ler quando ela for pregada no quadro.
- Identificar no verso da tarjeta o nome da dupla que a escreveu para servir de referência para a equipe de redação se depois houver alguma dúvida.



O que atrapalha

- Enunciar uma necessidade como **falta de**, **necessidade de** ou **não tem**.
- “Fazer diagnóstico junto com um facilitador que não conhece ou não acredita na metodologia”.

- "Ter alguém com influência sobre o grupo que não acredita no método participativo, ou que se julga acima do método ou que acha que empregar o método é perda de tempo".
- Colocar mais de um beneficiado ou necessidade por tarjeta.
- "Centrar a atenção nos meios".
- "Listar necessidade que não foi expressa pelo próprio beneficiado porque depois isso acaba dando problema".
- Escrever com letras pequenas na face anterior da tarjeta.



Lista de verificação de tarjeta

- Apresenta uma única necessidade expressa pelo próprio beneficiado.
- A necessidade é descrita com as palavras ditas pelo beneficiado.
- A necessidade é objetiva: dá margem para uma única interpretação.
- A necessidade é impalpável e determina a qualidade da vida, trabalho ou aprendizado do beneficiado.
- Está descrito no verso o que está acontecendo com o beneficiado.
- O texto tem letras grandes e legíveis.
- A dupla é identificada no verso.
- Estão AUSENTES expressões como "falta de" e "não tem".

Atividade

Produção de um mapa de necessidades

O facilitador

- 1 - Relembra ao grupo que o mapa de necessidades serve para criar um compromisso do grupo em torno do que é prioritário para a nossa comunidade.
- 2 - Explica que é importante gastar tempo e esforço estabelecendo a diferença entre necessidade e meio para produzir um diagnóstico que dê base sólida para esse compromisso.
- 3 - Pede que, nessa etapa, cada um concentre seus esforços em apontar as necessidades do segmento da comunidade do qual faz parte.

Trabalho em duplas

O facilitador

- 4 - Pede a cada dupla que faça no bloco de anotações uma lista dos beneficiados do projeto e das suas respectivas necessidades.

Beneficiado	Necessidade

Grupão

O facilitador

5 - Reproduz as duas faces de uma tarjeta, uma sobre a outra, utilizando metade do quadro negro.

FACE ANTERIOR

Beneficiado

 descrição da necessidade

FACE POSTERIOR

descrição do que
 está acontecendo
 com o beneficiado

 nomes da dupla

6 - Pede que um voluntário apresente em voz alta um beneficiado e a necessidade que sua dupla identificou e escreve o nome do beneficiado e a necessidade na face anterior da tarjeta representada no quadro.

7 - Pede que a dupla explique o que está acontecendo com o beneficiado - quais os sintomas que a levaram a pensar nessa necessidade - e escreve o que está acontecendo na face posterior da tarjeta representada no quadro.

8 - Ajuda os demais participantes a contribuírem - principalmente aqueles fazem parte do grupo a que pertence o beneficiado indicado na tarjeta.

9 - Esgotado o que está acontecendo, lê em voz alta a necessidade e ajuda o grupo a avaliar se a dupla não apontou por engano um meio em vez de uma necessidade, perguntando:

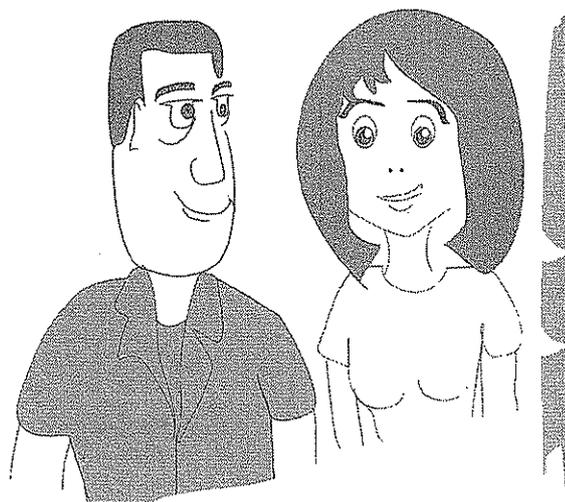
"essa necessidade é palpável, dá para pegar com a mão, é uma coisa que pode ser comprada com dinheiro?"

10 - Em caso de resposta afirmativa, risca o meio e explica que ele foi listado por engano, e pergunta:

"Como esse meio ou a falta dele afeta a qualidade da vida, trabalho ou aprendizado do beneficiado?"

11 - Ajuda o grupo a opinar até que seja apontada uma necessidade impalpável e a anota na face anterior da tarjeta representada no quadro.

12 - Pede à dupla que faça a tarjeta em cartolina com as informações copiadas do quadro, escrevendo com marcador o nome do beneficiado e a sua necessidade de forma que possa ser lida de longe e, no verso, com esferográfica, os nomes da dupla e o que está acontecendo.



Facilitadores

É preciso dizer para o grupo que, de agora em diante, todo o material produzido para apresentação deve:

possibilitar a leitura a distância: letra grande e caprichada;

ser conservado, pois vai ser utilizado no final pelo grupo que irá redigir o projeto.

13 - Reproduz outras duas faces em branco da tarjeta na outra metade do quadro para ser usada com a dupla seguinte.

14 - Repete o processo pedindo que uma nova dupla apresente outro beneficiado até se esgotarem as necessidades levantadas.

15 - Pede às duplas que cole todas as tarjetas no quadro negro.

Priorização

O facilitador

16 - Distribui a cada participante nove etiquetas adesivas - três vermelhas, três amarelas e três verdes.

17 - Pede para cada um escolher as tarjetas de necessidades que, segundo seu entendimento, são as mais importantes e que devem ser atendidas pelo projeto.

18 - Explica que as etiquetas vermelhas devem ser colocadas nas fichas de maior grau de prioridade, as amarelas, nas fichas de grau médio e as verdes, nas fichas de menor grau de prioridade.

19 - Salaria que não é permitido ao mesmo participante colar mais de uma etiqueta na mesma ficha.

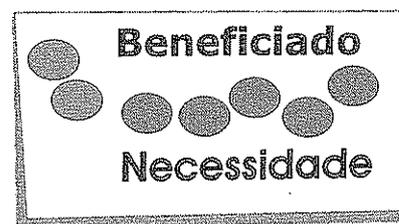
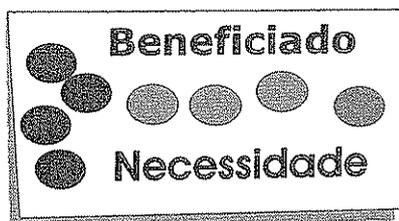
20 - Certifica-se de que todos entenderam realmente as regras de utilização das etiquetas.

21 - Pede aos participantes que cole as etiquetas nas tarjetas.

22 - Ajuda o grupo a analisar o resultado e separa as fichas em três blocos por grau de prioridade (alta, média e baixa) e cola as fichas no mapa de beneficiados.

23 - Mostra o resultado e ajuda o grupo a avaliar se é realista tentar atender em dois anos essa quantidade de beneficiados e necessidades.

- Vermelho
- Amarelo
- Verde



Segunda ferramenta do diagnóstico: Quadro de causas

O que é

Quadro de causas é uma tabela com as causas que impedem que as necessidades do beneficiado sejam satisfeitas.

Para que serve

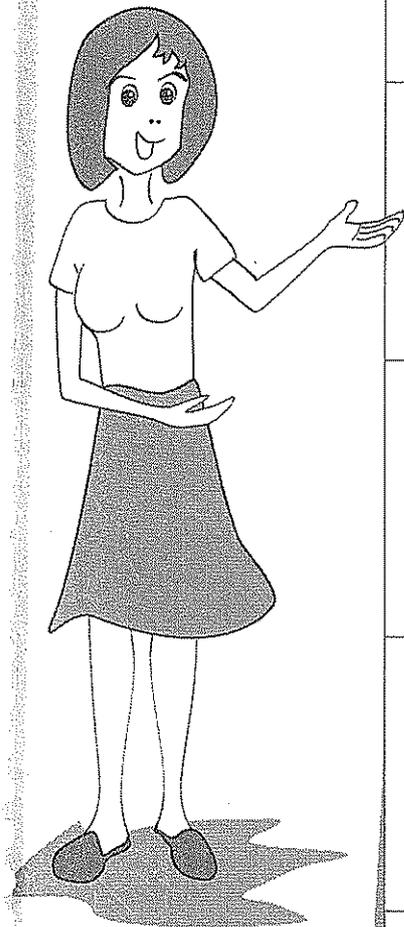
Serve para descobriremos qual é a causa da atual situação do beneficiado que precisa ser atacada para resolver o problema.

Saiba mais sobre o quadro de causas

Conhecer a principal causa que impede a satisfação de uma necessidade do beneficiado equivale a diagnosticar a causa de um problema de saúde de um paciente.

Na medicina, essa informação é fundamental porque, sem ela, não se pode decidir o que fazer para melhorar a saúde da pessoa. Por exemplo, para ajudar o paciente, não basta ao médico saber que ele está com dor de cabeça, é preciso saber a causa dessa dor, pois isso vai determinar o tipo de tratamento: uma dor de cabeça causada por uma gripe pode ser tratada com aspirina, já uma dor de cabeça causada por um problema de visão pode ser resolvida com o uso de óculos.

Na elaboração de projetos, se dá a mesma coisa: além de saber o que está acontecendo com as pessoas, precisamos saber a causa do que está afetando a sua vida para podermos decidir qual a melhor atitude a tomar.



QUADRO DE CAUSAS			
Beneficiado	Necessidade insatisfeita	Causas	Causa principal

Quando pensamos nas causas que impedem a satisfação de uma necessidade, devemos estar atentos para a **governabilidade** que temos sobre cada uma delas.

Nossa governabilidade é baixa sobre causas que dependem de pessoas que estão muito distantes do nosso grupo ou comunidade. Identificar esse tipo de causa tem pouca utilidade para o projeto, pois somos impotentes frente a elas.

Um exemplo: ao analisarmos as causas que impedem que as famílias de uma comunidade tenham uma renda satisfatória, podemos lembrar tanto causas sobre as quais temos pouca governabilidade (política agrícola do governo, globalização, modelo de desenvolvimento nacional) como causas sobre as quais temos maior governabilidade (produção de gêneros com baixo valor agregado, comercialização sem planejamento, cultivo de variedades que exigem insumos de custo alto).

Governabilidade é a nossa capacidade de atuar sobre uma causa para anular os seus efeitos.

Analisando as causas citadas, fica claro que uma comunidade de agricultores pode fazer pouca coisa quanto às três primeiras causas; por outro lado, ela tem boas possibilidades de fazer e aplicar um plano capaz de anular as três últimas, melhorando a renda das famílias.

Por isso, ao elaborarmos o quadro de causas, devemos nos concentrar nas causas sobre as quais temos governabilidade, sobre as quais temos capacidade de atuar e anular seus efeitos. Depois de identificar as causas da situação atual sobre a qual temos governabilidade, precisamos também identificar qual delas é a **causa principal**.

Causa principal é aquela que, depois de ser neutralizada, anula o efeito de todas as outras causas e resolve a situação.

A única maneira de resolver de forma completa e permanente a insatisfação de uma necessidade dos beneficiados é neutralizando sua causa principal, por isso, é nela que devemos concentrar os nossos esforços. Combater as outras causas é desperdício de tempo e recursos, já que elas serão anuladas automaticamente depois de neutralizada a causa principal.

Como nossa comunidade e a nossa instituição não têm gente nem recursos sobrando, é importante descobrirmos a causa principal para gastarmos o que temos somente onde é necessário intervir. Com isso, racionalizamos o uso dos recursos que temos, anulando com eles um número maior de causas que estão impedindo que as necessidades dos interessados sejam atendidas.

É importante lembrar que, da mesma forma que no diagnóstico de necessidades, temos que continuar atentos para não confundir as causas que impedem que uma necessidade seja satisfeita com a **falta** ou a **necessidade** dos meios que usamos para atendê-la. Em caso contrário, produzimos um diagnóstico focado em meios e não em causas.

Causas são fatos que estão acontecendo, por isso, são coisas impalpáveis. Já os meios, como já vimos, são coisas materiais, que podem ser compradas. Portanto, temos que continuar nos esforçando para **NÃO** usar expressões como **falta de, não tem, necessidade de** ou equivalentes, pois elas nos levam a pensar em meios.

Outra coisa que ajuda muito é o próprio beneficiado apontar as causas que estão impedindo o atendimento das suas necessidades, pois quem está envolvido com o assunto tem uma visão mais clara sobre ele.



O que ajuda

- Dispor de um mapa de necessidades com tarjetas onde aparecem necessidades impalpáveis.
- O próprio beneficiado listar as causas que estão impedindo que a sua necessidade seja satisfeita.
- Pensar em causas sobre as quais temos capacidade de atuar (**governabilidade**).
- Procurar até descobrir qual é a causa principal.



O que atrapalha

- Trabalhar com um mapa de necessidades em que os meios foram confundidos com necessidades.
- Confundir **falta de** alguma coisa (meio) com a causa da insatisfação de uma necessidade.

- Pensar em causas sobre as quais temos pouca **governabilidade**.
- Desistir de procurar a causa que, depois de neutralizada, vai anular o efeito de todas as outras causas (**causa principal**).

Atividade

Produção do quadro de causas

Trabalho em duplas

O facilitador

- 1 - Pede aos participantes para se dividirem nas mesmas duplas que trabalharam no mapa de necessidades.
- 2 - Esclarece que as duplas devem trabalhar apenas com as necessidades que estão nas tarjetas que elas mesmas elaboraram.
- 3 - Pede às duplas para anotarem no bloco de anotações, o nome do beneficiado e a necessidade de uma tarjeta que elaborou e, em seguida, fazerem uma lista com as causas que estão impedindo que essa necessidade seja satisfeita.

Grupão

O facilitador

- 4 - Desenha o quadro de causas em folhas de álbum seriado e pede a uma dupla voluntária que apresente as causas de uma necessidade e as anota no quadro.
- 5 - Ajuda os participantes a avaliarem se foram listados meios (coisas palpáveis, que podem ser compradas) em vez de causas (fatos, coisas que estão acontecendo).
- 6 - Pergunta se existem outras causas que ainda não foram apontadas e anota as que houver.
- 7 - Esgotadas as colocações, ajuda os participantes a identificarem as causas sobre as quais não têm governabilidade e elimina essas causas da lista.
- 8 - O facilitador pede ao grupo que descubra qual das causas remanescentes é a principal respondendo a seguinte pergunta:
Qual é a causa que, depois de ser neutralizada, anula o efeito de todas as outras causas e resolve a situação?
Observação - Se o grupo não conseguir encontrar na lista de causas levantadas aquela que anula todas as outras, é porque ela ainda está faltando; o facilitador deve então ajudar o grupo a propor outras causas até encontrá-la.
- 9 - O facilitador estimula o grupo a responder a pergunta e a avaliar as respostas com base em dados e fatos concretos, até ser encontrada a causa principal.
- 10 - O facilitador anota a causa principal no quadro de causas em papel de álbum seriado.
- 11 - O facilitador pede a uma outra dupla que apresente sua lista e repete o processo até se esgotarem todas as necessidades.
- 12 - O facilitador cola o quadro de causas na parede, ao lado do mapa de beneficiados.

Justificativa

O que é

Justificativa é um texto no PRESENTE que mostra como estão os beneficiados hoje e as causas dessa situação.

Para que serve

A justificativa serve para mostrar porque é **necessário** e **prioritário** fazermos a intervenção proposta pelo projeto.

Saiba mais sobre a justificativa

A justificativa é uma foto que mostra como está a vida dos beneficiados hoje e as causas disso.

Elaborar a justificativa equivale a responder a pergunta 2 do projeto de vida: o que estou fazendo hoje que me impede de chegar lá?

O foco da justificativa é o PRESENTE, são as coisas que estão acontecendo hoje (se houver fatos passados ou futuros na justificativa, eles estão fora de lugar).

O que deve sobressair em primeiro plano na justificativa é uma imagem que mostra as causas que impedem que as necessidades dos beneficiados sejam satisfeitas e, como isso está afetando a vida deles.

Ao descrevermos as causas da situação atual dos beneficiados, mostramos por que é importante realizar o projeto e por que vale a pena investir nele.

Uma coisa da qual temos que lembrar, é que o número de necessidades de uma comunidade é sempre maior do que o número de necessidades que um único projeto pode atender. Por isso, é importante mostrarmos na justificativa como foi o processo de levantamento e priorização dessas necessidades para que o leitor perceba que é importante para o nosso grupo trabalhar com processos participativos e que nos preocupamos em concentrar nossos esforços naquilo que é mais importante para o nosso público.

Num segundo plano, deve aparecer no texto da justificativa o nosso trabalho atual na comunidade expondo fatos que demonstrem nossa competência para gerir processos que ajudem os beneficiados a satisfazerem suas necessidades.

Também devemos mostrar quem está conosco, quem são nossos parceiros **atuais**, como são as parcerias e o que cada parceiro ganha com elas. Da mesma forma, devemos apresentar quem nos dá apoio e como é esse apoio.

Devemos nos ater sempre a fatos e dados concretos, que possam ser demonstrados, ou seja, devemos dizer o que sabemos da situação das pessoas, sem fazer suposições, julgamentos ou dizer o que nós pensamos a respeito. Além disso, as afirmações feitas devem ter dados concretos para sustentá-las.

É preciso usar com cuidado informações genéricas e que não dizem respeito especificamente à região de abrangência do projeto, pois, se elas não forem realmente importantes para o leitor entender a situação, vai parecer que não sabemos o que dizer e que estamos enchendo lingüiça.

Devemos evitar a tentação de dramatizar os fatos, como quem tenta comover o financiador. Os financiadores não são motivados a apoiar um projeto pelo

sentimentalismo diante de nossos fracassos ou desgraças, mas, sim, pela nossa competência em mobilizar pessoas dispostas a transformar o mundo. Além disso, se descrevermos a situação atual de forma que ela pareça muito complicada ou catastrófica, poderá parecer que ela não pode ser resolvida pela nossa intervenção.

A partir do momento em que dispomos das tarjetas do mapa de necessidades e do quadro de causas, basta redigir o texto expondo, em primeiro plano, quais as necessidades insatisfeitas das pessoas que serão beneficiadas pelo projeto, como isso afeta a sua vida e as causas que impedem que essas necessidades sejam satisfeitas e, em segundo plano, o que a nossa instituição faz e quem está conosco.



O que ajuda

- Ter empregado o esforço e tempo necessários para produzir um diagnóstico com um bom mapa de necessidades e um bom quadro de causas.
- Usar estilo claro, direto e objetivo:
 - claro - Com as palavras que usamos no nosso dia-a-dia, sem tentar enfeitar ou falar difícil;
 - direto - Vai diretamente ao assunto e diz sem rodeios o que queremos dizer;
 - objetivo - Usa palavras e conceitos que dão margem a uma única interpretação, não faz julgamentos nem emite opinião pessoal (portanto, não usa adjetivos, advérbios ou outros termos que introduzem conceitos subjetivos).
- Escrever o texto livremente sem se preocupar com o tamanho, deixando para mais tarde a preocupação com o tamanho do texto no documento final que será enviado ao financiador.
- Respeitar no documento final o espaço determinado pelo formulário do financiador, pois isso nos obriga a escrever com objetividade e clareza.
- Se o financiador não tem formulário próprio, devemos usar de uma a, no máximo, uma página e meia para escrever a justificativa.



O que atrapalha

- Descrever necessidades como falta de coisas palpáveis ou materiais.
- Usar as expressões **falta de**, **não tem**, **necessidade de** ou equivalentes.
- Usar o texto dos folhetos da nossa instituição e demais textos com discursos prontos pode dar a impressão ao leitor de que não foi feito diagnóstico com os beneficiados, pois ele pode enxergar no texto idéias e interpretações da realidade feitas pela nossa instituição ao invés de necessidades expressas pelos beneficiados.



Lista de verificação da justificativa

- O texto é claro, direto e objetivo.
- Descreve apenas fatos presentes.
- É uma imagem que mostra as causas que impedem que as necessidades dos beneficiados sejam satisfeitas e como isso está afetando a vida deles.

