

# COMO ELABORAR PROJETOS?

Guia Prático para Elaboração e Gestão  
de Projetos Sociais

Domingos Armani



**TOMO**  
EDITORIAL

# **COMO ELABORAR PROJETOS?**

Guia Prático para Elaboração e Gestão  
de Projetos Sociais

Porto Alegre, 2009

© do autor  
1ª edição 2000  
2ª impressão 2001  
3ª impressão 2002  
4ª impressão 2003  
5ª impressão 2004  
6ª impressão 2005  
7ª impressão 2006  
8ª impressão 2008  
9ª impressão 2009

Direitos reservados desta edição:  
Amencar e Tomo Editorial Ltda.

A Tomo Editorial publica de acordo com suas linhas e conselho editoriais  
que podem ser conhecidos em [www.tomoeditorial.com.br](http://www.tomoeditorial.com.br).

Ilustrações: *Carlos Henrique Iotti (Radicci)*  
Arte e Diagramação: *Rosane Wrasse da Rosa*  
Revisão: *Karina Korndörfer*  
Supervisão Geral: *Delcio Agliardi*  
Editor: *João Carneiro*  
Apoios: *Comunidade Européia e Kinder Not Hilfe*

---

A727c Armani, Domingos

Como elaborar projetos? : guia prático para  
elaboração e gestão de projetos sociais / Domingos  
Armani. - Porto Alegre : Tomo Editorial, 2009. -  
96p. - (Coleção Amencar)

1. Projeto de pesquisa social : Metodologia :  
Elaboração. I Título.

CDD 001.42

---

Catálogo na publicação:  
Bibliotecária Maria Lizete Gomes Mendes CRB 10/950

Tomo Editorial Ltda. Fone/fax: (51) 3227.1021  
[tomo@tomoeditorial.com.br](mailto:tomo@tomoeditorial.com.br) [www.tomoeditorial.com.br](http://www.tomoeditorial.com.br)  
Rua Demétrio Ribeiro, 525 CEP 90010-310 Porto Alegre RS



Coleção AMENCAR

# COMO ELABORAR PROJETOS?

Guia Prático para Elaboração e Gestão  
de Projetos Sociais

Domingos Armani

**TOMO**  
EDITORIAL

*“Projetar é como remar.  
Remar de costas;  
Olhando para trás,  
pensando para frente.”  
Amyr Klink<sup>1</sup>*

## Sumário

<b>1. Apresentação .....</b>	<b>9</b>
Mérito da iniciativa .....	9
A Pequena Bússola e o Mar Imenso .....	11
<b>2. Introdução .....</b>	<b>13</b>
<b>3. O que é, afinal, um Projeto Social? .....</b>	<b>17</b>
<b>4. Os projetos na vida das organizações .....</b>	<b>23</b>
4.1 Projetos: aprendizado, planejamento e participação .....	24
4.1.1 Flexibilidade e aprendizado institucional .....	24
4.1.2 Planejamento estratégico institucional .....	27
4.1.3 Participação .....	28
4.2 As fases do ciclo de um projeto .....	30
4.3 O Marco Lógico como instrumento de elaboração e gestão de projetos .....	36
4.4 Os fatores de êxito de um projeto social .....	39
<b>5. O processo de elaboração de um projeto social .....</b>	<b>41</b>
5.1 Identificação da oportunidade para uma ação social estratégica ..	42
5.2 Sustentabilidade preliminar .....	42
5.3 Diagnóstico .....	43
5.3.1 Orientações gerais .....	43
5.3.2 Análise da problemática .....	45
5.3.3 Análise dos atores envolvidos .....	46
5.4 Formulando o projeto .....	48
5.4.1 Objetivo Geral .....	49
5.4.2 Objetivo do Projeto .....	50
5.4.3 Resultados Imediatos .....	50
5.4.4 Atividades .....	51
5.4.5 Análise da lógica da intervenção .....	52

5.5	Premissas e fatores de risco .....	54
5.5.1	Monitorando as premissas .....	55
5.5.2	A importância dos fatores externos .....	57
5.6	Indicadores .....	58
5.6.1	Função dos Indicadores .....	58
5.6.2	Definição de Indicador .....	58
5.6.3	Tipos de Indicadores .....	62
5.6.4	Elaboração de Indicadores .....	62
5.6.5	Os Indicadores no Marco Lógico .....	64
5.6.6	Critérios de um bom sistema de Indicadores .....	66
5.7	Gerenciamento do projeto .....	69
5.7.1	Definição de Monitoramento & Avaliação (M&A) .....	69
5.7.2	Para elaborar um sistema de M&A .....	71
5.8	Orçamento e viabilidade financeira .....	74
5.9	Análise da coerência geral do projeto .....	75
5.10	Plano Operacional .....	76
5.11	A redação do projeto .....	77
6.	Notas .....	85
7.	Definição de Termos Básicos .....	89
8.	Bibliografia Consultada .....	93