- Mostra fatos concretos: dá para ir lá ver ou tirar foto.
- É possível enxergar o efeito de todos os fatos citados sobre a vida das pessoas.
- As expressões **falta de, necessidade de e não tem NÃO** aparecem em nenhum lugar do texto.
- Consegue mostrar que as necessidades que serão atendidas pelo projeto são **prioritárias** para a comunidade.
- O texto mostra em segundo plano o que a nossa instituição faz e quem está conosco.
- O texto demonstra quais são as habilidades, competências e outros pontos fortes que credenciam nossa instituição a fazer a intervenção proposta.
- Não diz o que pretende ser feito por meio do projeto nem fala do que seria ideal.
- O texto foi lido (e reescrito se necessário) no mínimo três vezes.

Histórico

O que é

É uma descrição dos fatos ocorridos no PASSADO que mais contribuíram para o que está acontecendo hoje e também daqueles que determinaram a nossa competência para intervir nessa situação.

Para que serve

O histórico serve para olharmos para o passado e entendermos melhor por que hoje as coisas estão como estão.

Saiba mais sobre o histórico

Elaborar o histórico equivale a responder a pergunta 3 do projeto de vida: o que fiz até hoje que me ajuda a chegar lá?

Além de mostrar, em primeiro plano, os fatos passados mais importantes para a vida da nossa comunidade, o histórico também ajuda o leitor do projeto a enxergar o que a nossa comunidade e a nossa instituição aprenderam com as experiências vividas, com seus sucessos e fracassos inclusive.

Nesse item do projeto, não podemos narrar fatos presentes, nem emitir opiniões, defender idéias, fazer interpretações ou tentar justificar o projeto, pois um histórico que não se atém apenas aos fatos ocorridos no passado deixa o leitor com a impressão de que não sabemos o que queremos dizer.

Sempre que possível, no histórico, devem ser citados fatos que demonstram nossa experiência e competência em atividades relacionadas à intervenção que estamos propondo.

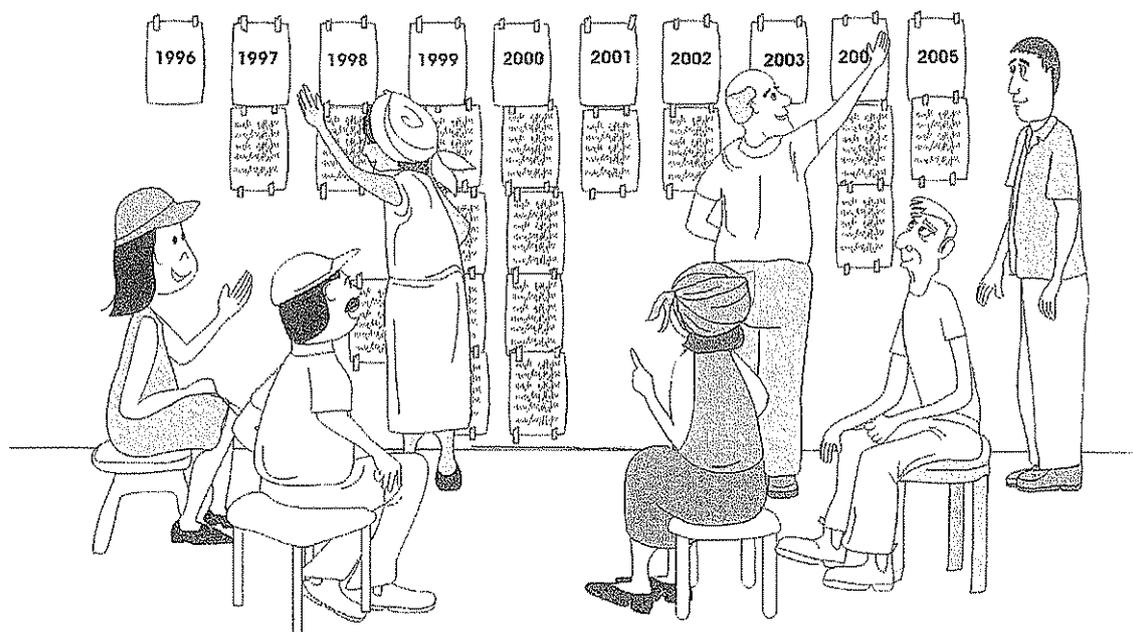
Também devemos demonstrar, no histórico, a capacidade da nossa instituição de gerir iniciativas, mobilizar parceiros e recursos e atender nosso público, bem como o reconhecimento da comunidade pelo nosso trabalho e a nossa experiência de atuação na área em que está focado o projeto.

É importante citar e descrever em que consistiram as parcerias e apoios que tivemos, pois

isso retrata o grau de confiabilidade da nossa instituição ou grupo. Na lógica do financiador, quem faz alguma coisa que a sociedade reconhece como sendo importante nunca está sozinho. A presença de parceiros na nossa história demonstra nossa confiabilidade e capacidade de captar novos recursos potencializando os que já temos.

A melhor forma de levantar as informações do histórico é construir uma linha de tempo com o grupo de beneficiados, em que cada um sugere quais são os fatos mais importantes para a comunidade e a instituição ao longo do tempo.

A partir dessa linha do tempo, a equipe de redação poderá elaborar o texto do histórico com facilidade.



O que ajuda

- Usar como fonte de informações uma linha de tempo feita pelos beneficiados com os fatos descritos com as suas próprias palavras.
- Começar o histórico pela história dos beneficiados.
- "Tirar a história da boca de quem participou".
- "Citar os fatos que determinam a qualidade de vida das pessoas".
- "Não maquiar a fotografia, Histórico é uma foto do passado que não pode ser consertada".
- "Apresentar o que aprendemos com os nossos sucessos e fracassos".
- Escrever o texto livremente sem se preocupar com o tamanho, centrando os esforços em descrever todos os fatos relevantes, deixando para mais tarde a preocupação com o tamanho do texto no documento final.
- Usar estilo claro, direto e objetivo:
 - claro - Com as palavras que usamos no nosso dia-a-dia, sem tentar enfeitar ou falar difícil;
 - direto - Vai direto ao assunto e diz sem rodeios o que queremos dizer;
 - objetivo - Usa palavras e conceitos que dão margem a uma única

interpretação, não faz julgamentos nem emite opinião pessoal (portanto, não usa adjetivos nem conceitos subjetivos).

- Respeitar, no documento final, o espaço determinado pelo formulário, pois isso dá mais objetividade ao texto e nos obriga a escolher os fatos que realmente são importantes e têm relação com o projeto. Se sentirmos necessidade de ultrapassar esse tamanho, temos que fazer isso com informações relevantes.
- Devemos usar no máximo uma página para fazer o histórico, a não ser que o formulário do financiador recomende outro tamanho.



O que atrapalha

- Contar apenas a história da nossa instituição, sem falar dos beneficiados.
- Maquiar a fotografia, escondendo os fracassos e outros pontos fracos da nossa história.
- "Citar fatos que não têm relação com as necessidades ou com a qualidade de vida dos beneficiados".
- Cair na tentação de justificar ou mostrar a importância do projeto pois o histórico não é o lugar de fazer isso.
- Usar o histórico para fazer a caracterização geográfica e sócioeconômica da região.



Lista de verificação de histórico

- Foi feito com base em informações tiradas da boca de quem participou.
- O texto é claro (usa a nossa própria linguagem, sem tentar falar difícil), direto (vai diretamente aos fatos sem rodeios) e objetivo (não usa palavras ou idéias que dão margem a mais de uma interpretação).
- Mostra quais os fatos passados que mais influenciaram a vida dos beneficiados ou determinaram sua situação atual.
- Cita os fatos que mostram o que fizemos no passado e o que aprendemos com isso.
- Fala só de fatos passados, não fala da situação atual.
- Cita apenas fatos e dá informações concretas, sem emitir opinião nem interpretar os fatos.
- Mostra quem esteve conosco e explica de que forma essas pessoas e instituições nos apoiaram.
- Foi lido (e reescrito se necessário) no mínimo três vezes.

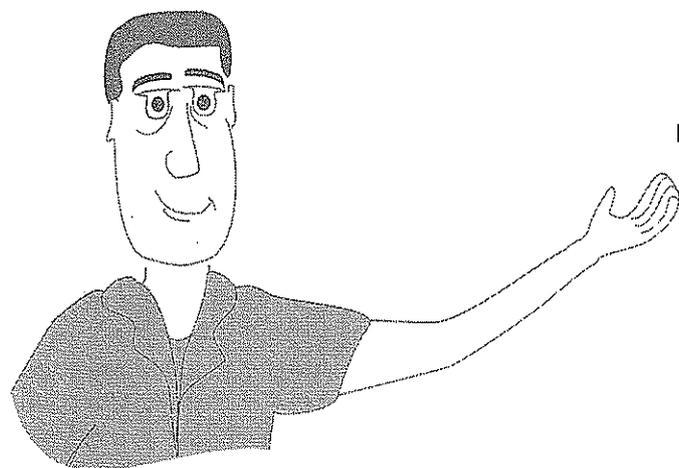
Atividade

Fazer uma linha do tempo da vida da comunidade e da instituição.

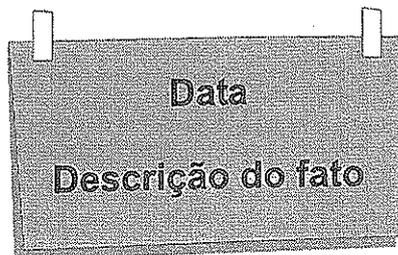
O facilitador

- 1 - Explica que a linha de tempo serve para olharmos para o passado e entendermos melhor por que hoje as coisas estão como estão.

2 - Apresenta o formato das fichas da linha de tempo e lembra que as informações precisam ser legíveis de longe.



modelo de ficha de linha do tempo



Trabalho em grupo

O facilitador

- 3 - Divide os participantes em grupos de cinco.
- 4 - Pede que uma pessoa em cada grupo seja voluntária para ser o relator.
- 5 - Pede aos participantes para levantarem os fatos que consideram mais importantes para a vida da comunidade e da instituição.
- 6 - Ajuda os relatores a fazerem uma ficha para cada fato usando papel A4 e pincel atômico ou marcador.

Atenção: é muito importante descrever apenas um único fato por ficha.

Grupão

O facilitador

- 7 - Pergunta qual grupo tem a ficha com a data mais antiga e pede a esse grupo que distribua as suas fichas numa linha ao longo de uma parede, em ordem crescente de datas.
- 8 - Pede aos outros grupos que cole suas fichas abaixo das fichas de mesma data.
- 9 - Propõe a avaliação da qualidade da linha do tempo usando os seguintes critérios:
 - Os fatos
 - Foram "tirados da boca de quem participou";
 - Mostram os nossos aprendizados com os nossos acertos e fracassos;
 - Mostram a competência da nossa instituição em gerir iniciativas, mobilizar parceiros e recursos e atender nosso público;
 - Mostram as nossas parcerias.
- 10 - Ajuda o grupo a avaliar se a linha obtida retrata os fatos mais importantes e se não está faltando ou sobrando nada.

Caracterização geográfica e sócioeconômica da região

O que é

É uma descrição no **presente** das principais características do meio físico, da sociedade e das atividades econômicas da nossa região, com destaque para aquelas que estão relacionadas com o que está acontecendo com os beneficiados e a nossa instituição.

Para que serve

A caracterização geográfica e sócioeconômica serve para que um leitor do projeto que nunca esteve na nossa região possa formar uma imagem dos fatores do meio que determinam a qualidade e o modo de vida das pessoas e os desafios da nossa instituição.



Saiba mais sobre caracterização geográfica e sócioeconômica da região

Nesse componente do projeto, devemos nos ater a fatos concretos que podem ser testemunhados ou mesmo fotografados, sem emitir julgamentos ou opiniões pessoais, mostrando os dados e informações como eles são e não o que achamos deles. Devemos, portanto, evitar os adjetivos e advérbios, pois eles sempre indicam opinião pessoal.

É importante relatarmos apenas o que está acontecendo no presente, consultando dados oficiais e outras informações disponíveis, mas tomando o cuidado de não transformarmos esse item num relato frio, repleto de números e dados estatísticos difíceis de entender.

Além disso, deve ficar claro no texto qual é a relação entre os dados e o que está acontecendo com as pessoas, mostrando como as características regionais influenciam a qualidade e o modo de vida na região.

Uma ferramenta que ajuda a estabelecer essa relação entre os fatos e as pessoas é um levantamento de informações com os participantes da oficina para ser utilizado depois pela equipe de redação como uma segunda fonte de informações que complementa os dados oficiais e outras informações disponíveis.

Sempre que possível, devemos fornecer parâmetros de comparação para dados numéricos. Por exemplo, se dissermos que nossa região tem 10.000 km², pouca gente entende quanto seja isso, mas se dissermos que ela ocupa uma quinta parte da área total do estado, fica mais fácil de entender.



O que ajuda

- Escrever no presente, descrevendo o que acontece hoje.
- Fazer um levantamento de informações com os beneficiados.
- "Dados coletados com os beneficiados são melhores".
- Dar prioridade para fatos que têm efeito direto sobre a vida dos beneficiados.
- "Oferecer sempre parâmetros para que o leitor possa entender os dados".
- Escrever o texto livremente sem se preocupar com o tamanho, centrando os esforços em descrever todos os fatos relevantes, deixando para mais tarde a preocupação com o tamanho do texto no documento final que será enviado ao financiador.
- Usar estilo claro, direto e objetivo:
 - claro - Com as palavras que usamos no nosso dia-a-dia, sem tentar enfeitar ou falar difícil;
 - direto - Vai direto ao assunto e diz sem rodeios o que queremos dizer;
 - objetivo - Usa palavras e conceitos que dão margem a uma única interpretação, não faz julgamentos nem emite opinião pessoal (portanto, não usa adjetivos nem conceitos subjetivos).
- Respeitar no documento final o espaço determinado pelo formulário, pois isso nos obriga a escrever com objetividade e clareza.
- Se o financiador não tem formulário próprio, o ideal é usar no máximo meia página para fazer a caracterização geográfica e sócioeconômica.



O que atrapalha

- Copiar simplesmente conteúdo e linguagem de textos já existentes, sem adaptar estilo e selecionar informações porque, nesse caso, o estilo destoa do restante do projeto e o leitor sempre percebe que o texto foi copiado.
- Redigir um texto frio, sem relacionar os números e outros dados às implicações desses fatos sobre a vida das pessoas.
- Apresentar suposições.
- Emitir opiniões pessoais sobre os dados apresentados.
- Justificar ou mostrar a importância do projeto, pois esse não é o lugar para se fazer isso.



Lista de verificação da caracterização geográfica e sócioeconômica

- O texto é claro, direto e objetivo.
- Os verbos estão no presente: o texto mostra o que está acontecendo hoje.
- Apresenta fatos concretos, que podem ser fotografados (não faz suposições).
- Mostra fatos regionais que determinam ou estão relacionados com o que está acontecendo com as pessoas.

- Permite ao leitor enxergar como as características sócioeconômicas influenciam o estilo e a qualidade de vida, trabalho ou aprendizado dos beneficiados e demais pessoas da região.
- O texto foi lido (e reescrito se necessário) no mínimo três vezes.

Atividade

Levantamento dos efeitos das características geográficas e sócioeconômicas regionais sobre a vida dos beneficiados.

Trabalho em grupos

O facilitador

- 1 - Apresenta o quadro de levantamento das características geográficas e sócioeconômicas regionais.

Quadro de levantamento das características geográficas e sócio-econômicas regionais e dos seus efeitos sobre a vida dos beneficiados

TEMA	
Como é na nossa região?	
O que é diferente das outras regiões?	
O que é igual às outras regiões?	
Quais os efeitos disso sobre a nossa vida?	

- 2 - Pede que os participantes se reúnam em duplas ou grupos.

- 3 - Distribui os temas geradores.

Temas geradores para preencher o quadro.

- Clima
- Solo e relevo
- Educação e saúde
- Agricultura e pecuária
- Indústria e comércio
- Outros que o grupo achar relevantes

Grupão

O facilitador

- 4 - Reproduz um quadro por tema em uma folha de álbum seriado.

- 5 - Pede aos participantes que leiam suas respostas alternadamente, anota nos quadros e ajuda o grupo a avaliar e validar os quadros adicionando o que falta e retirando o que está em excesso, até esgotarem-se os temas.

Equipe de redação



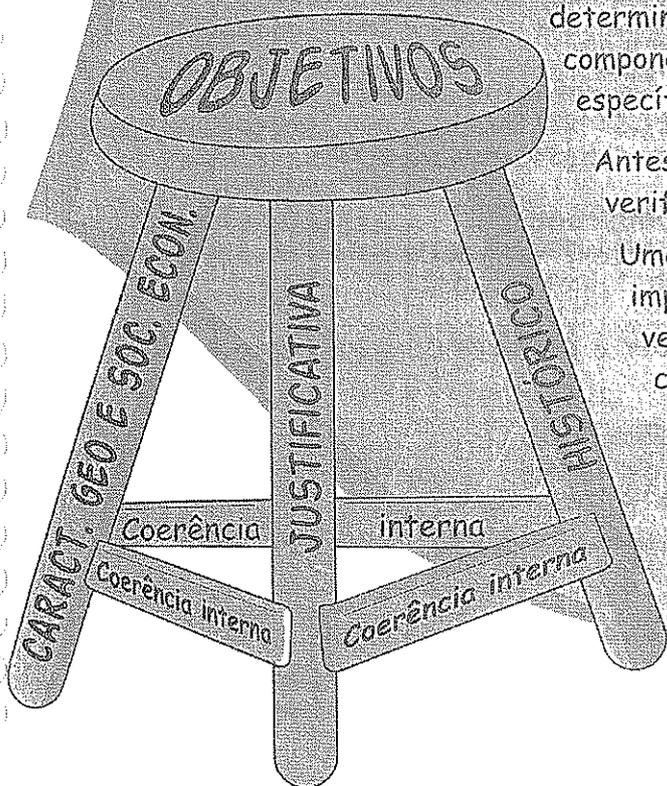
O histórico, a caracterização geográfica e sócioeconômica e a justificativa devem estar relacionados entre si dentro de uma estrutura lógica em que cada item elaborado é coerente com o que foi exposto nos outros dois itens. Esse relacionamento lógico e coerente entre os diversos itens chama-se coerência interna do projeto.

Esses três elementos de um projeto formam um tripé sobre o qual se apóiam os objetivos. Na verdade, o que liga os três textos é a inter-relação no tempo e no espaço de fatos que determinam a qualidade de vida das pessoas. Se esses três componentes tiverem pouca coerência entre si, os objetivos específicos perdem parte da sua sustentação.

Antes de prosseguir na redação da proposta, precisamos verificar a coerência interna do projeto.

Uma das formas de verificar a coerência interna é imprimir os três textos, colocá-los lado a lado, e verificar se é possível visualizar no histórico e na caracterização geográfica e sócioeconômica, fatores que determinam os fatos expostos na justificativa e com eles estão relacionados.

Caso isso não estiver acontecendo, devemos modificar o que for necessário nesses três itens para obter a maior coerência possível entre eles.



Objetivos específicos

O que é

Objetivo específico é uma descrição de como está o beneficiado no futuro, depois que a sua necessidade foi atendida.

Para que serve

O objetivo específico serve para mostrarmos como ficará a vida dos beneficiados e da comunidade depois que o projeto for implantado.

Saiba mais sobre objetivos específicos

Os objetivos específicos se referem ao futuro e indicam as transformações desejadas, ou seja, o que vai mudar na vida das pessoas depois que o projeto for implantado.

Analisando as palavras em negrito nos exemplos, podemos observar que:

- 1 - cada objetivo específico retrata **uma única** mudança na vida do beneficiado.
- 2 - o comportamento se refere a uma situação futura, que vai acontecer depois da implantação do projeto, mas é descrito no **presente**, como se estivéssemos vendo a foto na nossa frente nesse momento.
- 3 - os comportamentos são objetivos. Não dão margens para diferentes interpretações pois todo mundo sabe o que significa **implantar projetos produtivos, aplicar conhecimentos ou executar a gestão**.
- 4 - existem padrões de qualidade: Por exemplo, no objetivo no. 3, vemos que para o grupo que planejou, não basta que os dirigentes executem a gestão da entidade, pois isso pode ser feito de muitas maneiras diferentes e, provavelmente, já é feito, mas com uma qualidade insatisfatória. O que o grupo quer, é que os dirigentes façam a gestão de uma determinada maneira, com uma determinada qualidade, e o que determina essa qualidade é o fazer **de acordo com o previsto no estatuto**.
- 5 - os parâmetros de qualidade também são conceitos objetivos, pois todo mundo entende da mesma forma o que é **renda, problemas trazidos pela comunidade ou estatuto**.
- 6 - cada objetivo possui um único padrão de qualidade.

Na elaboração de objetivos específicos, o uso dos verbos no presente ajuda a formar uma idéia clara da imagem que aparece na foto, e os verbos que descrevem o que o beneficiado faz mostram o atendimento da sua necessidade como um comportamento observável.

Verbo no infinitivo e expressões como **por meio de** nos induzem a pensar em ações, centrando nossa atenção nos meios e, não, nas necessidades.

Na descrição do padrão de qualidade não usamos parâmetros como **adequadamente**, com **qualidade, bom**, ou qualquer outro conceito subjetivo, mesmo que sejam expressões que usamos muito no nosso dia-a-dia. Isso porque o que é uma coisa **adequada, de qualidade ou boa** varia segundo o entendimento de cada pessoa.

Além dessas características, os objetivos também têm que ser **atingíveis, realistas e específicos**.

Atingível significa que um objetivo tem que propor um fato realizável.

Realista significa que as competências, talentos e habilidades necessários para realizar o objetivo não podem estar além das capacidades da nossa instituição e dos nossos parceiros.

Específico significa que o objetivo deve se referir a uma única necessidade de um único beneficiado.



O que ajuda

- Conhecer as necessidades dos beneficiados por meio de um diagnóstico participativo focado em necessidades.

- Tratar de necessidade expressa pelo próprio beneficiado e não por parceiros, técnicos ou outras pessoas.
- "Colocar no papel aquilo que foi realmente dito pelo beneficiado".
- Conversar o quanto for necessário com o grupo sobre padrão de qualidade para que todos percebam a sua importância antes de começar a elaborar objetivos específicos.
- Colocar agricultores e suas famílias em grupos separados dos monitores e parceiros.



O que atrapalha

- Usar a conjunção **e**, pois ela é indicador de que estamos falando de mais de uma coisa, ou seja, o **e** indica que não estamos sendo específicos.
- "Colocar mais de um beneficiado na mesma tarjeta".
- "Modificar o que o agricultor disse na hora de fazer a tarjeta do diagnóstico".
- "Escrever objetivo focado no meio que se quer adquirir".
- "Deixar de lado necessidades prioritárias porque o financiador não financia isso".
- "Colocar monitores nos mesmos grupos onde estavam os agricultores e suas famílias".
- Redigir objetivo para atender necessidade relacionada à área com a qual não temos familiaridade.



Lista de verificação de objetivo específico

- O verbo está no presente.
- Trata de um único beneficiado e uma única necessidade presentes nas fichas do diagnóstico.
- O fato retrata uma mudança ou um novo comportamento do beneficiado.
- O fato é expresso de forma objetiva: dá margem para uma única interpretação.
- Existe um único padrão de qualidade.
- O padrão de qualidade foi expresso pelo beneficiado.
- O padrão de qualidade também é expresso de forma objetiva.
- Dá para tirar uma foto da situação expressa no padrão de qualidade.
- É atingível: o fato descrito é algo possível de ser realizado.
- É realista: nosso grupo, instituição e parceiros têm as competências, talentos e habilidades necessários para realizar a proposta descrita pelo fato.
- O beneficiado e a necessidade foram apresentados e contextualizados na justificativa.

Atividade

Elaboração de objetivos específicos

Em duplas

O facilitador

- 1 - Pede aos participantes que se dividam nas mesmas duplas que trabalharam no diagnóstico.
- 2 - Pede a cada dupla para escolher uma das tarjetas que escreveu e elaborar um objetivo dentro da estrutura **QUEM-COMPORTAMENTO-PADRÃO DE QUALIDADE** que seja atingível, realista e específico.

QUEM	COMPORTAMENTO	PADRÃO DE QUALIDADE

Grupão

O facilitador

- 3 - Pede que um voluntário leia o objetivo que sua dupla escreveu.
- 4 - Anota o exemplo no quadro (fazer isso só com voluntários; anotar por extenso, sem as linhas do quadro, deixando espaço para anotações entre elas).
- 5 - Pede aos participantes que analisem e critiquem o exemplo de acordo com a lista de verificação de objetivo específico.
- 6 - Ajuda os participantes a sugerirem modificações e vai anotando abaixo do objetivo proposto a nova redação até que o objetivo fique **atingível, realista e específico** e com a estrutura **QUEM-COMPORTAMENTO-PADRÃO DE QUALIDADE**.
- 7 - Pede que a dupla reproduza em folha de álbum seriado a redação final do objetivo específico obtida com a ajuda do grupo.
- 8 - Pergunta se há dúvidas.
- 9 - Repete o exercício com mais uma ou duas duplas.

Em duplas

O facilitador

- 10 - Pede para as duplas elaborarem os objetivos das demais tarjetas de modo que sejam atingíveis, realistas e específicos e com a estrutura **QUEM-COMPORTAMENTO-PADRÃO DE QUALIDADE** e fazerem a avaliação de acordo com a lista de verificação de objetivo específico.
- 11 - Pede novamente que os voluntários leiam seus objetivos e estimula os tímidos que ainda não se manifestaram.

12 - Pede aos participantes que analisem e critiquem os exemplos de acordo com a lista de verificação de objetivo específico.

13 - Ajuda os participantes a sugerirem modificações até que os objetivos fiquem **atingíveis, realistas e específicos** e com a estrutura **QUEM-COMPORTAMENTO-PADRÃO DE QUALIDADE**.

14- Pede às duplas que reproduzam os objetivos específicos validados pelo grupo em folha de álbum seriado.

15 - Cola os objetivos validados pelo grupo no quadro negro e pergunta:

- O conjunto de objetivos está adequado às necessidades dos beneficiados?
- Falta alguma coisa?
- Alguma coisa está em excesso?
- É realista supor que o grupo ou instituição cumprirá esses objetivos?

Observação - Se houver necessidade, o facilitador ajuda o grupo a retirar ou adicionar objetivos.

16 - Ajuda o grupo a numerar os objetivos por ordem de prioridade e monta um quadro geral com os objetivos específicos validados pelo grupo.

Algo mais sobre objetivos específicos

É importante numerar e ordenar os objetivos específicos de acordo com a sua prioridade, pois o leitor sempre tem a impressão de o que aparece primeiro na lista é aquilo que é mais importante para o nosso grupo. Se não tivermos cuidado e simplesmente apresentarmos os objetivos na ordem em que eles forem surgindo, corremos o risco de dar uma idéia errada do que é mais importante para a nossa comunidade.

Objetivos específicos são realizáveis no curto prazo - o ideal é trabalharmos com prazos de dois anos - e são atingidos pela simples implantação do projeto, não dependendo de fatores externos que estão além da capacidade de transformação do projeto.

Portanto, podemos dizer que os objetivos específicos servem para mostrarmos como estarão os beneficiados após a nossa intervenção, **independentemente de fatores externos**.

Como já vimos, elaborar objetivos específicos equivale a responder a pergunta: onde quero estar em cinco anos? do **projeto de vida**. Embora tenha um horizonte maior do que dois anos, essa pergunta se refere a um objetivo específico, pois trata de uma situação futura que irá se concretizar devido a transformações que estão ao alcance de quem faz o projeto.

A principal característica dos objetivos específicos é justamente o fato deles serem específicos: cada um deles refere-se a uma única necessidade de um só beneficiado.

Além de expressarem como estará a qualidade de vida dos beneficiados após a nossa intervenção, os objetivos específicos dão objetividade ao projeto devido a esse foco concentrado num único ponto que mostra com clareza quem vai ser beneficiado por ele.

Geralmente um bom diagnóstico leva a um projeto com seis a dez objetivos específicos. Se, na elaboração, nós chegarmos a um número de objetivos específicos maior que dez, é necessário verificar se não estamos lidando com objetivos que se referem a dois focos tão diferentes que devem ser separados em dois projetos .

Equipe de redação

Os objetivos específicos são escritos no projeto por extenso, sem as linhas do quadro.

Redigir objetivos a partir de necessidades relacionadas a áreas que o redator não conhece dá resultados de baixa qualidade. Se o grupo não conseguiu durante a oficina chegar à redação final de um objetivo que trata de uma área que o redator não conhece, é melhor que ele peça ajuda para a dupla que elaborou a tarjeta e aos membros do grupo que conhecem a área.



Verificação de coerência interna do projeto

Para que o projeto tenha coerência interna, é preciso que os beneficiados que aparecem nos objetivos tenham sido previamente apresentados e suas necessidades descritas e contextualizadas na justificativa.

Vamos reler a justificativa e os objetivos específicos e verificar se isso está acontecendo. Em caso contrário, devemos fazer as alterações necessárias, acrescentando beneficiados e contextualizando necessidades na justificativa ou, se necessário, retirando ou acrescentando objetivos específicos.

Objetivo geral

O que é

Objetivo geral é a luz que nos guia enquanto caminhamos rumo aos nossos objetivos específicos.

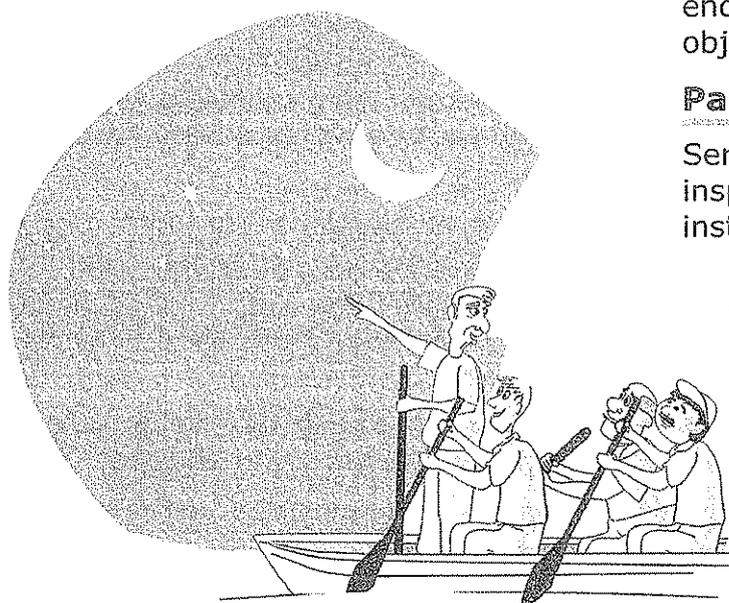
Para que serve

Serve para mostrarmos qual é o ideal que inspira e move o nosso grupo e a nossa instituição.

Saiba mais sobre objetivo geral

Por ser a luz que nos guia, o objetivo geral está relacionado não a um único, mas a diversos beneficiados e a necessidades mais amplas, mais abrangentes e mais generalizadas do que as dos objetivos específicos.

Outra característica do objetivo geral é que o prazo para que ele seja atingido vai além do tempo de existência do projeto. Ele tem, portanto, uma duração mais longa que os objetivos específicos.



Ele é uma luz que ilumina uma região maior que a nossa, que orienta um leque de pessoas e instituições maior que o do nosso projeto e que se liga a interesses mais amplos e duradouros que os dos beneficiados diretos do projeto.

Devido a essa amplitude maior, o objetivo geral é um ideal que, além dos objetivos específicos, depende também de fatores que o projeto não pode controlar: os esforços de pessoas e instituições que **NÃO** estão conosco, mas que se orientam pela mesma estrela que o nosso grupo.

A dependência de fatores que o projeto não pode controlar não quer dizer que um objetivo geral não seja atingível. O grau de dependência dos fatores externos deve nos permitir esperar de forma realista que o objetivo geral seja atingido. É como contar com a chuva sobre a lavoura numa época em que tem chovido todos os anos. Não temos o controle sobre a chuva, mas é realista contar com ela para se ter uma boa colheita.

Portanto, da mesma forma que os objetivos específicos, o objetivo geral é atingível e realista. O que dá essas características a ele é a sua relação com os objetivos específicos que, embora não permitam sozinhos que o objetivo geral seja atingido, devem contribuir de forma significativa para que isso aconteça. Voltando ao exemplo da lavoura. Mesmo não tendo controle sobre a chuva, se prepararmos a terra, adubarmos e plantarmos do jeito certo e na hora certa, é realista esperar que o conjunto dessas ações vá fazer uma boa diferença na hora da colheita.

Mas, quando pensamos em maior abrangência e em grupos mais amplos de beneficiados, devemos ter o cuidado de não generalizar demais as coisas e produzir um objetivo geral abrangente, mas tão pretensioso, que o nosso projeto não consegue contribuir de forma significativa para que ele seja atingido.

Também devemos ter cuidado para não abrir mão da objetividade, pois cada expressão utilizada deve ter um significado que todos interpretam da mesma maneira.

Como elaborar objetivos gerais

À semelhança dos objetivos específicos, um objetivo geral também é uma descrição em tempo presente de uma imagem que retrata uma situação futura. Essa imagem é uma foto onde aparecem vários beneficiados e necessidades ao mesmo tempo, dentro da lógica **QUEM-COMPORTAMENTO**, mas sem padrão de qualidade porque como é abrangente, amplo e tem um caráter de permanência, já traz em si mesmo a idéia de qualidade.

Isso tudo pode ser representado pelo quadro esquemático que se segue.

Quadro esquemático
de objetivo geral

QUEM	COMPORTAMENTO
A instituição ou comunidade	faz várias coisas para vários beneficiados

Exemplo de objetivo geral

QUEM	COMPORTAMENTO
A EFA de Mineiros	é referência para toda a rede da UNEFAB - União Nacional das Escolas Famílias Agrícolas do Brasil - em metodologia de formação profissional de nível médio em alternância, é parceira no fortalecimento institucional das demais escolas da AMEFA e colabora na elaboração e implantação de projetos de desenvolvimento sócioeconômico em Minas Gerais.



O que ajuda

- Pensar em qual é a luz maior que move e inspira não só o nosso grupo, mas outras pessoas e instituições também.
- Descrever a foto com o verbo no presente.
- Lembrar que as necessidades do objetivo geral são mais amplas, abrangentes e generalizadas que nos objetivos específicos.
- Lembrar que os fatos mostram apenas o atendimento das necessidades sem citar os meios para que isso seja concretizado.



O que atrapalha

- Escrever qualquer coisa só para preencher o formulário.
- Generalizar a ponto de ter um objetivo geral tão pretensioso que o projeto não consegue contribuir significativamente para ele ser atingido.
- Escrever mais de um objetivo geral para um projeto sem que nenhum deles seja específico e de forma que todos tenham alta qualidade é muito difícil, por isso, é melhor procurarmos criar apenas um objetivo geral que transmita a visão de todos sobre a luz que nos guia.
- Escrever verbos no infinitivo e expressões do tipo **por meio de**, pois centram os objetivos nos meios e não nas necessidades.



Lista de verificação de objetivo geral

- O verbo está no presente.
- Mostra qual é o ideal que inspira e move o nosso grupo ou a nossa instituição.
- Retrata a luz que nos guia enquanto caminhamos rumo aos nossos objetivos específicos.
- Descreve uma luz que também guia outros grupos e instituições além do nosso.

- Depende também dos esforços de pessoas e de instituições que não estão conosco, mas que se orientam pela mesma estrela que o nosso grupo.
- O grau de dependência dos fatores externos nos permite esperar de forma realista que o objetivo geral seja atingido.
- Descreve uma foto onde se pode ver um grupo de beneficiados maior e com as necessidades mais amplas, mais abrangentes e mais generalizadas do que as dos objetivos específicos.
- Os fatos são expressos por conceitos objetivos (expressões que dão margem para uma única interpretação).
- Os fatos mostram os beneficiados e o atendimento das suas necessidades, mas não mostram os meios empregados para que isso seja concretizado.
- O conjunto de objetivos específicos contribui significativamente para que o objetivo geral seja atingido.

Atividade

Elaboração do objetivo geral

Grupos

O facilitador

- 1 - Divide os participantes em três grupos.
- 2 - Pede que uma pessoa de cada grupo seja voluntária para ser o relator.
- 3 - Pede aos grupos para analisarem o conjunto de objetivos específicos e responderem a seguinte pergunta: qual é o ideal que estamos querendo alcançar com todo esse esforço?

Grupão

O facilitador

- 4 - Pede aos relatores para apresentarem as conclusões dos grupos e as escreve no quadro negro.
- 5 - Ajuda os participantes a sintetizarem um objetivo geral a partir das conclusões dos grupos e o escreve no quadro negro.
- 6 - Mostra uma folha de álbum seriado onde está a lista de verificação de objetivo geral.
- 7 - Ajuda o grupo a analisar o objetivo geral e dar sugestões para melhorá-lo de acordo com a lista de verificação de objetivo geral.
- 8 - Anota as sugestões abaixo do objetivo geral proposto inicialmente e ajuda o grupo a escolher a forma final do objetivo.
- 9 - Mostra o objetivo ao grupo e o ajuda a refletir se ele descreve de maneira satisfatória o que move o nosso grupo ou se é necessário fazer alguma modificação.

Plano de Ações

O que é

O plano de ações é uma descrição do que faremos para que os objetivos específicos se transformem em realidade.

Para que serve

O plano de ações serve para que qualquer pessoa, mesmo não tendo participado da elaboração do projeto, consiga entender e executar as instruções necessárias para concretizar os objetivos específicos do projeto.

Saiba mais sobre o plano de ações

O plano de ações equivale ao folheto de instruções de um brinquedo de montar.

Elaborar um plano de ações significa responder a pergunta 4 do projeto de vida: o que eu preciso fazer para chegar lá?

Chegar lá significa concretizar os objetivos, o que nada mais é do que atender as necessidades insatisfeitas dos beneficiados. Por isso, o plano de ações deve conter tudo que é preciso fazer para **neutralizar as causas principais** que foram listadas no quadro de causas, pois são elas que estão impedindo o atendimento dessas necessidades.

O fator que mais influencia a qualidade de um plano de ações é a possibilidade dos beneficiados participarem com poder de decisão das atividades do grupo que planeja, pois isso garante a produção de um plano que, além de ser coerente com as necessidades expressas por eles, também aproveita da melhor maneira possível os potenciais da comunidade.

Planos de ações que não se baseiam no poder de decisão dos beneficiados dificilmente neutralizam as causas principais e, com isso, os membros da comunidade não conseguem ver motivos para deixar de cuidar das questões do seu dia-a-dia e ajudar a equipe do projeto a executá-lo. Assim, o projeto acaba se transformando num fardo que ninguém quer carregar.

Outro aspecto importante do plano de ações é que ele é uma **ferramenta de gestão** que vai orientar todos os passos que daremos para concretizar nossos objetivos.

Por isso, a eficiência do plano de ações também depende da descrição das ações como um conjunto de instruções detalhadas e práticas o suficiente para que qualquer pessoa, mesmo não tendo participado da oficina, possa entendê-las e executá-las sem a nossa participação, obtendo o mesmo resultado e com a mesma qualidade.

Como elaborar o plano de ações

O plano de ações se apóia em quatro pilares: **O QUE, COMO, QUANDO e QUEM.**



O núcleo central de cada ação é **O QUE** faremos, que significa: o que precisamos fazer para neutralizar a causa principal da insatisfação da necessidade do beneficiado expressa no objetivo específico.

Logo, para planejar o que faremos, temos que olhar para as informações que estão no quadro de causas produzido durante o diagnóstico para podermos decidir qual a melhor forma de neutralizar as causas principais.

Nesse momento é importante descrever o que fazer com um substantivo, como, por exemplo: **capacitação, reforma ou compra** (e, não, por verbos no infinitivo como capacitar, reformar, comprar etc.) pois assim marcamos a diferença entre objetivo (que tem um verbo no núcleo central) e ação, evitando confusões.

Existem diversas formas de se fazer alguma coisa, por isso, antes de agir, devemos decidir qual é a forma de fazer que melhor atende o nosso grupo.

Isso nos leva ao passo seguinte que é decidir **COMO** faremos, ou seja, quais são os métodos e procedimentos que utilizaremos para executar a ação.

Aqui, o mais importante é pensar nas instruções que devem ser seguidas para que a ação tenha os resultados que queremos. Portanto, elaborar o como fazer é responder a pergunta: quais são os passos que devem ser seguidos para garantir que a ação tenha os resultados que estamos pensando?