## Apresentação

### Mérito da iniciativa

*Maria Helena Neves\**

Este guia prático responde a uma necessidade real e atual das organizações que atuam na área da cooperação para o desenvolvimento. Trata-se de uma iniciativa com muito mérito e, portanto, gostaria de expressar as nossas felicitações à AMENCAR e o nosso desejo de que ela venha efetivamente a contribuir para a realização de ações exitosas.

Reconhecendo a necessidade de promover os direitos sociais, em especial no que se refere aos setores mais desfavorecidos, a Comissão Européia, em seu programa de cooperação com o Brasil, tem dispensado uma atenção especial às iniciativas que visam a fortalecer as estruturas locais de desenvolvimento no combate à exclusão social.

No âmbito do Acordo Quadro de Cooperação entre a União Européia e o Brasil, assinado em junho de 1992, estão previstas diversas ações no domínio do desenvolvimento social com vistas a melhorar o nível e a qualidade de vida das camadas mais desfavorecidas da população. Como concretizar esta vontade política possibilitando o que está sendo chamado neste guia prático de "promoção de ações sociais transformadoras"? Trata-se de uma questão da maior relevância.

Neste contexto, parece-nos que a iniciativa de compartilhar conhecimento e experiência sobre a elaboração e gestão de projetos sociais é, sem dúvida, um passo importante. Para contribuir para a

elaboração e gestão de projetos, a Comissão Européia desenvolveu inúmeros instrumentos, tais como o Manual de Gestão do Ciclo de um Projeto, com um enfoque integrado e matriz lógica, um Manual de Monitoramento, um guia para a preparação de projeto de apoio a microempresas e fundos de crédito, dentre muitos outros. Entretanto, para a utilização desses instrumentos, é necessário investir em formação. O automonitoramento, por exemplo, não é uma tarefa fácil.

Dentro do Programa Infância Desfavorecida no Meio Urbano, que possibilitou a implementação de 23 projetos realizados por organizações não-governamentais de quatro cidades (Salvador, Belo Horizonte, Recife e Rio de Janeiro), paralelamente às atividades voltadas para a consecução dos objetivos dos projetos, foram implementadas várias "ações horizontais" de capacitação e fortalecimento institucional. Na avaliação final, os consultores constataram que, dentre os resultados mais positivos do Programa, estavam as ações horizontais, que possibilitaram a capacitação das organizações na gestão dos projetos, a articulação de suas ações com as outras instituições participantes do Programa e uma melhor integração em nível local do trabalho desenvolvido.

Para a Comissão Européia, é imprescindível que os projetos possibilitem uma efetiva participação dos beneficiários desde a concepção da ação até a sua avaliação final. O interesse e o grau de participação dos beneficiários nos projetos, por vezes, determinam o sucesso ou o fracasso de uma iniciativa. Dentre os elementos de análise de um projeto, os serviços da Comissão Européia verificam, por exemplo, se os beneficiários são claramente identificados nos projetos, se as suas necessidades prioritárias são claramente descritas, dentre outros aspectos.

Diante dos enormes desafios no combate à exclusão social, a Comissão Européia tem estimulado as parcerias entre as organizações da sociedade civil e os governos locais, entendendo que, em determinadas situações, não é possível trabalhar de forma isolada e que essas parcerias apresentam, muitas vezes, resultados muito interessantes, contribuindo para a formulação de políticas, aumentando o impacto das ações e buscando a tão desejada *sustentabilidade*. Enfim, é preciso somar esforços para que se tenha os melhores resultados.

\* Primeira Conselheira, Chefe do Setor de Cooperação  
Delegação da Comissão Européia - Brasília

## A Pequena Bússola e o Mar Imenso

Delcio Agliardi \*

Navegar é *preciso*. Nos dois sentidos.

*Preciso* (ou necessário) para descobrir novos rumos, novas terras, novas vidas. Quem seríamos hoje se navegadores visionários - e, por que não dizer, um pouco malucos - não tivessem enfrentado as borrascas, as calmarias, os piratas e o medo dos dragões marinhos?

E *preciso* (ou exato) porque nem mesmo os vikings navegaram às cegas. Desde que os primeiros homens se lançaram à desatinada aventura de enfrentar o mar desconhecido, eles se orientavam pelas estrelas. Depois vieram os mapas, os faróis e os instrumentos de navegação.