O terceiro passo do plano de ações é decidir **QUANDO** será feita cada ação porque, da mesma forma como existe um momento certo para plantar uma lavoura, tudo o que faremos no projeto tem um momento certo para acontecer.

O importante aqui é responder a pergunta: em que momento deve ser executada a ação para que ela tenha o melhor resultado?

Na hora de executar cada ação do projeto sempre podemos contar com o conhecimento das pessoas da nossa comunidade e com a sua disposição para colaborar. Mas, para que cada ação tenha o resultado que queremos, essas pessoas precisam trabalhar de forma organizada e, assim, chegamos ao quarto passo do plano de ações, que é descobrir **QUEM** são os voluntários para coordenar as pessoas que executarão as tarefas necessárias para realizar cada ação.

Coordenar não significa fazer tudo sozinho e muito menos dar ordens e distribuir tarefas sem colocar a mão na massa. Por isso, o coordenador de uma ação do nosso projeto precisa ter o perfil adequado.

Perfil de coordenador de ação:

- É voluntário espontaneamente: Não foi nomeado, indicado ou solicitado por outro membro do grupo.
- É reconhecido pelo grupo como uma pessoa que:
 - 1 - sempre termina aquilo que começa;
 - 2 - tem conhecimento e vivência na área abrangida pela ação;
 - 3 - tem capacidade de liderança;
 - 4 - sabe delegar funções e tarefas;
 - 5 - sabe cobrar resultados;
 - 6 - tem bom relacionamento com os beneficiados.

No plano de ações é importante citarmos o nome (e não o cargo) do **responsável** pela execução de cada ação.

Na hora de tomarmos as decisões para elaborar o plano de ações, precisamos nos lembrar também de que as ações devem abranger apenas atividades geradas pelo projeto e que serão executadas durante o prazo em que ele vai ser implantado (geralmente dois anos).

Portanto, **devem ficar de fora** do plano de ações:

- as atividades do dia-a-dia da nossa instituição que acontecerão independentemente de o projeto ser implantado ou não, como por exemplo: aulas, planejamento pedagógico e outras atividades regulares de uma escola; reuniões, assembléias ou outras atividades regulares de uma associação e assim por diante.
- as atividades que fazemos antes ou durante a fase de elaboração do projeto, como por exemplo: listagem de materiais, elaboração de orçamento, projeto de construção, configuração de equipamento.

Além disso, as ações que se referem a um mesmo objetivo específico devem ser colocadas em ordem cronológica.

Finalmente, uma pergunta que sempre nos vem à cabeça quando terminamos de elaborar o plano de ações é: Como saberemos se essas ações são suficientes?

A resposta a essa pergunta é: Verificando se as ações listadas são suficientes para neutralizar a causa principal levantada no quadro de causas.



O que ajuda

- "Planejar junto com os beneficiados."
- "Identificar a causa da insatisfação da necessidade para descobrir quais são as ações necessárias."
- "Contar com a participação de pessoas que têm conhecimentos e prática nas áreas abrangidas pelas ações."
- Pensar em necessidades dos beneficiados que estão expressas nos objetivos.
- "Ser fiel à necessidade do beneficiado sem tentar modificá-la."
- Pensar no plano de ações como uma ferramenta de gestão que vai orientar os nossos passos.
- Colocarmo-nos no lugar de uma pessoa que não conhece a nossa instituição e nem participou da elaboração do projeto e imaginar o que ela precisa **saber** e **fazer** para implantar as ações com o mesmo resultado e qualidade que desejamos.
- Separar ações que exigem a coordenação ou participação de pessoas com perfis diferentes. Por exemplo, na reestruturação de uma biblioteca, os perfis necessários para executar a escolha dos títulos de livros, a configuração de equipamento audiovisual e o acompanhamento da reforma do prédio são diferentes, por isso, essas coisas devem ser separadas em três ações diferentes.
- Escolher responsáveis pelas ações de acordo com o melhor perfil.
- Depois que o plano estiver pronto, rever as causas principais que impedem o atendimento das necessidades e analisar uma a uma para se ter certeza de que existem ações suficientes para neutralizar cada uma delas.



O que atrapalha

- "Fazer plano de ações sem a participação dos beneficiados."
- Listar ações relacionadas ao atendimento de necessidades que não estão expressas nos objetivos específicos.
- Indicar, nomear ou pedir a uma pessoa que assuma a responsabilidade por uma ação.
- Deixar de fora do plano uma ação necessária para o projeto só por causa do seu custo. Nessa etapa, ainda não é possível decidir o que fica ou sai do projeto em função do custo, sem comprometer a eficiência do projeto; isso só é possível mais tarde, no orçamento.
- Esquecer de verificar no final se as ações são suficientes para neutralizar a causa principal.
- Colocar no plano de ações atividades do dia-a-dia da nossa entidade que serão executadas mesmo que o projeto não seja implantado ou atividades que fazem parte da fase de planejamento.



Lista de verificação de plano de ações

- O plano foi feito com a participação dos beneficiados.
- O conjunto de ações de cada objetivo é suficiente para que ele seja atingido, pois neutraliza a causa principal.
- As instruções são detalhadas, práticas e suficientes para qualquer pessoa executá-las sem a nossa participação e obter o mesmo resultado que desejamos.
- Os métodos e procedimentos do **COMO FAZER** são focados nos passos que precisam ser seguidos para que a ação tenha os resultados que queremos.
- O quando fazer foi decidido pelo grupo.
- Cada ação tem um único responsável.
- O responsável é designado pelo nome e, não, pelo cargo.
- O responsável por cada ação tem o perfil desejável, principalmente no que toca ao fato de ser voluntário espontâneo.
- Existem diversos responsáveis pelas ações, e nenhum deles acumula um número de ações muito maior do que os demais.
- As ações estão expressas por substantivos.
- As ações estão numeradas de forma a poderem ser vinculadas aos objetivos específicos a que se referem.
- As ações referentes a um mesmo objetivo específico estão em ordem cronológica.
- Estão **ausentes** do plano:
 - atividades que devem ser executadas antes ou durante a fase de elaboração do projeto (listagem de materiais, elaboração de orçamento, projeto de construção, configuração de equipamento);

- atividades do dia-a-dia da nossa instituição que não tiveram origem no projeto (aulas, planejamento pedagógico e outras atividades regulares de uma escola; reuniões, assembléias ou outras atividades regulares de uma associação e, assim, por diante).

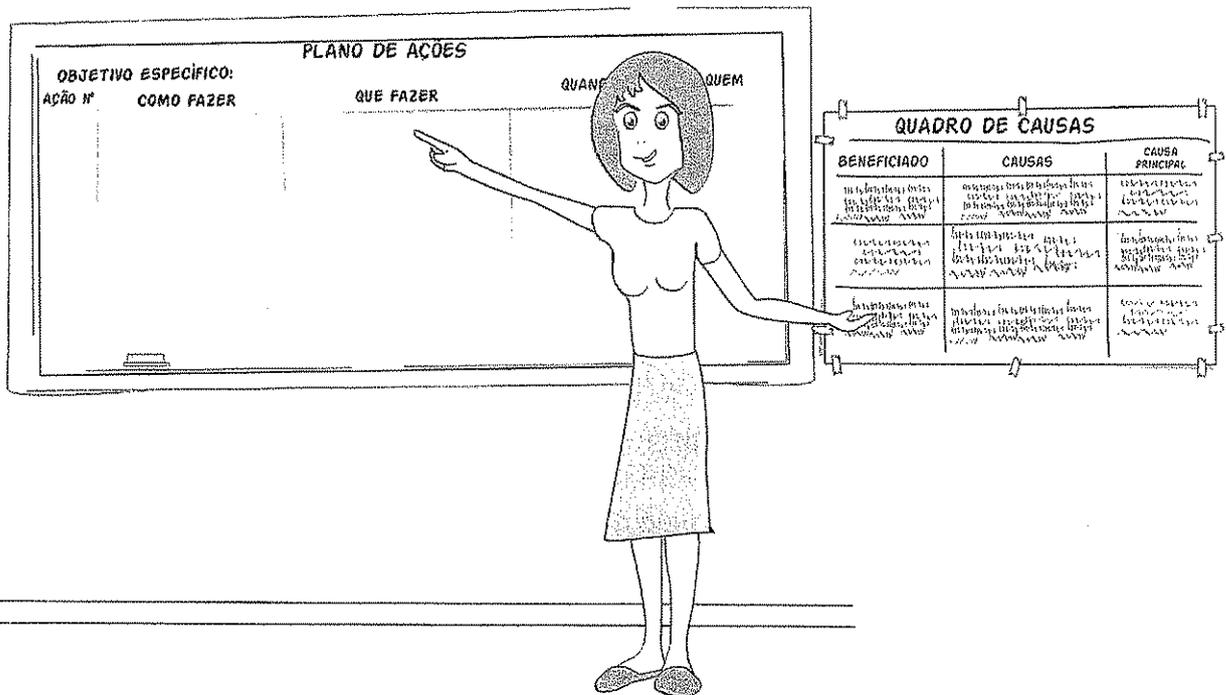
Atividade

Elaboração de um plano de ações

Grupão

O facilitador

1. Cola o quadro de causas do lado esquerdo e o quadro de objetivos do lado direito do quadro negro.
- 2 - Reproduz o quadro do plano de ações no quadro negro.



- 3 - Ajuda os participantes a localizarem no quadro de causas a causa principal que impede que seja atendida a necessidade relacionada a cada objetivo específico.
- 4 - Ajuda o grupo a propor as ações necessárias para neutralizar a causa principal e a preencher as outras três colunas do quadro.
- 5 - Pergunta ao grupo se as ações listadas são suficientes.
- 6 - Pede que um voluntário copie o quadro no bloco de anotações.

Trabalho em grupo

O facilitador

- 7 - Divide os participantes em grupos de quatro a cinco pessoas.
- 8 - Pede para cada grupo escolher o objetivo específico para o qual deseja fazer as ações.

- 9 - Refaz no quadro negro o quadro do plano de ações.
- 10 - Pede a um grupo voluntário para apresentar o que fez e anota no quadro negro.
- 11 - Ajuda os demais participantes a avaliarem as propostas de acordo com a lista de verificação de plano de ações.
- 12 - Vai alterando o plano de acordo com as sugestões a fim de validar as ações.
- 13 - Pergunta ao grupo se as informações são suficientes.
- 14 - Pede que o grupo copie no bloco de anotações o quadro com a redação final proposta pelo grupão.
- 15 - Repete o procedimento com os demais grupos.
- 16 - Pede que cada grupo reproduza seu plano de ações em papel de álbum seriado.

Equipe de redação

Nos casos em que o plano de ações não foi concluído na oficina com todas as ações e detalhamentos, é importante chamar os beneficiados para ajudar na hora de concluir o trabalho.

Mostrar o plano ao grupo que planejou, depois que estiver terminado, também ajuda pois podemos receber sugestões e dicas que melhoram a qualidade do plano e aumentam o comprometimento dos beneficiados com a sua execução.



Plano de ações

Objetivo específico:				
Ação no.	O QUE FAZER	COMO FAZER	QUANDO	QUEM
	O que faremos para neutralizar a causa principal da insatisfação da necessidade do beneficiado?	Quais são os passos que devem ser seguidos para garantir que a ação tenha os resultados que estamos querendo?	Qual o momento em que devemos executar a ação para que ela tenha o melhor resultado?	Quem tem perfil para coordenar a ação?

Monitoramento de processo

O que é

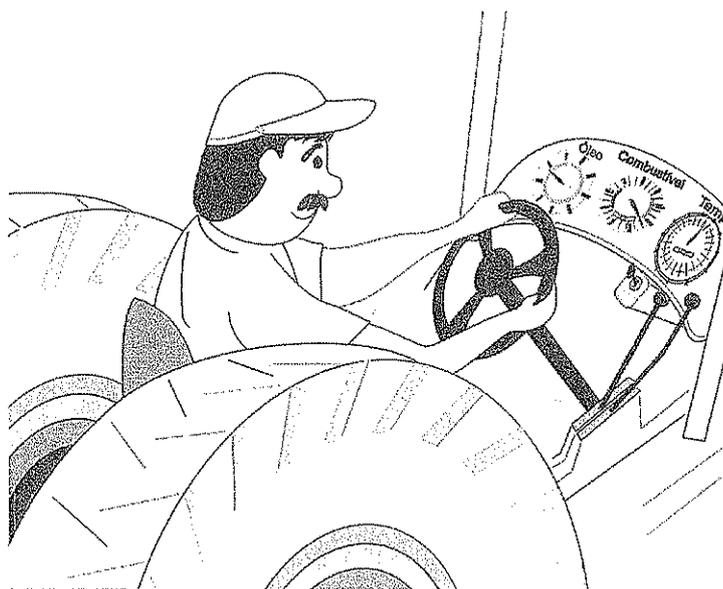
Monitoramento de processo é o acompanhamento contínuo e planejado da execução das ações durante a implantação do projeto.

Para que serve

O monitoramento de processo serve para ajudar a equipe a executar o plano de ações com os melhores resultados possíveis.

Saiba mais sobre monitoramento de processo

O monitoramento é como o painel de instrumentos de um trator que permite que o tratorista controle como vão indo as coisas enquanto trabalha.



Por meio do monitoramento de processo podemos controlar como as ações estão sendo executadas, comparar isso com o que foi planejado, identificar o que não está funcionando, refletir sobre o processo e propor as mudanças necessárias para garantir os resultados desejados (neutralização da causa principal que está impedindo que a necessidade do beneficiado seja atendida).

O monitoramento de processo se desenvolve **durante** todo o período de implantação do projeto e é executado em três etapas:

a - monitoramento: quando são acompanhadas as ações e levantadas informações sobre o seu andamento;

b - análise dos fatos e tomada de decisões: quando as informações levantadas no monitoramento são analisadas e discutidas para que se possam sugerir ajustes e adaptações para melhorar o processo;

c - divulgação: quando as decisões tomadas são comunicadas aos beneficiados e ao financiador, garantindo transparência ao processo.

O processo de execução das ações de um projeto é repleto de imprevistos que, muitas vezes, nos obrigam a fazer as coisas de um modo diferente do que foi planejado inicialmente. Esse fazer diferente pode ser prejudicial, dependendo do grau de controle que temos sobre ele.

Se depois de observarmos o andamento das ações e refletirmos sobre isso, decidirmos que o melhor é fazer as coisas de um jeito diferente do planejado, provavelmente vai ocorrer um aumento da eficácia do processo.

Por outro lado, se a mudança no modo de fazer as coisas for fruto da pressão do tempo, da falta de pessoas ou de outros fatores que deixam o processo sem controle, as

mudanças feitas certamente vão prejudicar a eficácia das ações em neutralizar as causas principais.

Esses desvios e coisas que não funcionam podem estar relacionados não só aos aspectos técnicos das atividades (prazos, métodos, projetos arquitetônicos de construções, preços, quantidades e especificações técnicas de equipamentos), mas também às próprias relações dos membros da equipe entre si e com os beneficiados.

Por estar focada na qualidade com que são executadas as ações, o maior interessado na avaliação de processo é a equipe responsável pela implantação do projeto.

Também devemos lembrar que o monitoramento:

"é um momento em que o resultado não depende apenas do beneficiado ou da qualidade do diagnóstico, depende também da organização da equipe que executa o projeto".

"pode determinar se o projeto vai atender as necessidades da comunidade ou provocar novos problemas."

1ª etapa - Plano de monitoramento

Para o monitoramento funcionar como uma ferramenta eficiente de controle de processo, é preciso que ele seja feito de acordo com um plano préestabelecido.

Uma forma prática para elaborar um plano de monitoramento é montar um quadro descrevendo, para cada ação, quais os pontos-chave do **COMO FAZER** descrito no plano de ações que podem comprometer a qualidade da ação se não forem executados conforme o planejado.

Depois, adicionamos colunas ao quadro para descrever quais os métodos que vamos usar para fiscalizar os pontos-chave, quando vamos fiscalizar e quem é a pessoa responsável pela execução da ação.

Nesse momento do planejamento sempre ajuda contar com a participação de pessoas familiarizadas com a área em que se insere a ação.

Os métodos de controle devem nos permitir identificar desvios antes da conclusão de cada ação para podermos corrigir o rumo durante o processo. Em caso contrário, o controle fica restrito ao diagnóstico de final de processo quando os fatos já estão consumados e não podem mais ser corrigidos.

As datas e a frequência do monitoramento também devem ser estabelecidos com esse mesmo princípio de que é necessário ter a possibilidade de corrigir o rumo antes da conclusão da ação.

O responsável pelo monitoramento de cada ação deve ter perfil adequado, com destaque para o fato de ser voluntário, não ser também o mesmo responsável que já aparece no plano de ações e ter familiaridade com a área da ação.

Esse quadro dá uma visão geral do processo de monitoramento do projeto e pode ser utilizado tanto pela equipe como pelos responsáveis pela instituição e beneficiados para acompanhar como estão sendo feitas as coisas.

Por isso, o plano de monitoramento deve ter clareza e detalhamento suficiente para que qualquer pessoa, mesmo que não conheça o projeto, consiga executá-lo.

É importante descrever as ações com o mesmo número e o mesmo texto usado no plano de ações, para que se possa visualizar com maior clareza a relação entre os dois planos.

Além disso, é preciso lembrar que o plano de monitoramento:

“é tão importante como qualquer outro componente do projeto porque garante o seu sucesso”;

“mostra o compromisso das pessoas porque exige comprometimento dos responsáveis”;

“permite avaliar se a minha instituição tem condições de executar o projeto antes de assumir qualquer compromisso perante o financiador”;

“mais do que uma ferramenta de fiscalização, é uma ferramenta que garante o sucesso do projeto”.



O que ajuda no plano de monitoramento

- Ver o plano de monitoramento como ferramenta de gestão de processo.
- Controlar os pontos-chave que podem comprometer a qualidade da ação.
- Usar métodos que permitam identificar desvios antes da conclusão da ação para viabilizar correções de rumo durante o processo.
- Designar o responsável pelo monitoramento da ação pelo seu nome e, não, pelo cargo.
- O responsável deve ter o seguinte perfil:
 - 1 - ser voluntário espontâneo: não ser nomeado, indicado ou solicitado;
 - 2 - ser uma pessoa diferente do responsável que aparece no plano de ações;
 - 3 - estar familiarizado com a área com a qual se relaciona a ação.
- Perguntar ao responsável pela ação o que determina a sua qualidade e o que pode sair errado e, a partir disso, estabelecer o que deve ser controlado.
- Na hora de estabelecer o que deve ser controlado colocar-se na posição de quem será cobrado para que tudo seja feito com qualidade e na hora certa.
- Incluir no plano sugestões dos beneficiados pelo projeto.
- Dar uma cópia do plano de monitoramento ao responsável pela instituição e deixar uma cópia exposta em local acessível aos beneficiados.



O que atrapalha no plano de monitoramento

- “Monitorar tarefas que fazem parte da elaboração do projeto”.
- Monitorar aspectos ou utilizar métodos que só permitam diagnosticar desvios como fatos consumados, sem possibilidade de correção de rumo.
- Ter responsáveis que não preenchem o perfil.
- Nomear, indicar ou solicitar que alguém seja responsável pelo monitoramento de uma ação.
- Usar o nome de um cargo, grupo ou instituição como responsável por uma ação, pois, depois, não se pode cobrar a responsabilidade de uma pessoa específica.
- Nomear a mesma pessoa como responsável por muitas ações, pois isso mostra que não dividimos tarefas e responsabilidades.

- Esquecer o plano de monitoramento na gaveta depois que o projeto for aprovado.



Lista de verificação de plano de monitoramento

- As ações são descritas com texto e numeração idêntica à utilizada no plano de ações.
- Todas as ações do plano de ações são controladas.
- Todos os pontos-chave que determinam a qualidade das ações são controlados.
- O método de fiscalização é viável e compatível com a disponibilidade de recursos humanos e materiais da instituição.
- A indicação de quando controlar é clara.
- Cada ação tem um único responsável.
- O responsável:
 - é designado pelo nome, e não pelo cargo;
 - é uma pessoa diferente da responsável que aparece no plano de ações;
 - é voluntário espontâneo: não foi nomeado, indicado ou solicitado por outro membro do grupo;
 - está familiarizado com a área com a qual se relaciona a ação.
- Uma mesma pessoa é responsável por no máximo duas ou três ações.
- Não se controlam atividades que fazem parte da elaboração do projeto.