O mais importante destes instrumentos cabe na palma da mão: uma pequena bússola para enfrentar o imenso mar. Pensando nisso, decidimos organizar este manual. Ele é uma bússola capaz de fornecer orientação precisa neste oceano algo misterioso que cerca a área de projetos.

Não se trata de um "Ovo de Colombo" descoberto por uma única pessoa. É, ao contrário, uma soma de vivências, um instrumento projetado por várias mentes e construído por diversas mãos, entre elas as dos integrantes do Setor de Projetos da AMENCAR, do desenhista Carlos Henrique Iotti e do consultor de projetos sociais e professor universitário Domingos Armani.

Por tudo isso, o nosso manual-bússola é uma publicação bem democrática e pode ser usada por muitos “navegadores”, sejam eles da área social, universitária, administrativa ou econômica. Quem o consultar, encontrará uma orientação segura, um sinal vermelho indicando os territórios perigosos a serem evitados ou os rumos a serem corrigidos.

A rota, no entanto, só pode ser traçada por cada um. E que seja criativa, singular, destemida, como a dos descobridores de mundos desconhecidos. É bom lembrar que estes homens heróicos não vivem apenas nos livros de história. Um deles – Amyr Klink – felizmente é nosso contemporâneo e nos aconselha de viva voz: “A maior condenação a que todos estamos sujeitos no futuro será por omissão, porque meios para se fazer muitas coisas lindas e impossíveis existem”.

---

\* Coordenador do Departamento de Projetos da Amencar



## Introdução



*“É claro, planos, projetos, barcos e viagens  
não caem do céu, nem se materializam,  
apenas pela graça divina.”*

Desde o final do regime militar e da promulgação da Constituição de 1988, verifica-se uma grande ampliação da ação social autônoma na sociedade civil brasileira. Pelo menos dois fatores contribuem para isso: o primeiro é o fato de que os avanços, em termos de democratização política, não estão sendo acompanhados da redução da pobreza e das desigualdades sociais; muito pelo contrário, as oportunidades e as necessidades de ações sociais só têm crescido; o segundo fator é a crescente transferência de responsabilidades de parte do governo federal para as organizações da sociedade civil no tocante ao enfrentamento da problemática social.

Uma parte relevante desse novo protagonismo tem sido materializado através de *projetos sociais*. Com isso, cresce, a cada dia, o número de organizações sociais que realizam sua ação e obtêm recursos através de *projetos*. Mesmo a ação social no âmbito governamental vem, cada vez mais, sendo projetada e gerenciada através de *projetos e programas*. Cresce também o número de instituições que financiam projetos, oferecem capacitação e prestam assessoria na área. Por outro lado, o próprio nível de exigência geral quanto à qualidade da ação social é, hoje, maior do que nunca. É notável também o interesse recente da opinião pública e da mídia sobre programas e projetos sociais. Por isso tudo, torna-se fundamental, para ativistas sociais, técnicos de ONGs, acadêmicos e demais interessados, conhecer de perto formas de elaborar, gerenciar e avaliar os *projetos*.

Não obstante o fato de que se tem verificado inúmeros avanços no âmbito da elaboração e gestão de projetos nos últimos anos, há muitos desafios no horizonte. Um deles é superar a visão ainda muito difundida de que *projeto* é aquele documento formal que serve fundamentalmente para contratar relações de financiamento. Nessa visão, o conteúdo de tal documento não tem necessariamente uma relação direta com a forma como a ação será pensada e desenvolvida. Somente com a recente disseminação das técnicas de planejamento estratégico e dos debates sobre o impacto do trabalho social e as dificuldades para sua avaliação é que se começa a encarar o *projeto* como instrumento metodológico para fazer da ação social uma intervenção organizada com melhores possibilidades de atingir seus objetivos.

Outro desafio importante a ser vencido é a crença de que é possível, efetivamente, resolver problemas sociais através de projetos específicos. Os projetos podem contribuir com o enfrentamento dos problemas, mas não solucioná-los por si só. Há várias formas de os *projetos* contribuírem para a resolução dos problemas sociais: eles podem trazer certas questões para o conhecimento e o debate público; eles podem promover a experimentação e a inovação metodológica; podem fortalecer organizações comunitárias e a participação na vida política e social; eles podem também ajudar na recuperação da auto-estima e da dignidade humana de setores sociais excluídos; podem ainda contribuir para a defesa de direitos adquiridos ou para a criação de novos direitos e assim por diante. Mas, para que problemas sociais tenham solução efetiva, é necessário mais do que bons projetos: precisa-se também de políticas públicas adequadas, com recursos suficientes, e da consciência e do posicionamento da opinião pública frente a eles.