ROTEIRO DE PLANO DE MONITORAMENTO

Ação	O que fiscalizar	Como fiscalizar	Quando	Responsável
Listar a ação com número e texto idêntico aos usados no plano de ações	Descrever os pontos-chave do COMO FAZER do plano de ações que podem comprometer a qualidade da ação se não forem executados como o planejado	Descrever os métodos que serão utilizados para permitir identificar desvios antes da conclusão da ação, viabilizando correções de rumo durante o processo	Indicar as datas ou a frequência que possibilitarão o diagnóstico de desvios antes da conclusão da ação	Indicar o nome da pessoa que apresenta perfil para monitorar a ação

Elaboração de um plano de monitoramento

O facilitador

- 1 - Reproduz o roteiro de plano de monitoramento em duas ou três folhas de álbum seriado.
- 2 - Preenche a linha da ação.
- 3 - Ajuda o grupo a:
 - apontar quais os pontos-chave do como fazer que devem ser monitorados;
 - descrever os métodos de monitoramento;
 - determinar quando serão feitos os monitoramentos;
 - identificar o responsável pelo monitoramento;
- 4 - Ajuda o grupo a avaliar a qualidade do plano de acordo com a lista de verificação de plano de monitoramento, com ênfase nos pontos-chave que determinam a qualidade das ações e possibilidade de uma pessoa que não conhece o projeto de conseguir entender os métodos de fiscalização descritos.
- 5 - Abre espaço para tirar dúvidas.

2ª etapa: Análise dos fatos e tomada de decisões

Além de monitorar, temos que usar a informação para aperfeiçoar o processo de implantação do projeto por meio da reflexão sobre o que está acontecendo e da tomada de decisões sobre o que deve ser feito.

A forma mais prática de realizarmos essa etapa é via reuniões periódicas em que a equipe usa o plano de monitoramento para comparar a qualidade do que estava previsto e do que foi realizado no período. A partir disso, ela discute a necessidade de ajustes no processo e toma decisões quanto aos ajustes a serem feitos.

É importante estabelecermos, ainda durante a elaboração do projeto, com que frequência serão realizadas essas reuniões, bem como prevermos a presença de um ou mais dirigentes da nossa instituição e de representantes dos beneficiados pois isso contribui para a melhor qualidade do processo.

3ª etapa - Divulgação

A divulgação consiste na comunicação aos beneficiados pelo projeto e dirigentes da nossa entidade do que está acontecendo, quais ajustes foram propostos, por que eles foram feitos e quais os resultados que se espera com isso. Esse procedimento dá transparência ao processo e se for feito com rapidez, permite que os beneficiados se manifestem e participem do redirecionamento do processo.

A rapidez é o fator mais importante para a eficiência da divulgação das decisões tomadas nas reuniões periódicas, por isso podemos usar métodos mais informais como, por exemplo, um comunicado em uma reunião de beneficiados ou um *e-mail* ou telefonema para os dirigentes.

Para que o processo tenha transparência é necessário que a equipe elabore relatórios semestrais ou anuais e os divulgue para os beneficiados, os dirigentes de nossa instituição e para o financiador.

Esses relatórios devem ser de dois tipos: técnicos e financeiros.

O relatório técnico deve descrever como foi a execução e qual a situação de cada uma das ações previstas para o período abrangido pelo relatório, salientando diferenças entre o que foi planejado e o que foi realmente feito em termos de métodos, prazos, quantidades e outros aspectos relevantes. Também deve ser explicado porque as coisas foram feitas de um jeito diferente e quais as providências que serão tomadas para resolver os desvios indesejados.

O relatório financeiro mostra o saldo inicial da conta corrente do projeto, os movimentos feitos no período e o saldo final. Também lista cada uma das ações que deveriam ter sido executadas no período abrangido pelo relatório e mostra, em duas colunas, quais os gastos previstos e quais os gastos realmente feitos.

Um outro elemento do relatório financeiro é um pequeno texto, descrevendo por que as coisas saíram como saíram, com destaque para quantidades e preços, e quais as providências que serão tomadas para resolver os desvios que comprometem a boa qualidade e o efeito das ações do projeto. Também são anexadas cópias das notas fiscais dos gastos efetuados e o extrato da conta do projeto no período.



O que ajuda

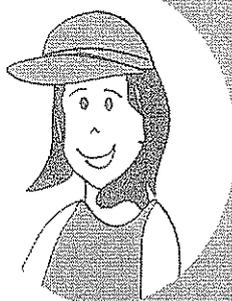
- Deixar a elaboração do relatório a cargo do grupo de pessoas que realmente trabalhou para executar as ações do projeto.
- Deixar transparecer, no relatório técnico, as emoções e os sentimentos que os beneficiados estão exprimindo em relação à execução das ações, métodos empregados e efeitos disso tudo.



O que atrapalha

- Deixar os relatórios a cargo de pessoas que não trabalharam na implantação das ações.
- Fazer um relatório técnico em que não se vê o que os beneficiados estão sentindo em relação ao projeto.

Equipe de redação



Caso o formato do formulário de projeto do financiador não permitir a inclusão do quadro com o plano de monitoramento, deve ser incluído um texto descrevendo como serão controlados os pontos-chave que determinam a qualidade das ações e quais os métodos de fiscalização, além de explicar que cada ação ficará sob a responsabilidade de uma pessoa familiarizada com a área com a qual a ação se relaciona e que serão pré-determinados os momentos em que se farão os controles. Além do quadro com o plano de monitoramento ou do texto com a sua descrição, devem ser incluídos num texto com cerca de meia página os demais métodos e ferramentas que serão utilizados na avaliação de processo, como reuniões para análise e decisão (descrever a periodicidade, metodologia, participantes) e divulgação (descrever a dinâmica do processo e citar o tipo, estrutura e periodicidade de relatórios), e outras informações que a equipe achar relevantes.

Também é bom incluir no texto a informação de que, além dos métodos e instrumentos descritos, a equipe se dispõe a cumprir qualquer outra orientação que o financiador porventura venha a propor.

Avaliação de Resultado

O que é

Avaliação de resultado é um processo que verifica até que ponto conseguimos concretizar os objetivos específicos do projeto.



Para que serve

A avaliação de resultado serve para que os beneficiados aprendam o que é preciso mudar no seu modo de agir para que possam fazer melhor da próxima vez.

Saiba mais sobre avaliação de resultado

Saber até que ponto os objetivos específicos foram concretizados significa saber quanto houve de melhora na qualidade da vida, do trabalho ou do aprendizado dos beneficiados.

Elaborar a avaliação de resultado também significa responder a quinta pergunta do projeto de vida: como vou saber que cheguei lá?

Essa avaliação permite descobrir quais as mudanças que o projeto provocou na vida das pessoas e proporciona informações para que os beneficiados possam refletir sobre o projeto e aprender o que devem mudar **na sua forma de agir** para poderem fazer melhor da próxima vez.

Por estar focada nos resultados, essa avaliação é feita **depois** que o projeto já foi implantado e não podemos mais intervir no processo.

Mas se não podemos mais intervir no processo, por que avaliar?

Como vimos no início deste manual, um projeto serve para aprendermos qual é a melhor maneira de transformar o mundo naquilo que queremos. O mérito da avaliação de resultados é justamente nos mostrar até que ponto o projeto cumpriu essa função. A partir disso, podemos refletir sobre o que fizemos e decidir o que devemos mudar **na nossa maneira de agir** para fazer melhor da próxima vez.

Fazer melhor significa utilizar os recursos humanos e materiais limitados de que dispomos de forma a obter o melhor resultado possível no atendimento das necessidades dos beneficiados.

Os interessados em aprender com a experiência de medir os resultados são os beneficiados, a equipe responsável pela implantação do projeto, a nossa instituição e o financiador.

O ganho que a avaliação de resultados proporciona para os beneficiados é a possibilidade de refletir e aprender com a experiência e, a partir daí, rever prioridades, planejar os próximos passos do seu processo de desenvolvimento e executá-los com um maior grau de independência e **autonomia**.

Autonomia é a capacidade de se autogovernar, de tomar decisões livremente, de traçar seus próprios rumos sem imposições externas.

A instituição e a equipe que implantaram o projeto também têm interesse em avaliar o que foi feito porque, assim, podem descobrir o que precisa melhorar e decidir se darão prosseguimento ou não ao projeto. A reflexão sobre resultados também leva ao crescimento organizacional, pois o grupo aprende como usar recursos humanos e materiais com maior eficiência no prosseguimento do projeto e em outras iniciativas futuras.

O financiador também tem interesse na avaliação porque por meio dela, pode saber se o projeto deu os resultados que foram planejados para poder refletir e decidir se vai continuar investindo nele ou se vale a pena multiplicá-lo em outros lugares. Também existe a possibilidade do crescimento organizacional do financiador a partir da reflexão do que precisa permanecer e o que precisa mudar nos métodos de relacionamento com o público externo e, mesmo, nas relações internas da instituição.

A avaliação de resultado é executada em três etapas:

- 1 - coleta de dados** - quando é verificada a existência evidências que demonstrem que os objetivos do projeto foram atingidos;
- 2 - reflexão sobre as informações** - quando as informações levantadas na coleta de dados são analisadas e discutidas pelos beneficiados, equipe do projeto e pelos dirigentes da nossa instituição;
- 3 - elaboração de relatório e divulgação** - quando os resultados da reflexão são organizados em relatórios e divulgados para a comunidade e para o financiador.

1ª etapa - Coleta de dados

Coleta de dados é o processo por meio do qual verificamos junto aos beneficiados, se existem evidências que demonstram que os objetivos específicos do projeto foram atingidos.

A utilidade das informações geradas na coleta de dados depende da participação dos beneficiados no planejamento do processo e, também, do esforço que foi empregado no diagnóstico. Isso porque todo esse trabalho será revertido na forma de maior facilidade em elaborar os principais componentes da avaliação de resultados: **os indicadores**.

Um indicador só é útil como ferramenta de avaliação se ele nos permite **medir** as mudanças que aconteceram em termos de

Indicadores são evidências concretas de que chegamos onde queríamos. De que as necessidades dos beneficiados foram atendidas melhorando a qualidade de sua vida, aprendizado ou trabalho.

comportamento ou melhoria da qualidade de vida, aprendizado ou trabalho dos beneficiados. Portanto, um indicador de resultado tem que ser, obrigatoriamente, um parâmetro que pode ser medido.

Para que possa ser considerado como uma evidência concreta, um indicador tem que permitir que o avaliador vá até o beneficiado e verifique no local se aconteceu aquilo que estava previsto. Na maioria das vezes podemos constatar essa evidência com os nossos próprios olhos e dela podemos tirar uma foto.

Um dos erros mais freqüentes que cometemos ao fazer um plano de avaliação é listar, como indicadores, evidências que não podem ser medidas pois se baseiam em conceitos subjetivos.

Os indicadores podem ser **qualitativos** ou **quantitativos**.

Os qualitativos evidenciam o **tipo**, a **qualidade** das mudanças provocadas pelo projeto na qualidade de vida, aprendizado ou trabalho dos beneficiados.

Os indicadores quantitativos **quantificam a dimensão** dessas mudanças.

Um objetivo específico pode ter um ou mais indicadores qualitativos mas é obrigatório que, pelo menos, um deles tenha relação direta com o padrão de qualidade do objetivo.

Podemos entender melhor esses conceitos analisando alguns dos indicadores de um objetivo específico que já vimos nesse manual.

QUEM	FATO	PADRÃO DE QUALIDADE
Os alunos da EFA dos Pinheiros	implantam projetos produtivos na sua propriedade	com aumento da renda familiar

Para esse objetivo, podemos citar os seguintes exemplos de indicadores

Qualitativos	Quantitativos
1 - Os alunos implantam projetos que aumentam a renda familiar 2 - Os projetos produtivos foram implantados nas propriedades familiares	3 - Vinte alunos por ano implantam projetos produtivos 4 - O aumento da renda familiar foi igual ou superior a 10%

Nos exemplos podemos observar que:

- 1 - os quatro indicadores são evidências concretas porque podem ser verificados e medidos;
- 2 - os indicadores 1 e 2 são qualitativos porque evidenciam o tipo, a qualidade das mudanças que ocorreram na vida ou no trabalho dos beneficiados;
- 3 - os indicadores 3 e 4 são quantitativos, pois quantificam a dimensão das mudanças;
- 4 - o indicador 1 tem relação direta com o padrão de qualidade do objetivo.

Depois de estabelecermos os indicadores, o passo seguinte da coleta de dados é indicar quais serão os métodos que utilizaremos para verificar, junto aos beneficiados, se existem evidências concretas de que os objetivos foram atingidos.

Nessa etapa, devemos estar atentos para não propor indicadores que exijam métodos de avaliação sofisticados ou trabalhosos demais e que vão além das capacidades e recursos da nossa instituição.

Se o método de verificação exigido por um indicador for muito complicado, caro ou exigir competências, tempo e demais recursos que estão além da capacidade da nossa instituição, talvez seja o caso de revermos o indicador ou mesmo o padrão de qualidade do objetivo específico.

O método de verificação também deve ser criativo e aproveitar as possibilidades de que o maior número possível de pessoas se envolva e aprenda com a coleta e análise dos dados. Isso porque, quanto maior o número de beneficiados envolvidos, maior o aprendizado da comunidade com a avaliação e, portanto, maior a sua capacidade de tomar decisões com autonomia e sem influências externas.

Além de descrever o método de verificação, o plano de coleta de dados deve prever qual o melhor momento para verificarmos se os objetivos foram atingidos e quem será o avaliador.

O avaliador deve ter familiaridade com a área com a qual se relaciona a ação, mas, ao contrário do que acontece com o monitoramento do processo na avaliação de resultado, ele pode ser o mesmo responsável que aparece no plano de ações.



O que ajuda na hora de planejar a coleta de dados

- "O planejamento da avaliação tem que ter a participação da comunidade."
- Contar com a participação de dirigentes da nossa instituição.
- "Os avaliadores têm que ter competência na área com a qual se relaciona o objetivo que vão avaliar."
- "Aproveitar a avaliação de resultado como uma oportunidade de verificar com o beneficiado se o objetivo é realmente aquilo que ele quer; se não for, recomeçar tudo de novo desde o enunciado do objetivo."
- Usar a nossa própria linguagem e palavras objetivas (de mesmo significado para todos os participantes).
- Colocar-se no lugar de quem futuramente terá que observar se a necessidade do beneficiado foi atendida.
- Ter objetivos específicos com um único beneficiado, uma única demanda não palpável e um padrão de qualidade objetivo.



O que atrapalha na hora de planejar a coleta de dados

- Definir indicadores que necessitam de métodos de verificação que exigem competências, disponibilidade de tempo ou outros recursos além da capacidade da nossa instituição.
- Ter medo das conseqüências de descobrir que as coisas não deram certo.



Lista de verificação de plano de coleta de dados

- Os beneficiados participaram do planejamento da avaliação.
- Os objetivos são indicados com o mesmo número e enunciado que já foram usados no item **objetivos específicos**.
- Os indicadores:
 - são evidências concretas de que os objetivos específicos foram atingidos;
 - podem ser observados e medidos;
 - são objetivos: dão margem a uma única interpretação.
- Existem indicadores qualitativos e quantitativos.
- Os indicadores qualitativos evidenciam o tipo, a qualidade das mudanças que ocorreram na qualidade da vida ou do trabalho dos beneficiados.
- Os indicadores quantitativos medem a dimensão das mudanças.
- Os métodos de verificação são viáveis e condizentes com as competências e disponibilidade de tempo e demais recursos da instituição.
- As indicações dos momentos de avaliação e dos nomes dos avaliadores de cada objetivo são claras.
- Existe um único avaliador para cada objetivo, e os avaliadores são designados pelo nome.
- Uma mesma pessoa é o avaliador de, no máximo, dois ou três objetivos.

Atividade

Elaboração de um plano de COLETA DE DADOS

Grupão

O facilitador

- 1 - Reproduz no quadro negro o roteiro do plano de coleta de dados.
- 2 - Escolhe um objetivo elaborado pelos participantes, preenche as duas primeiras colunas do quadro (números e objetivos) e ajuda o grupo a propor as provas concretas que demonstram que ele foi atingido.
- 3 - Ajuda o grupo a formular indicadores qualitativos e quantitativos e propor métodos de verificação.
- 4 - Pede para o grupo avaliar a qualidade dos indicadores e a viabilidade de aplicação dos métodos de verificação.
- 5 - Ajuda o grupo a determinar quando fazer e o responsável pela avaliação.
- 6 - Pergunta aos participantes se há dúvidas.

ROTEIRO DE PLANO DE MONITORAMENTO

Obj. No	Objetivo específico	Indicadores	Métodos de verificação	Quando	Avaliador
	Usar os mesmos textos e números que já foram utilizados no item objetivos específicos	Quais são as evidências concretas de que o objetivo específico foi atingido?	Que método usaremos para observar cada indicador?	Qual é o melhor momento para observar?	Quem é o voluntário para avaliar?

Trabalho em grupo

O facilitador

7 - Divide o grupão em grupos de quatro ou cinco pessoas.

8 - Pede para cada grupo escolher um objetivo específico diferente e elaborar um plano com indicadores qualitativos e quantitativos, métodos, quando fazer e avaliador.

Grupão

O facilitador

9 - Pede para um grupo voluntário expor o que fez e reproduz as informações no quadro negro.

10 - Ajuda os participantes a avaliarem o plano proposto, de acordo com a lista de verificação do plano de coleta de dados e a propor sugestões para validar os trabalhos.

11 - Repete o processo com outros grupos.

2ª etapa - Reflexão sobre as informações

A reflexão sobre as informações é o processo no qual as informações levantadas na coleta de dados são analisadas e discutidas pelos beneficiados, equipe do projeto e pelos dirigentes da nossa instituição.

Para que tudo isso aconteça, temos que incluir na avaliação de resultado um momento em que os beneficiados se reúnem com a ajuda de um facilitador para conhecer as informações coletadas, refletir sobre elas, sistematizar os aprendizados e conclusões e, o que é mais importante, tomar decisões sobre o que deve ser feito no futuro.

3ª etapa - Elaboração de relatório e divulgação

Essa etapa consiste na sistematização e divulgação das informações coletadas e dos resultados da reflexão.

O relatório deve conter o resumo do projeto, o plano de verificação de resultados, as informações coletadas (apresentadas na forma de textos, gráficos, tabelas e fotos), os aprendizados e conclusões e as decisões tomadas na etapa de reflexão.

A divulgação é a disponibilização do relatório para a nossa comunidade, parceiros e financiador, além da veiculação das informações mais relevantes em seminários, encontros, jornais, rádio ou TV.

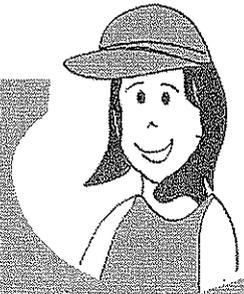
Equipe de redação

Devemos estar atentos para descrever todos os componentes do plano de avaliação com clareza e detalhamento suficiente para que qualquer pessoa possa entendê-lo e executá-lo, mesmo que ela não tenha participado da elaboração do projeto.

Outro aspecto importante que devemos considerar é que nos formulários de certos financiadores, o formato não permite que se coloque no documento o quadro com o plano de coleta de dados.

Nesses casos, devemos colocar uma descrição dessa etapa da avaliação que inclua a dinâmica do processo participativo que gerou o plano de coleta de dados, o que será controlado, quais os indicadores, momentos e métodos de verificação e responsáveis pela avaliação.

Também devem ficar claros na descrição os métodos e dinâmicas que serão utilizados para reflexão dos beneficiados e divulgação dos resultados.



Perspectivas do projeto

O que é

Perspectivas do projeto é um item em que são descritas três coisas:

continuidade, que indica como o projeto vai prosseguir depois que terminar o financiamento;

desdobramentos, que são os efeitos colaterais desejáveis que vão ser gerados pela nossa intervenção;

multiplicação, que são as perspectivas do projeto ser reproduzido no futuro em outros lugares.

Para que serve

Serve para mostrar que a semente que plantamos e da qual cuidamos com ajuda do financiador até os primeiros frutos é tão boa que, no futuro, vai continuar se desenvolvendo sozinha, gerando outros frutos além dos que foram previstos inicialmente e despertando o interesse de outras pessoas em plantá-la em outros lugares.

Saiba mais sobre perspectivas do projeto

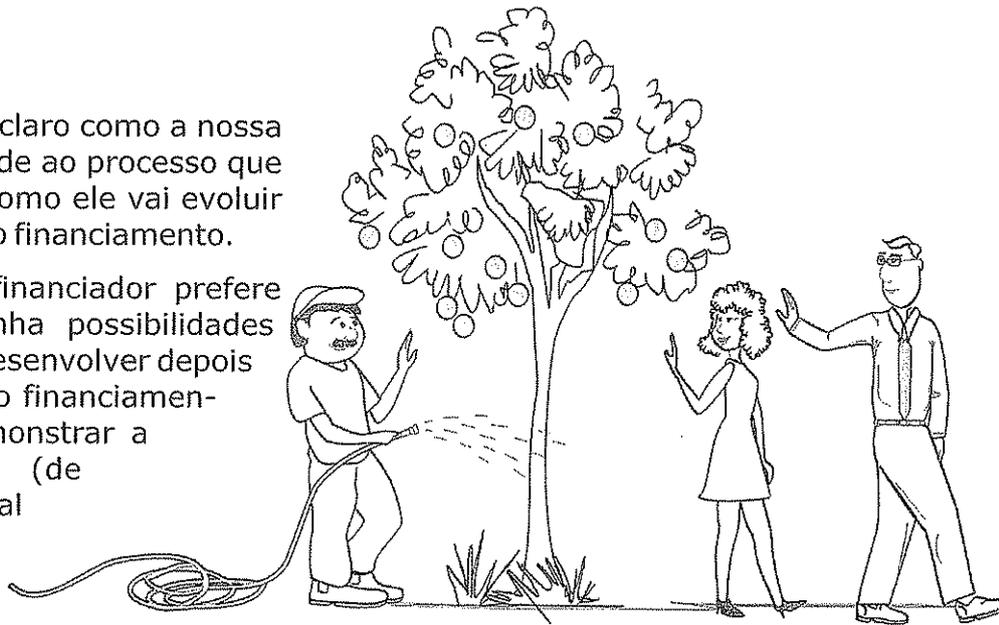
O item perspectivas serve para reforçar a qualidade da nossa proposta de intervenção. Se soubermos elaborá-lo com evidências concretas e suposições realistas, podemos mostrar que o nosso projeto tem perspectivas de impacto mais amplo, profundo e duradouro do que o compromisso formal que assumimos na forma de objetivos específicos.

1. Continuidade

Nesse item, devemos deixar claro como a nossa instituição vai dar continuidade ao processo que teve início com o projeto e como ele vai evoluir quando terminar o dinheiro do financiamento.

Isso é importante, pois o financiador prefere apoiar um projeto que tenha possibilidades concretas de continuar a se desenvolver depois que acabarem os recursos do financiamento. Devemos, portanto, demonstrar a sustentabilidade financeira (de onde virão os recursos) e social (que pessoas continuarão trabalhando) do nosso projeto.

O financiador também sabe que a permanência de outras pessoas ao nosso lado depois do período de financiamento aumenta as possibilidades de continuidade do projeto, por isso, devemos mostrar os compromissos concretos que os parceiros tiverem para com o futuro do projeto.



2. Desdobramentos

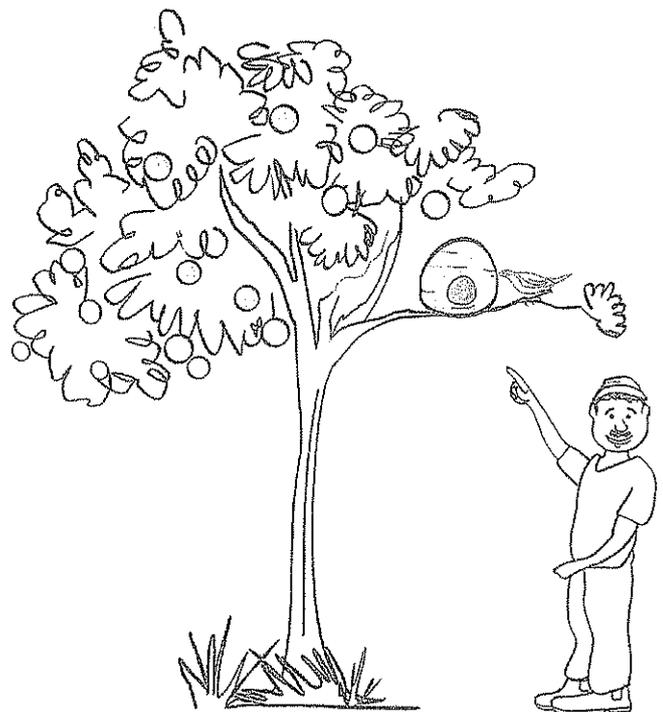
Desdobramentos são como efeitos colaterais: São coisas que acabam acontecendo em função do projeto mesmo que não façam parte dos nossos objetivos e, portanto, que não estejamos planejando fazer um esforço específico para que essas coisas aconteçam.

É importante mostrar as perspectivas de desdobramento do nosso projeto pois isso vai mostrar ao financiador que o investimento que ele faz na nossa idéia tem potencial para beneficiar um número de pessoas maior do que o previsto inicialmente.

Elaborar desdobramentos equivale a responder as perguntas:

O projeto irá beneficiar pessoas ou atender necessidades que não estão listados nos objetivos?

Quais são essas pessoas e necessidades?



3. Multiplicação

Multiplicação é a reprodução do nosso projeto em outros lugares em função dos resultados positivos e do exemplo que foi dado por ele. Nesse processo a nossa instituição pode estar envolvida diretamente com o esforço de multiplicação ou apenas estar sendo tomada como um exemplo a ser seguido.

É importante mostrar as perspectivas de multiplicação ao financiador para que ele perceba que, ao apoiar a nossa idéia, mais do que nos ajudar a plantar uma árvore, ele estará nos ajudando a produzir sementes que germinarão em outros lugares.

Às vezes, a possibilidade de reproduzir o projeto em outros lugares ou de oferecê-lo como alternativa para um maior número de pessoas pode fazer parte dos objetivos de um projeto. Esse tipo de projeto é chamado de **projeto piloto**.



O que ajuda

- Fazer uma tempestade de idéias para levantar todas as possibilidades e depois selecionar aquelas que se apóiam em evidências concretas e suposições realistas.
- Deixar esse item em branco quando não se sabe o que dizer.



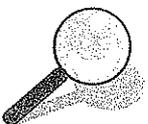
O que atrapalha

- Fazer da elaboração desse item um exercício de fantasia e invenção de perspectivas não realistas.
- Escrever mesmo quando não se sabe o que dizer.



Equipe de redação

Como uma orientação geral, podemos sugerir que esse item deve ter de meia até uma página.



Lista de verificação da descrição das perspectivas do projeto

- Demonstra as reais possibilidades de continuidade, desdobramentos (efeitos colaterais desejáveis) e multiplicação (reprodução em outros lugares) do projeto.
- Baseia-se em evidências concretas e suposições realistas: não é o resultado de um exercício livre de imaginação feito só para preencher esse item.

Orçamento analítico

O que é

Orçamento analítico é uma estimativa das quantidades e dos preços de todos os bens e serviços que precisamos adquirir para realizar cada uma das ações do projeto.

Para que serve

O orçamento analítico serve para listarmos tudo o de que precisamos para executar as ações do projeto e estimarmos o montante de recursos financeiros necessário para isso.



Saiba mais sobre orçamento analítico

Elaborar o orçamento de um projeto é a mesma coisa que responder a sexta pergunta do projeto de vida: do que preciso para chegar lá?

O orçamento analítico é o plano de ações expresso em números.

O orçamento mostra a dimensão dos esforços que estamos colocando em cada ação e quais os recursos que precisam estar comprometidos antes do início da implantação do projeto para que o processo não seja interrompido por falta de dinheiro.

O orçamento também é uma ferramenta de gestão que nos auxilia no monitoramento e avaliação do projeto, pois especifica as características técnicas e quantidades de bens e serviços que vamos adquirir e que deveremos controlar para saber se as coisas estão saindo (monitoramento de processo) ou saíram (avaliação de resultado) como foram planejadas.

Na verdade, é só durante a elaboração do orçamento analítico que enxergamos de forma clara quais devem ser as características técnicas e as quantidades de bens e serviços que são realmente necessários para o projeto.

O detalhamento das características técnicas de bens e serviços deve ser suficiente para que qualquer pessoa possa comprar exatamente o que queremos usando apenas as informações que colocamos no orçamento. Esse detalhamento é fundamental para que possamos fazer o monitoramento do processo e para que o leitor possa entender o que estamos querendo fazer e com que qualidade.

Devemos indicar as fontes de recursos, pois isso mostra o tamanho da disposição da nossa instituição de dividir os riscos da iniciativa de intervenção com o financiador. Também deve ser indicada a fonte de recursos fornecidos por nossos parceiros ou por outros financiadores, pois isso mostra que outras pessoas também acreditam na nossa ideia e confiam na nossa instituição.

Também é imprescindível indicar a memória de cálculo da quantidade de itens compostos por subitens.

Exemplo:

Item	Quantidade
Alimentação (5 monitores x 5 dias x 2 refeições)	50

Antes de terminar a elaboração do orçamento, é importante que nenhuma atividade tenha sido deixada de fora durante a elaboração do plano de ações ou retirada do projeto em qualquer outro momento por causa do seu custo ou por envolver algum item não custeado pelo financiador, pois só depois de elaborado o orçamento é que vamos ter uma visão clara de todo o projeto e poder decidir com segurança o que pode e o que não pode ser retirado do orçamento sem comprometer os objetivos.

Além disso, não podemos esquecer que, se pudermos mostrar via orçamento a quantidade de empenho que já existe tanto da nossa parte como do financiador, vamos ter maior chance de conseguir, junto a uma outra fonte, os recursos necessários para um determinado bem ou serviço que o financiador não paga.

É muito importante lançar no orçamento apenas as despesas que serão geradas pelo projeto. Salários, custeio e outras despesas que vão ocorrer, mesmo que o projeto não seja implantado, não podem ser lançadas nem para o financiador nem como contrapartida.

Contrapartida é o conjunto de todas as despesas do projeto que não serão pagas com recursos do financiador, ou seja, despesas pagas com recursos da nossa instituição, de nossos parceiros ou de outro financiador.



O que ajuda

- Fazer em grupo.
- Fazer com tempo.
- Chamar outras pessoas além da equipe do projeto para ajudar, se necessário.
- "Colocar no orçamento apenas as ações que vão gerar despesas".
- "Pedir ao financiador apenas aquilo que não podemos arranjar com a comunidade e os parceiros".
- Antes de começar a elaborar o orçamento, descobrir no *site* do financiador o que ele financia e o que não financia (observe que, no exemplo dado a seguir, trata-se de um financiador que não financia alojamento, alimentação, reforma e construção, por isso, as despesas desses itens foram lançadas todas como contrapartida).
- Indicar a moeda em que estão expressos os valores no orçamento.
- Citar os objetivos e ações no cabeçalho com o mesmo número e o mesmo enunciado com que aparecem nos itens objetivos específicos e plano de ações.



O que atrapalha

- "Fazer correndo."
- "Fazer sozinho."
- Usar siglas sem explicá-las.
- Lançar na contrapartida despesas que a nossa instituição terá que pagar independentemente do projeto, como, por exemplo: salário do pessoal executivo da entidade que continuará trabalhando quer o projeto seja implantado ou não.
- Lançar no orçamento ações que não envolvem despesas.
- Usar numeração diferente nas ações do plano de ações e no orçamento.
- Repassar a tarefa de elaborar o orçamento para um tesoureiro, encarregado de compras ou outra pessoa que não participou da oficina geralmente resulta num documento de pouca utilidade tanto para a equipe de projeto como para o leitor do documento.
- Colocar uma pessoa para fazer cotação e negociar preços com o fornecedor de um tipo de bem ou serviço que ela não conhece ou não sabe como se usa, na maioria das vezes, gera informações de baixa qualidade (e, conseqüentemente, compra mal feita na fase de execução das ações do projeto).
- Anexar ao projeto cópias dos orçamentos dos fornecedores, sem recomendação expressa do financiador para fazer isso, geralmente atrapalha porque deixa o projeto menos objetivo e mais difícil de manusear devido à inclusão de informações que ninguém pediu.
- Escolher um determinado fornecedor somente porque ele tem o menor preço sem atentar para a qualidade, garantia e assistência pós-venda geralmente provoca problemas.

Dúvidas mais freqüentes sobre orçamento analítico

O que é rubrica?

Rubrica significa categoria, ou seja, tipo de despesa.

A separação dos itens de despesa por rubricas serve para mostrar com mais clareza qual a finalidade dos recursos demandados pelo projeto. A separação por finalidade é importante porque a maioria dos financiadores tem restrições quanto a fornecer recursos para determinadas finalidades: salários são um exemplo disso.

Alguns exemplos de rubricas utilizadas em projetos são, entre outras, **material permanente, material de consumo, serviços de terceiros e salários.**

Os próprios nomes citados já deixam claro que, primeiramente, a separação em rubricas serve para indicar com clareza o quanto o projeto vai investir na compra de bens e quanto na de serviços. Também fica claro que as diferentes rubricas servem para separar as despesas com pessoal externo (serviço de terceiros) e interno (salário), bem como as despesas com material permanente e de consumo.

O que é material permanente?

Material permanente são os itens de despesa que permanecem disponíveis mesmo depois do uso, como, por exemplo, móveis, equipamentos e ferramentas, que, mesmo sendo passíveis de desgaste, não são consumidos em uma única ou em poucas utilizações.

O termo material permanente é usado para fazer a distinção em relação ao material de consumo, que desaparece ou se inutiliza com uma única ou poucas utilizações, como, por exemplo, vidraria de laboratório, cartuchos de impressora e combustíveis.

O que é serviço de terceiros?

Serviço de terceiro é todo serviço que será executado por pessoal externo à nossa instituição, geralmente mão-de-obra especializada, como, por exemplo, pedreiro, técnico em informática, consultor.

É interessante notar que a inclusão de serviços nessa categoria independe da fonte dos recursos para pagamento, pois os custos podem ser lançados tanto para o financiador como na contrapartida (serviços doados ou pagos com recursos próprios ou de parceiros).

Como lançar custo de bem ou serviço que será doado por um membro da comunidade ou parceiro?

Apesar de o bem ou serviço doado não exigir desembolso por parte do projeto, ele geraria despesa se a nossa instituição não tivesse a capacidade de mobilização da comunidade ou do parceiro que faz a doação.

Por isso, devemos fazer um levantamento do preço de mercado do bem ou serviço com a mesma metodologia dos demais itens do orçamento e lançar o valor como contrapartida.

EXEMPLO DE ORÇAMENTO ANALÍTICO

Objetivo específico: 1 - Os alunos da EFA dos Pinheiros implantam projetos produtivos na sua propriedade com aumento da renda familiar.

Ação: 1.1. Capacitação de monitores¹

Rubricas e itens de despesa	Quant.	Valor unit. ² R\$	Fontes		Valor total R\$
			Financiador	Contrapartida	
1. Serviços de terceiros					
a) Curso de atualização em fruticultura Universidade Estadual Mineira 80 h					
Matrícula (2 monitores)	2	150,00	300,00		300,00
Alojamento (2 monitores x 12 dias)	24	12,50		300,00	300,00
Alimentação (2 monitores x 12 dias x 2 refeições)	48	2,50		120,00	120,00
Transporte (2 monitores x 2 passagens)	4	35,00	140,00		140,00
b) Estágio de atualização em piscicultura Universidade de São Pedro 80 h					
Alojamento (1 monitor x 12 dias)	12	10,00		120,00	120,00
Alimentação (1 monitor x 12 dias x 2 refeições)	24	5,00		120,00	120,00
Transporte (1 monitor x 2 passagens)	2	120,00	240,00		240,00
2. Material de consumo					
Material para o curso de atualização na BNC (2 monitores x 150 cópias xerox)	300	0,15		45,00	45,00
TOTAL			680,00	705,00	1.385,00

1 As despesas de alojamento e alimentação dessa ação serão custeadas com recursos da Prefeitura Municipal de Mineiros, MG.

2 Todos os preços lançados neste orçamento foram pesquisados junto a três fornecedores, e as cópias dos orçamentos estão arquivadas em nossa sede e disponíveis para consulta.

Ação: 1.2. Reestruturação da biblioteca

Rubricas e itens de despesa	Quant.	Valor unit. R\$	Fontes		Valor total R\$
			Financiador	Contrapartida	
1. Serviços de terceiros					
a) Mão-de-obra reforma da sala 30 m2 (15 diárias)	15	30,00		450,00	450,00
2. Material permanente					
b) Material de construção troca de forro, porta, janelas, instalação elétrica e pintura de paredes	1	900,00		900,00	900,00
b) Móveis					
Estante de madeira com 5 prateleiras (1,8 m x 1,6 m)	2	80,00		160,00	160,00
Mesa de madeira para 4 pessoas (1,3 m x 1,3m)	5	80,00		400,00	400,00
c) Acervos³					
Livros didáticos	120	20,00	2.400,00		2.400,00
Livros técnicos	40	30,00	1.200,00		1.200,00
Fitas e vídeo técnicas	20	60,00	1.200,00		1.200,00
TOTAL			4.800,00	1.910,00	6.710,00

³ Ver lista com detalhamento nos anexos do projeto

Objetivo específico: 2 - Os alunos da EFA de Coqueirais aplicam os conhecimentos da orientação profissional na solução de problemas trazidos pela comunidade.

Ação: 2.1. Capacitação em informática

Rubricas e itens de despesa	Quant.	Valor unit. R\$	Fontes		Valor total R\$
			Financiador	Contrapartida	
1. Serviços de terceiros					
a) Curso de informática básica - 80 h					
Matrícula (4 monitores, 1 secretária, 3 dirigentes)	8	150,00	1.200,00		1.200,00
b) Curso de informática aplicada à agricultura e pecuária 40 h					
Matrícula (2 monitores)	2	150,00	300,00		300,00
Alojamento (2 monitores x 5 dias)	10	12,50		125,00	125,00
Alimentação (2 monitores x 5 dias x 2 refeições)	20	5,00		100,00	100,00
Transporte (2 monitores x 2 passagens)	4	20,00	80,00		80,00
TOTAL			1.580,00	225,00	1.805,00

Ação: 2.2. Implantação de laboratório de informática

Rubricas e itens de despesa	Quant.	Valor unit. ² R\$	Fontes		Valor total R\$
			Financiador	Contrapartida	
1. Serviços de terceiros					
a) Mão-de-obra - reforma da sala 90 m2 (45 diárias)	45	30,00		1.350,00	1.350,00
2. Material permanente					
a) Material de construção sala de 90 m2	90	100,00		9.000,00	9.000,00
b) Equipamentos					
Microcomputador 2 GHz, 512 KB RAM, disco rígido de 40 MB, monitor 15", kit multimídia, Windows Me, placa de rede e fax modem	10	2.200,00	22.000,00		22.000,00
Impressora jato de tinta 2.400 x 1.200 dpi 14 ppm	1	350,00	350,00		350,00
c) Software					
Licenças Windows e Office	5	350,00	1.750,00		1.750,00
d) Móveis					
Cadeiras estofadas	5	70,00	350,00		350,00
Mesas de fórmica	6	100,00	600,00		600,00
Armário de madeira (1,8 m x 1,4m)	1	150,00	150,00		150,00
TOTAL			25.200,00	10.350,00	35.550,00



Lista de verificação de orçamento analítico: Primeira verificação

- Antes da elaboração do orçamento, foi pesquisado no *site* do financiador o que ele financia. O que ele não financia está lançado como contrapartida.
- Expressa com clareza as quantidades e preços de **todos** os bens e serviços que precisamos adquirir para realizar cada uma das ações do projeto.
- Indica a moeda utilizada.
- Indica quais serão as fontes de recursos.
- Especifica as características técnicas de bens e serviços com detalhe suficiente para que qualquer pessoa consiga comprar exatamente o que queremos usando essas informações.
- É indicada a memória de cálculo da quantidade de itens compostos por subitens.
- Os objetivos e ações são citados no cabeçalho com o mesmo número e o mesmo enunciado com que aparecem nos objetivos e no plano de ações.
- Todas as rubricas e itens de despesa lançados se relacionam diretamente com uma ou mais ações do plano de ações.
- Serviços, materiais e equipamentos doados por parceiros e colaboradores estão lançados como contrapartida utilizando o seu valor de mercado (o valor de mercado deve ser cotado via orçamentos escritos de fornecedores do mesmo bem ou serviço).
- São listadas apenas ações que têm custos.
- O lançamento das despesas de cada objetivo começa em uma página nova e não há quebra de página no meio do quadro de uma ação.
- Itens numerosos como, por exemplo, livros, fitas de vídeo e vidraria de laboratório estão agregados em um único item de despesa e listados em um anexo no final do projeto com títulos, quantidade, valor unitário e valor total. (Observe no exemplo livros didáticos, livros técnicos e fitas de vídeo).
- Há referência aos anexos do orçamento no corpo ou no rodapé do quadro de orçamento.