Este guia prático mostra como os *projetos sociais*, se bem elaborados e realizados, podem se tornar instrumentos importantes para a organização da ação cidadã, capazes de aumentar as chances de êxito de uma intervenção social. Nesse sentido, os *projetos* são um recurso técnico útil e necessário para qualificar a ação social organizada em prol da elevação da qualidade de vida e do fortalecimento da cidadania dos setores excluídos da sociedade brasileira.

Considerando a limitada bibliografia de enfoque prático sobre projetos sociais disponível no Brasil, este guia é uma contribuição nesse sentido. Talvez sua maior "novidade" seja a difusão da metodologia do *Marco Lógico* como instrumento para a elaboração e a gestão de projetos.

Este Guia Prático está organizado em três seções temáticas: na seção 3, apresentam-se a definição, as vantagens e os limites dos projetos sociais. Já na seção 4, destaca-se a importância dos fatores de cultura e estilo institucional, do planejamento estratégico e da participação para a qualificação da ação social através de projetos. Nessa seção, apresentam-se ainda o Marco Lógico e as fases do ciclo de um projeto. Por fim, a longa seção 5 apresenta os passos necessários para a elaboração de um bom projeto, sugerindo, inclusive, um roteiro para a redação do documento de apresentação do mesmo.

O texto final deste Guia beneficiou-se enormemente da colaboração crítica e generosa de Alonso Roberts e Isabel Carvalho. Gustavo Daudt Fischer contribuiu de forma decisiva e habilidosa para deixar o texto mais leve e didático. Maria Clara Bueno Fischer prestou apoio decisivo como educadora e companheira. Dêlcio Agliardi, da AMENCAR, dispensou-me todo o apoio e a paciência necessários. Obrigado!

*Domingos Armani*  
Porto Alegre, junho de 2000.

## **B** O que é, afinal, um Projeto Social?



*“ A maior condenação a que estamos sujeitos no futuro será por omissão, por que meios para se fazer muitas coisas lindas e impossíveis existem.”*

Segundo o “Aurélio”, **projeto** é uma “idéia que se forma de executar ou realizar algo no futuro; plano, intento, desígnio”; um “empreendimento a ser realizado dentro de determinado esquema”; “redação ou esboço provisório de um texto” ou, ainda, “esboço ou risco de obra a se realizar”<sup>2</sup>. É interessante observar que **projeto** é tudo isso ao mesmo tempo. Isto é, um projeto (social) nasce de uma *idéia*, de um desejo ou interesse de realizar algo, *idéia* esta que toma forma, se estrutura e se expressa através de um *esquema* (*lógico*), o qual, no entanto, é apenas *esboço* (*sempre*) *provisório*, já que sua implementação exige constante aprendizado e reformulação. É assim que vamos abordar os projetos sociais neste Guia.

*Basicamente, um projeto é uma ação social planejada, estruturada em objetivos, resultados e atividades baseados em uma quantidade limitada de recursos (humanos, materiais e financeiros) e de tempo.*

Projetos, no entanto, não existem isolados. Eles só fazem sentido na medida em que fazem parte de *programas* e/ou *políticas* mais amplas. Isto é, tanto no setor público como no setor não-governamental, podem-se identificar três níveis de formulação da ação social: (a) o nível dos grandes objetivos e eixos estratégicos de ação (a política), (b) um nível intermediário em que as políticas são “traduzidas” em linhas mestras de ações temáticas e/ou setoriais (programas) e (c) o nível das ações concretas, delimitadas no tempo, no espaço e pelos recursos existentes, que possam realizar os programas e as políticas, ou seja, os Projetos.

A grande utilidade dos **projetos** é o fato de eles colocarem em prática as políticas e programas na forma de unidades de intervenção concretas. Os **projetos** ainda são a melhor solução para organizar ações sociais, uma vez que eles “capturam” a realidade complexa em pequenas partes, tornando-as mais compreensíveis, planejáveis, manejáveis.

Um projeto não é apenas aquele documento formal enviado aos potenciais financiadores como instrumento para captação de recursos. Muito mais do que isso, é uma das soluções técnicas mais difundidas para que as pessoas e as organizações possam contribuir com o enfrentamento de problemas sociais de uma forma organizada, ágil e prática.