Atividade

Elaboração de um orçamento

Trabalho em grupo

O facilitador

- 1 - Separa os participantes nos mesmos grupos que trabalharam no plano de ações.
- 2 - Pede aos grupos para fazerem o orçamento de uma ou duas ações de acordo com o exemplo.

Grupão

O facilitador

- 3 - Pede a um grupo voluntário para apresentar o seu orçamento.

- 4 - Escreve as informações no quadro e ajuda os participantes a avaliarem o orçamento proposto de acordo com a lista de verificação de orçamento da 1ª verificação.
- 5 - Ajuda os participantes a proporem modificações que acharem necessárias.
- 6 - Pergunta se há dúvidas.
- 7 - Repete o processo com outros grupos.

Algo mais sobre orçamento analítico

Para levantarmos os preços que serão usados no orçamento, o ideal é fazermos cotações com, no mínimo, três fornecedores. Isso porque, se pedirmos um orçamento para um único fornecedor que trabalha com preços acima dos praticados no mercado e apresentarmos esses preços ao financiador, podemos dar a impressão de má fé da nossa parte.

O contato e a negociação com o fornecedor que propõe um orçamento têm que ser feitos pelo responsável pela ação ou outra pessoa que tem familiaridade com o uso do bem ou serviço que está sendo cotado. Em caso contrário, corremos o risco de obter informações não confiáveis que podem diminuir a eficiência do orçamento como ferramenta de planejamento.

Nos itens de valor unitário maior do que U\$ 20,00 (vinte dólares¹), devemos lançar os preços no orçamento só se tivermos certeza de que eles constam em orçamento escrito e com o prazo de validade da proposta, porque, depois do projeto aprovado, teremos que executar as ações de acordo com os preços propostos.

Devemos anexar cópias dos orçamentos ao projeto somente se o financiador nos pedir. Em caso contrário, basta esclarecermos com uma nota de rodapé que os orçamentos estão arquivados na nossa instituição e à disposição do financiador.

Salvo quando há recomendação expressa do financiador em outro sentido, o valor total da contrapartida deve ser, no mínimo, de 20 a 30% do valor total do projeto. Isso revela compromisso da nossa parte com a proposta, uma vez que estamos dispostos a assumir parte dos riscos do financiamento.

Depois que a primeira versão do orçamento ficou pronta, podemos otimizar a contrapartida chamando a comunidade e os nossos parceiros para uma reunião quando o orçamento é apresentado a todos e, em seguida, é feito um levantamento de todas as pessoas e instituições que podem ser contatadas para colaborar com recursos para pagamento de despesas do nosso projeto.

Sempre que tivermos um parceiro ou um segundo financiador contribuindo com os itens da contrapartida, devemos deixar isso claro no orçamento, pois assim mostramos que outras pessoas também acreditam na nossa proposta e confiam na nossa instituição. (Ver despesas de alojamento e alimentação na ação 1.1. do exemplo). Por outro lado, é sempre bom obter uma declaração de intenção desse parceiro ou financiador antes de lançar esse valor como contrapartida.

Devemos comprar bens e serviços pela melhor relação custo-benefício e não

¹ O valor em dólar está sendo usado aqui como uma referência de valor. Isso **NÃO** quer dizer que o orçamento analítico deva ser feito nessa moeda.

necessariamente pelo menor preço. Além de um bom preço, devemos levar em consideração a garantia, a assistência pós-venda e se o fornecedor vai nos entregar exatamente o que queremos.

Na hora de escolher as especificações de equipamentos ou serviços que estamos comprando pela primeira vez, é sempre bom contar com a opinião de uma pessoa ou instituição que tem familiaridade com o que estamos nos propondo a comprar para contrapor-la às informações do fornecedor.

Para os itens de maior valor que vão ser comprados de um fornecedor que não conhecemos, é sempre bom conversar antes com algum de seus clientes para verificar se ele é de confiança com relação a prazos de entrega, garantia e assistência pós-venda.

Informações demais ou informações de menos podem prejudicar a qualidade do nosso orçamento como ferramenta de planejamento e gestão. Por isso, é importante tentar manter o nível de detalhamento proposto no exemplo, a não ser que o financiador recomende expressamente que se faça de outra forma.

Depois de feitos os ajustes indicados pela primeira verificação, devemos fazer uma segunda verificação para atender alguns itens que ficaram de fora.



Lista de verificação de orçamento analítico - Segunda verificação

- Os preços lançados são a melhor opção pesquisada em pelo menos três orçamentos.
- Todos os preços maiores do que US\$ 20,00 (vinte dólares) constam em um orçamento escrito e com data de validade.
- Existe indicação no rodapé de que os preços foram pesquisados em três orçamentos cujas cópias estão com o proponente.
- O valor total da contrapartida é de pelo menos 20 a 30% do valor total do projeto.
- Todas as despesas lançadas serão originadas apenas se o projeto for implantado.
- Os itens de maior valor serão fornecidos por empresas com referência.

Orçamento consolidado

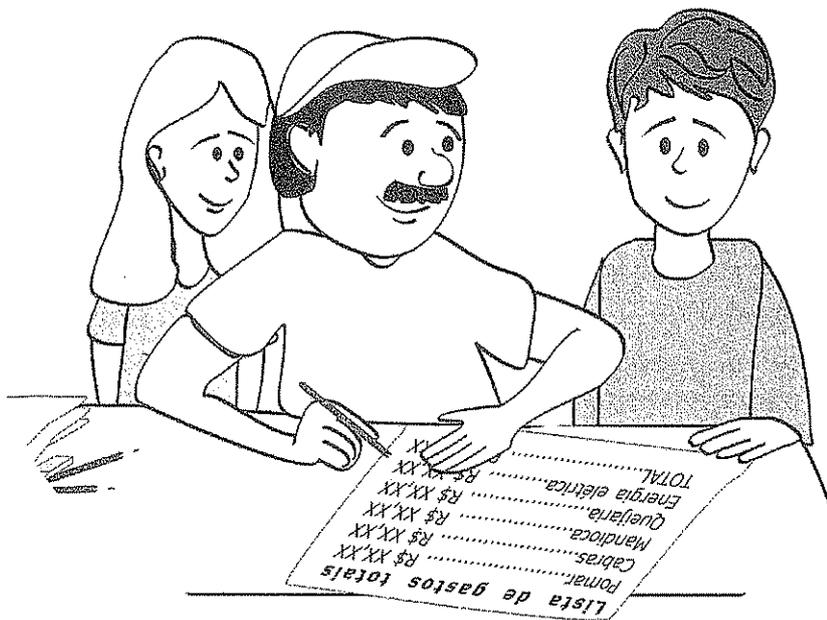
O que é

Orçamento consolidado é um quadro onde listamos os valores totais de todas as ações do projeto.

Para que serve

Serve para termos uma visão geral, em uma única página, de quanto recurso ou esforço estamos gastando com cada ação.

Saiba mais sobre orçamento consolidado



No orçamento consolidado, além de listar as ações do projeto e lançar os valores totais que serão gastos com cada uma delas, indicamos também a fonte do recurso. Com isso, é possível visualizar onde estão sendo usados os nossos recursos e os do financiador e qual a proporção do risco que cada um está assumindo.



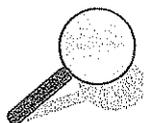
O que ajuda

- Ter investido todo o tempo necessário para produzir um bom orçamento analítico.
- Usar o mesmo número e o mesmo enunciado das ações que foi utilizado no plano de ações e no orçamento analítico.



O que atrapalha

- Fazer um orçamento consolidado de mais de uma página.



Lista de verificação de orçamento consolidado

- Todas as informações estão lançadas em uma única página.
- Todas as ações lançadas no orçamento consolidado também estão lançadas no orçamento analítico.
- As ações estão descritas com o mesmo número e o mesmo enunciado que foi utilizado no plano de ações e no orçamento analítico.
- Há indicação da moeda utilizada.
- Os valores lançados na coluna **total** são iguais ao total de cada ação do orçamento analítico.
- O total geral do orçamento consolidado é igual à soma dos totais das ações que aparecem no orçamento analítico.

EXEMPLO DE ORÇAMENTO CONSOLIDADO

AÇÃO Nº	AÇÕES	FONTES		TOTAL R\$
		FINANCIADOR R\$	CONTRAPARTIDA R\$	
1.1.	Capacitação de monitores	680,00	705,00	1.385,00
1.2.	Reestruturação da biblioteca	5.360,00	1.350,00	6.710,00
2.1.	Capacitação em informática	1.580,00	225,00	1.805,00
2.2.	Implantação de laboratório de informática	25.200,00	10.350,00	35.550,00
3.1.	Capacitação em uso de multimídia como ferramenta pedagógica	1.000,00	2.000,00	3.000,00
3.2.	Implantação de sala de multimídia	21.000,00	4.700,00	25.700,00
4.2.	Capacitação gerencial de dirigentes	2.500,00	5.000,00	7.500,00
4.1.	Estruturação da sede da associação	7.500,00	1.250,00	8.750,00
4.3.	Aquisição de um veículo	0,00	23.000,00	23.000,00
5.1.	Capacitação técnica das famílias	1.800,00	520,00	2.320,00
5.2.	Assistência técnica à indústria de doces da cooperativa-escola	5.000,00	1.200,00	6.200,00
TOTAL GERAL		71.620,00	50.300,00	121.920,00

Anexos

O que são

Anexos são documentos com informações complementares **essenciais** para o bom entendimento de algum dos demais itens do projeto.

Para que servem

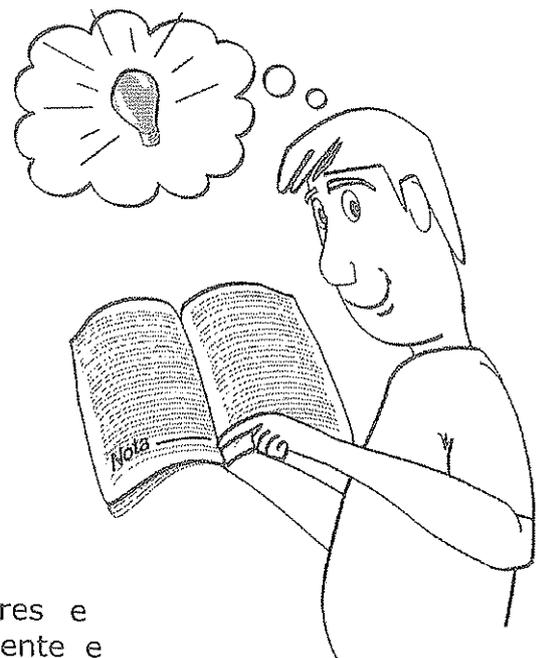
Servem para facilitar o entendimento do nosso projeto ou propiciar um maior conhecimento sobre o trabalho da nossa instituição.

Saiba mais sobre anexos

Os anexos cumprem no projeto a mesma função que as notas de rodapé de um texto. Não fazem parte dele, mas ajudam a entendê-lo.

Devemos colocar nos anexos apenas informações **complementares**, logo, não devemos repetir dados ou idéias que já foram expostos em outro item do projeto, mas apenas aprofundar o que for **essencial** para o bom entendimento do projeto, mantendo relação direta com o texto de algum outro item do projeto.

Anexos com informações que não são complementares e essenciais apenas avolumam o projeto desnecessariamente e podem aborrecer o leitor com coisas que ele não quer saber.



Um anexo pode ser solicitado pelo financiador, contendo, por exemplo, dados adicionais sobre a nossa instituição, um certificado ou outro documento. Nesses casos, é obrigatório incluir o anexo no projeto.

Já os anexos que não são solicitados pelo financiador exigem maior cuidado. Devemos ter certeza de que estamos fornecendo informações realmente relevantes sem dar a impressão de estarmos enchendo lingüiça.

No caso de um projeto de uma escola de alternância que vai ser apresentado para um financiador que **não conhece** a proposta da Pedagogia da Alternância, podemos anexar um texto de, **no máximo, duas páginas** descrevendo essa proposta pedagógica e a sua história.

Nos projetos que prevêem atividades de capacitação de recursos humanos como cursos, oficinas, estágios ou seminários, devemos colocar nos anexos uma descrição de uma a duas páginas para cada uma das ações de capacitação programadas onde esteja claro:

- como foi feito o diagnóstico de demandas de capacitação;
- qual a participação do público-alvo no processo de diagnóstico;
- aspectos pedagógicos: conteúdo a ser trabalhado, metodologias que se pretende empregar, carga horária, calendário previsto, produtos, e o que cada participante estará apto a fazer no final da capacitação;
- um breve currículo de cada assessor com ênfase na área da capacitação;
- instituição de origem dos assessores e sua vinculação com ela.

Nos projetos que incluem visitas e viagens como atividades de formação ou capacitação de beneficiados, devemos incluir um anexo que descreve quem serão os participantes, quais os critérios utilizados para a sua seleção, qual a programação que será cumprida, quais os objetivos da viagem, quais os critérios de escolha do local a ser visitado, que tipos de relatórios serão gerados para socializar as informações.

Em projetos que prevêem construção ou reforma de instalações prediais, devemos incluir o *layout* do prédio (planta baixa onde se visualiza a distribuição dos móveis e equipamentos) e o cronograma das obras.

Como já foi dito quando tratamos do orçamento, devemos agregar itens numerosos em um único item de despesa do orçamento (como, por exemplo, livros, fitas de vídeo e vidraria de laboratório) e colocá-los nos anexos na forma de uma lista com títulos ou nomes, quantidade, valor unitário e valor total. Isso serve para não sobrecarregar o orçamento com informação que sobrecarrega o quadro, dificultando a visualização do custo das diversas ações do projeto.

Também é conveniente fazermos referência aos anexos na forma de notas de rodapé inseridas no texto dos itens do projeto com os quais estão relacionados.



Lista de verificação de conjunto de anexos

- 1 - Estão incluídos todos os documentos solicitados pelo financiador.
- 2 - Os anexos não solicitados pelo financiador contêm apenas informações **complementares** (não repetem dados ou idéias que já foram expostos em outro item do projeto, apenas os aprofunda).

3 - Todos os anexos são **essenciais** para o bom entendimento do projeto, mantendo relação direta com o texto de algum outro item do projeto.

4 - Itens do orçamento numerosos (como livros, fitas de vídeo, vidraria de laboratório, CDRoms) estão detalhados em um anexo na forma de uma lista com nome ou título, quantidade, valor unitário e valor total).

5 - No caso de um projeto de uma escola de alternância que vai ser apresentado para um financiador que **não conhece** a proposta da Pedagogia da Alternância, foi anexado um texto de **no máximo duas páginas** descrevendo essa proposta pedagógica e a sua história.

6 - Todas as atividades de capacitação de recursos humanos estão descritas em anexos de uma a duas páginas para cada uma das ações de capacitação programadas em que está claro:

- como foi feito o diagnóstico de necessidade de capacitação;
- qual a participação do público-alvo no processo de diagnóstico;
- qual o conteúdo a ser trabalhado, metodologias que se pretende empregar, carga horária, calendário previsto, produtos e o que cada participante estará apto a fazer após a capacitação;
- um breve currículo de cada assessor com ênfase na área da capacitação;
- instituição de origem dos assessores e sua vinculação com ela.

7 - Todas as visitas e viagens que são atividades de formação ou capacitação dos beneficiados estão descritas num anexo que indica quem serão e quais os critérios de escolha dos participantes, qual a programação que será cumprida, quais os objetivos da viagem, quais os critérios de escolha do local a ser visitado e que métodos serão utilizados para socializar as informações levantadas.

8 - Projetos que prevêem construção ou reforma de instalações prediais incluem o *layout* do prédio (planta baixa onde se visualiza a distribuição dos móveis e equipamentos) e o cronograma das obras.

9 - Faz-se referência a todos os anexos na forma de notas de rodapé inseridas no texto dos itens do projeto com os quais estão relacionados.

Resumo

O que é

O resumo é uma descrição sucinta dos componentes mais importantes do projeto.

Para que serve

O resumo serve para o leitor ter uma visão panorâmica dos componentes mais importantes do projeto e, ao mesmo tempo, sentir-se curioso para ler o documento inteiro.

Saiba mais sobre o resumo

O resumo é como uma matéria de capa de jornal, que apresenta a história e desperta a curiosidade do leitor a ponto de ele se sentir motivado a comprar o jornal para conhecer o restante das informações no interior da edição.

Devemos colocar o resumo no começo do projeto, a não ser que o formulário do financiador estabeleça de outra forma, mas ele deve ser elaborado somente no final do processo de elaboração, depois que já temos uma visão geral de todos os componentes do projeto e de seus principais méritos.

O resumo deve ter um estilo claro (usando a nossa própria linguagem, sem tentar falar difícil) e objetivo (indo direto aos fatos sem rodeios). A objetividade é uma característica essencial de um bom resumo: ele deve ser um texto de, no máximo, meia página mas nela devem ser reconhecidas as informações mais relevantes que existem nos itens mais importantes do projeto:

histórico, justificativa, beneficiados, necessidades que serão satisfeitas, ações e orçamento.

Um bom resumo também deve estimular a curiosidade do leitor, de forma que ele se sinta motivado a investir o seu tempo e a sua atenção na leitura e entendimento da nossa proposta.



O que ajuda

- Usar nossa própria linguagem, sem querer falar difícil.
- Contar com a participação dos beneficiados para apontarem o que é mais importante em cada item do projeto.
- Deixar para fazer o resumo depois que os demais itens do projeto já estão prontos e que já temos uma idéia do conjunto e da essência do projeto.
- Fazer um resumo de, no mínimo, um quarto e, no máximo, meia página.



O que atrapalha

- Falar difícil.
- Fazer o resumo sem a participação dos beneficiados.
- Fazer o resumo antes de os demais itens do projeto estarem prontos.
- Fazer um resumo de mais de meia página, pois isso inviabiliza o reconhecimento rápido das informações.



Lista de verificação de resumo

- Começa apresentando o nome do projeto e a nossa instituição: o que faz, onde atua, há quanto tempo existe, quais os principais parceiros e parcerias.
- Permite ver uma imagem aérea do projeto: tem pouco detalhe mas permite ver o conjunto formado por todos os componentes mais importantes: histórico, justificativa, beneficiados, necessidades que serão satisfeitas, ações e orçamento.
- Funciona como a matéria de capa de jornal, que apresenta a história e faz o leitor buscar o restante das informações no interior da edição.
- Mostra em poucas frases nossas maiores conquistas e nossa competência para executar o projeto.
- O texto é claro (usa a nossa própria linguagem, sem tentar falar difícil) e objetivo (vai direto aos fatos sem rodeios).
- Se o projeto apresentar alguma metodologia ou proposta realmente inovadoras, chama a atenção para esse fato.
- Cita os custos do projeto e as fontes de recursos.
- O tamanho máximo é de meia página.

Título do projeto

O que é

Um nome ou frase de impacto que transmite a essência da nossa proposta de transformação da vida das pessoas.

Para que serve

Serve para descrever a nossa proposta de forma instantânea, despertando a curiosidade das pessoas e envolvendo-as com a proposta de transformação da vida dos beneficiados.

Saiba mais sobre o título do projeto

Uma vez que o título deve transmitir a essência da proposta de transformação da vida das pessoas, para elaborá-lo, temos que voltar o nosso olhar para os objetivos específicos do projeto, pois são eles que retratam essa proposta.

Da mesma forma que podemos dizer que o resumo de um projeto é uma fotografia aérea que permite ver uma imagem de conjunto do projeto, no caso do título, podemos dizer que ele é uma fotografia que retrata o que há de melhor e de mais significativo nos objetivos específicos.

O título do projeto deve ser a última coisa a ser feita na oficina, depois que os demais itens já foram discutidos e as idéias estão mais amadurecidas, e que a nossa percepção do que é a essência das transformações que queremos já está mais clara.

O desafio é, portanto, encontrar a melhor maneira de retratar a transformação proposta pelo projeto e formular um título que seja emblemático e que provoque o envolvimento das pessoas e desperte a sua curiosidade.

Pensando nessa linha, podemos dizer também que elaborar o título do projeto equivale a responder a seguinte pergunta:

Se este projeto fosse um filme, qual seria o título que retrataria o que existe de mais marcante no enredo e deixaria o público mais interessado em vê-lo?

Emblemático: simbólico, que encerra uma idéia ou imagem de compreensão generalizada.

Aqui entra a habilidade do facilitador para fazer uma tempestade de idéias que retrate a essência do projeto e, ao mesmo tempo, conseguir levar o grupo a se concentrar nos aspectos mais importantes e descrevê-los de forma atraente e criativa.

Um título que retrata a essência de uma boa proposta de transformação pode ajudar a conseguir parceiros e atrair financiadores.



Lista de verificação de título de projeto

- Foi feito coletivamente, depois de todos os demais itens do projeto terem sido discutidos.
- Permite enxergar uma imagem do que há de mais significativo na nossa proposta de transformação da vida dos beneficiados (mostra a essência dos objetivos específicos).
- Se esse projeto fosse um filme, seria esse o título que melhor retrataria o que existe de marcante no enredo e que deixaria o público mais interessado em vê-lo?
- É um nome ou frase de impacto.
- É emblemático.

Atividade

Elaboração do título do projeto

Trabalho em duplas

O facilitador

- 1 - Divide os participantes em duplas.
- 2 - Cola ao lado do quadro negro os quadros em papel de álbum seriado contendo o objetivo geral e os objetivos específicos do projeto.
- 3 - Pede às duplas para analisarem o conjunto de objetivos específicos e escreverem uma tarjeta com a idéia que retrata a transformação mais importante que vai haver na vida dos beneficiados.
- 4 - Cola as tarjetas no quadro negro e as lê em voz alta.
- 5 - Pede às duplas para analisarem as tarjetas e escreverem um título.

Grupão

O facilitador

- 6 - Pede que as duplas leiam seus títulos em voz alta e os escreve no quadro negro.
- 7 - Apresenta aos participantes a lista de verificação do título de um projeto.
- 8 - Os participantes avaliam os títulos propostos, e o facilitador ajuda o grupo a propor as modificações que achar necessárias, mudando palavras ou juntando partes de títulos.
- 9 - O facilitador ajuda o grupo a escolher o melhor título.

Dados do proponente

O que são

São os dados básicos para contato e caracterização jurídica da nossa instituição.

Para que servem

Os dados do proponente servem para o financiador se comunicar conosco da forma mais ágil e eficiente possível e para a caracterização jurídica da instituição e das pessoas que têm responsabilidade civil e técnica pelo projeto.

Saiba mais sobre os dados do proponente

Os dados do proponente são como o cartão de visita da nossa instituição.

Geralmente, os dados do proponente de que o financiador precisa já vêm solicitados no começo do formulário.

Caso o financiador não disponha de formulário próprio, devemos colocar já na primeira página do projeto os seguintes dados:

nome da instituição, CNPJ, endereço completo para correspondência, telefone, celular, fax e e-mail, nome, cargo e profissão do responsável pela instituição, nome, profissão, cargo e formação profissional do responsável pelo projeto e dos demais membros da equipe.

É importante fornecer o maior número possível de alternativas para uma comunicação rápida do financiador com a nossa instituição, pois, na maioria das vezes ele trabalha com prazos restritos e pouca disponibilidade de pessoal e, quando tenta entrar em contato conosco, é porque precisa resolver questões urgentes e não pode ficar perdendo tempo com tentativas frustradas de nos encontrar.

O nome do responsável pela instituição é importante porque, além de ser a pessoa que tem responsabilidade civil pelo projeto, ele é a referência do financiador se porventura ele vier a ter problemas de comunicação ou entendimento com o responsável pelo projeto.

O responsável pelo projeto é aquela pessoa que coordenará a equipe responsável pela implantação do projeto. Ele é a referência do financiador para decidir e acompanhar os aspectos técnicos e operacionais do processo de implantação do projeto.

O nome, profissão e formação profissional dos demais membros da equipe são importantes para retratar os talentos com que contamos, a divisão de papéis e a eventual participação da comunidade (presença de agricultores, parceiros etc.) e serve também para dar opções de contato para o financiador na falta do coordenador.



O que ajuda

- Fornecer pelo menos uma opção de telefone, uma de fax, uma de celular e uma de e-mail.



O que atrapalha

- Fornecer endereço postal ao qual a equipe não tem acesso permanente (exemplo: caixa postal que não é verificada diariamente), pois isso pode provocar perdas de prazo e até do próprio financiamento por atrasos de providências indispensáveis.
- Fornecer como alternativa de contato número de telefone de pessoas que não estão preparadas, orientadas ou comprometidos o suficiente com o projeto para transmitir informações de forma efetiva e imediata.

Montagem do documento final

O que é

Montagem do documento final é a colocação de todos os itens do projeto em uma ordem lógica.

Para que serve

Serve para produzir um documento completo e mais fácil de ser entendido.

Saiba mais sobre a montagem do documento final

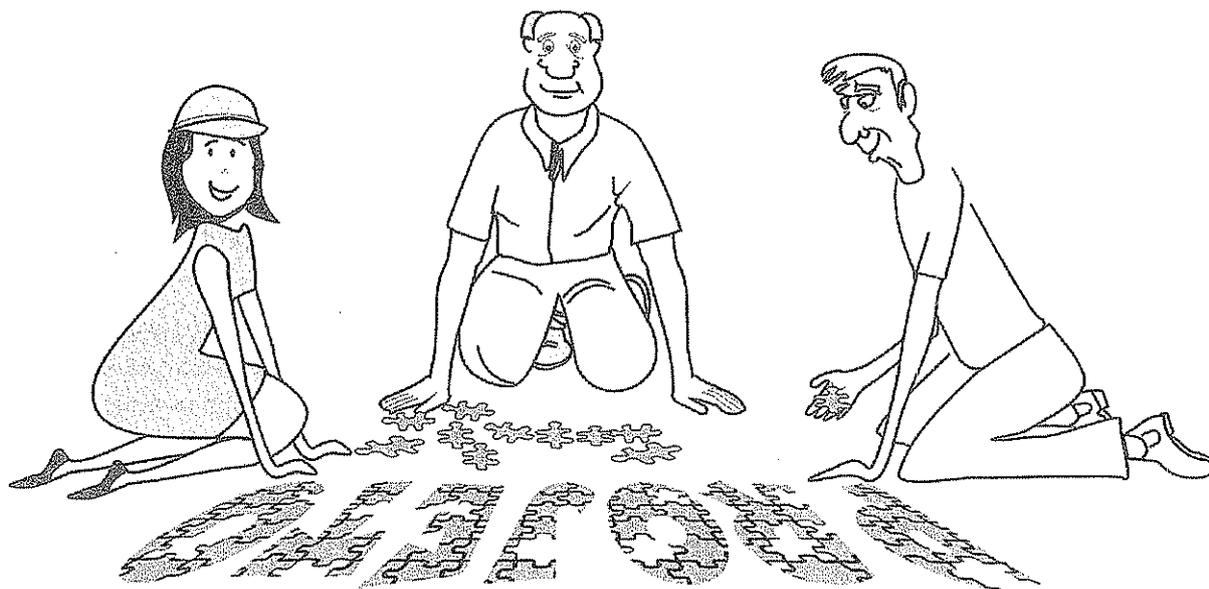
A montagem do documento final é necessária, pois a ordem em que trabalhamos os diversos itens na oficina é a que mais facilita a elaboração do projeto, mas não é a que mais favorece o entendimento de uma pessoa que lê o projeto.

Por exemplo, na oficina, é melhor elaborarmos os objetivos específicos antes dos gerais, mas, na hora de ler o projeto, é melhor que os gerais venham antes dos específicos.

Outro exemplo. No caso do resumo e do título do projeto, como já vimos, é melhor deixarmos para elaborá-los no final da oficina, quando já temos uma visão mais amadurecida da proposta como um todo. Por outro lado, para quem lê o projeto, o mais

lógico é o título e o resumo serem apresentados no início do documento.

Por isso, no final da redação, os componentes do projeto estão fora de ordem, como as peças de um quebra-cabeças que precisam ser ordenadas para fazer sentido.



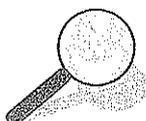
O que ajuda

- Fazer com tempo.



O que atrapalha

- Fazer com pressa.
- Deixar para a última hora, quando está acabando o prazo para enviar o projeto.



Lista de verificação da montagem final

1. O projeto tem todos os itens solicitados pelo financiador.
2. Nos casos em que o financiador tem formulário próprio, a ordem de montagem obedece o formato proposto por ele.

Nos demais casos, sugerimos a seguinte ordem:

1 Folha de rosto

- 1.1 Proponente
- 1.2 Título
- 1.3 Resumo
- 1.4 Local e data

2 Dados do proponente

3 Histórico

4 Caracterização geográfica e sócioeconômica

5 Justificativa

- 6 Objetivos gerais
- 7 Objetivos específicos
- 8 Plano de ações
- 9 Monitoramento de processo
- 10 Avaliação de resultado
- 11 Perspectivas
 - 11.1 Continuidade
 - 11.2 Desdobramento
 - 11.3 Multiplicação
- 12 Orçamento
 - 12.1 Orçamento analítico
 - 12.2 Orçamento consolidado
- 13 Anexos
 - 13.1 Anexos solicitados pelo financiador
 - 13.2 Demais anexos

Revisão do documento

O que é

Revisão é a leitura minuciosa do projeto depois da montagem final do documento.

Para que serve

Serve para descobrir que retificações devem ser feitas no texto antes de enviá-lo ao financiador.



Saiba mais sobre a revisão

A revisão é um pente fino que tem que ser passado no projeto.

Como todo documento escrito, o projeto precisa ser revisto depois de terminada a

redação para verificar se tudo está correto. Para obtermos o melhor resultado na revisão, devem ser verificadas várias coisas diferentes por pessoas ou grupos específicos.

O primeiro passo da revisão é a leitura pelos próprios membros da equipe de redação. O ideal é que, nessa fase, cada membro da equipe revise o documento no mínimo três vezes.

Depois de revisar o documento, a equipe de redação deve apresentá-lo ao grupo que participou da oficina e colocar cópias do projeto à disposição para as pessoas poderem opinar se concordam com o que está escrito e se não está faltando ou sobrando nada. Esse passo é importante para melhorar a qualidade do documento, mas é mais importante ainda para garantir a **apropriação do projeto pelos interessados**.

Isso pode ser visualizado no depoimento do membro de uma equipe de redação: "Depois de escrito o projeto, conseguimos voltar à comunidade e rediscutir tudo. Eles cortaram tudo que não dizia respeito à escola deles e dos nove objetivos que o projeto tinha, ficaram só cinco porque eles entendiam muito bem o projeto e o que queriam com ele".

Depois de fazer as modificações sugeridas pelos participantes da oficina, a equipe de redação repassa o projeto para a equipe do projeto e demais interessados para uma nova revisão. Nessa etapa, é importante verificar com cuidado os aspectos técnicos, principalmente plano de ações, orçamento, cronograma e os itens da lista de verificação da montagem final.

Terminados os ajustes recomendados pela equipe do projeto, é hora de fazer a revisão gramatical e de linguagem do documento, procurando erros de português que, se não forem corrigidos, podem comprometer boa parte do esforço de planejamento para produzir um bom projeto.

A revisão gramatical e de linguagem, de preferência, deve ser feita por uma pessoa que não participou do processo e não conhece o projeto, porque assim, ela vai poder nos dar boas sugestões a respeito da clareza e objetividade do texto, nos ajudando a descobrir o que não está claro no texto para quem não está envolvido com a idéia.



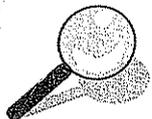
O que ajuda

- Fazer a revisão.
- Cada revisor relê o texto pelo menos três vezes.
- Considerar as opiniões dos revisores que não participaram da oficina de elaboração de projeto como sugestões que podem ou não ser acatadas pela equipe.



O que atrapalha

- Não fazer a revisão.
- Fazê-la com pressa.
- Fazê-la em cima da hora.
- Considerar como ordens as opiniões de revisores que têm poder de decisão na entidade, mas não participaram da oficina de elaboração do projeto.



Lista de verificação de revisão

- O projeto foi apresentado e revisto pelo grupo que participou da oficina.
- O projeto foi revisto pela equipe de projeto com ênfase nos detalhes técnicos.
- Foi feita a revisão gramatical.
- O projeto tem todos os itens da lista de verificação de montagem final.

Encaminhamento de projeto

O que é

Encaminhamento de projeto é o processo que coloca o nosso projeto nas mãos do financiador.

Para que serve

Serve para garantir que o nosso projeto seja incluído entre as propostas analisadas pelo financiador.

Saiba mais sobre encaminhamento

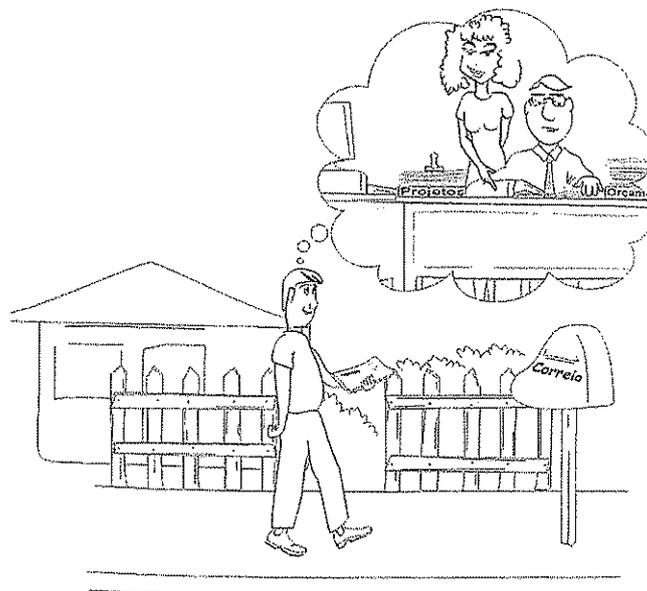
Para garantir que o nosso projeto chegue ao seu destino, recompensando todo o esforço que fizemos para elaborá-lo, o processo de encaminhamento precisa ser feito com cuidado e, depois, acompanhado.

Antes de mais nada, temos que encaminhar o projeto dentro do prazo estipulado pelo financiador e da forma que ele determinar: envio pelo correio ou por *e-mail*, número de cópias, forma de apresentação.

Também temos que conferir se o projeto está completo com todos os itens e anexos. Os casos de projetos rejeitados pelo financiador, porque foram enviados com uma página ou item faltando, são mais numerosos do que se pode imaginar.

Devemos verificar se o endereço postal ou virtual para envio está correto e garantir uma forma de notificação de recebimento da proposta pelo financiador por meio de um aviso de recebimento, seja por via postal, seja via *e-mail*.

Sempre que possível, o projeto deve ser enviado com antecedência suficiente para podermos verificar junto ao financiador se ele recebeu o documento e se não falta nada e, ainda, podermos reenviá-lo se houver algum problema.





O que ajuda

- Fazer o envio com prazo suficiente para verificar junto ao financiador se ele recebeu o documento e se não está faltando nada.



O que atrapalha

- Fazê-lo com pressa.
- Fazê-lo em cima da hora.



Lista de verificação de encaminhamento de projeto

- O envio está dentro do prazo.
- O documento tem todos os itens e anexos.
- A forma de envio e a apresentação do documento estão de acordo com o recomendado pelo financiador.
- O endereço do financiador está correto.

Referências Bibliográficas

ARMANI, Domingos. *Como elaborar projetos? Guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais*. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2000.

ARROYO, Marco A. *Arvorecendo projetos*. Orientações para elaboração participativa de projetos com roteiro para sua apresentação sistemática. São Paulo: Programa Brasil de Unité, 1999.

GEEVER, J. e MCNEILL, P. *Guide to proposal writing*. New York: The Foundation Center, 1993.

KELLEY, Daniel Q. *Dinheiro para sua causa*. São Paulo: Texto Novo, 1995.

MARINO, Eduardo. *Manual de avaliação de projetos sociais*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

SILVA, Antonio L. P. *Utilizando o planejamento estratégico como ferramenta de aprendizagem*. 2. ed. São Paulo: Global, 2003.

THE CENTRE FOR DEVELOPMENT AND POPULATION ACTIVITIES (CEDPA). *Project design for program managers*. Washington, D.C., 1994.

_____. *Training trainers for development*. Washington, D.C., 1995.

Os autores

Lister Parreira Duarte é consultor associado da AVATAR - Apoio e Fortalecimento a Indivíduos e Organizações. Trabalha com consultoria, facilitação e gerência de projetos para fundações, entidades sociais e associações. Engenheiro agrônomo graduado pela ESALQ-USP em 1987, atuou dez anos como empresário rural e assessor técnico em produção agropecuária. Iniciou sua carreira de educador como instrutor em ações de formação profissional de trabalhadores rurais, foi gerente de projeto da AMEFA entre 1996 e 1998 e atua como consultor de projetos da Fundação Vitae desde 1995.

listerix@claretianas.com.br

Ana Paula Pacheco Chaves Giorgi é bacharel em Letras (alemão) pela Universidade de São Paulo (USP), fez mestrado com especialização em Desenvolvimento Sustentável e Treinamento na School for International Training, Estados Unidos e Doutorado em Educação pela Universidade Estadual Paulista (UNESP - Marília) e é consultora do Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social, de São Paulo.

achavesgiorgi@uol.com.br

José Vicente Vieira é engenheiro agrônomo formado pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo e Mestre em Educação pela Universidade Estadual do Arizona USA, ex-bolsista da Comissão Fullbright. Atuou nas áreas de Educação Ambiental, na elaboração de produtos educacionais e no planejamento, coordenação de projetos de desenvolvimento rural do Projeto "Desenvolvimento Rural Integrado" parceria da Universidade de São Paulo e Fundação W.K.Kellogg e como *designer* instrucional do Instituto Technology Based Learning and Research, na Universidade Estadual do Arizona. Atua como consultor para planejamento de projetos sociais e para o fortalecimento de equipes de trabalho na área social e ambiental.

josevieira@hotmail.com



Coleção Alternância Educativa e Desenvolvimento Local

Volume 1

Escola Família Agrícola - Prazer em conhecer, alegria em conviver

Simone da Silva Ribeiro, João Batista Begnami e Willer Araújo Barbosa

Inclui roteiros para reuniões com comunidades e organizações do campo para criação de Associações e de Escolas Famílias Agrícolas.

Volume 2

Escola Família Agrícola - Construindo educação e cidadania no campo

Marinalva Jardim Franca, João Batista Begnami e Idalino Firmino dos Santos.

Conta os 20 anos de história das Escolas Famílias Agrícolas em Minas Gerais.

Volume 3

Elaboração participativa de projetos - a comunidade com autonomia para decidir seus rumos

Lister Parreira Duarte, Ana Paula Pacheco Chaves Giorgi e José Vicente Vieira

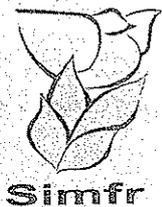
Inclui o conteúdo teórico e as atividades práticas de uma oficina de elaboração participativa de projetos.

Volume 4

Dossiê do facilitador de oficinas de elaboração participativa de projetos

Lister Parreira Duarte, Ana Paula Pacheco Chaves Giorgi e José Vicente Vieira

Inclui roteiros, dicas e ferramentas práticas para o facilitador de oficinas de elaboração de projetos como técnicas de aprendizagem, habilidades de facilitação, plano de oficina e dinâmicas de grupo.



Para maiores informações ou pedido de publicações, entre em contato conosco:
AMEFA Associação Mineira das Escolas Famílias Agrícolas
Rua Pe. Marinho no. 455, sala 45 Santa Efigênia
CEP 30140-040 Belo Horizonte MG
amefa@bhsol.com.br