Há inúmeras vantagens em atuar através de *projetos sociais*. Dentre elas, destacam-se:

- Ações sociais seriamente formuladas, com objetivos e atividades bem definidos, gerenciadas de forma sistemática e participativa têm muito mais chance de “funcionarem”. É o que chamamos de eficácia.
- Ações desse tipo mobilizam mais gente para participar, promovem parcerias e motivam o grupo participante, facilitando a administração mais racional e transparente dos recursos. É o que chamamos de eficiência.
- As ações sociais através de projetos com melhores resultados a menores custos geram confiança por parte da sociedade. É o que chamamos de legitimidade e credibilidade.
- Uma contínua e progressiva reflexão coletiva sobre a experiência durante a sua execução é condição importante para o seu êxito. Dessa forma, podem-se testar, de forma sistemática, hipóteses sobre a temática em questão, produzindo-se conhecimento relevante para este e outros projetos similares. É isso que chamamos de produção coletiva de conhecimento a partir da sistematização de experiências.
- Ações sociais planejadas e estruturadas favorecem a participação efetiva de todos os setores envolvidos com a ação, especialmente daqueles que serão beneficiados, na medida em que exige objetivos, metas e critérios de avaliação bastante claros. Surge, então, espaço para expressão de interesses e visões diferentes e de negociação e construção de consensos, assim como o fortalecimento do protagonismo dos setores excluídos. A esse processo chamamos de empoderamento (ou “empowerment”);
- Por fim, ações sociais desenvolvidas através de projetos têm maior consistência técnica, aumentando a chance para parcerias e o envolvimento organizado dos beneficiários, resultando em mudanças mais duradouras e sustentáveis. A isso chamamos de impacto.

Mas, apesar do grande apelo exercido pelos projetos enquanto instrumentos para implementação de políticas e programas de desen-

volvimento social, a sua adequação a processos sociais complexos tem sido crescentemente debatida. E, aqui, deparamo-nos com os limites desta “ferramenta”:

As limitações mais importantes dos projetos são<sup>3</sup>:

- freqüentemente, a gestão de projetos tem expresso maior preocupação com eficiência e controle do que com efetividade, flexibilidade e aprendizado;
- a intervenção via projetos é útil para gerenciar iniciativas de desenvolvimento de caráter mais técnico (construção de estradas, escolas, etc.), mas bem menos apropriada para iniciativas mais complexas baseadas na alteração de relações sociais (redução do trabalho infantil ou a geração de ocupação e renda para famílias de baixa renda, por exemplo);
- é preciso levar em conta que o enfoque de projetos tende a assumir que o “futuro” pode ser previsto e definido com um razoável grau de precisão (definição de objetivos e resultados), o que tende a impor uma grande rigidez aos processos que, ao contrário, podem gerar resultados que não se esperam dada a natureza dinâmica e complexa das relações sociais;
- os projetos impõem limitações de ordem temporal (prazos) e financeira (orçamento total e cronograma de desembolsos) ao fluxo da intervenção, o que não tem relação direta com os tempos, ritmos e processos reais vividos pelos envolvidos no bojo de processos de mudança social;
- os projetos introduzem um desequilíbrio entre “resultados tangíveis” (de curto prazo), por um lado, e “mudanças de relações sociais” (mais duradouras), por outro, com tendência favorável aos primeiros em função das expectativas dos financiadores e, por fim,
- no atual contexto brasileiro, em que está em curso uma redução relativa no papel do Estado em garantir direitos sociais universais, há um risco muito grande de as organizações da sociedade civil caírem na armadilha de encarar os projetos como substitutos à ação social do Estado; nesse caso, eles poderiam, no máximo, criar uma “rede de proteção social mínima”, mas não contribuir para a resolução efetiva dos problemas.

Mesmo reconhecendo-se suas limitações, os projetos ainda são, e tudo indica que continuarão a sê-lo por um bom tempo, a forma mais adequada para promover a viabilidade e o êxito de ações sociais transformadoras. O fato de que projetos sociais necessitam de apoio financeiro de terceiros, a quem devem prestar contas, e o desafio de desenvolverem credibilidade junto à opinião pública forçam os projetos a serem organizados de forma séria e responsável. Por isso, o projeto é também uma espécie de contrato entre quem implementa e quem apoia e/ou financia uma ação social. Promover um projeto social é também assumir uma responsabilidade pública.

## 4 Os projetos na vida das organizações



*“ O fato é que um dos componentes importantes do êxito numa atividade não é o que a gente sabe, mas sim a capacidade de aprender. (...). A capacidade de buscar informações e aprender é que faz a diferença.”*

## 4.1 Projetos: aprendizado, planejamento e participação

As chances de uma determinada organização social lidar exitosamente com projetos têm muita relação com os elementos culturais e organizacionais que caracterizam o seu estilo de pensar e de agir. Vejamos alguns desses elementos:

- estimular e promover uma atitude institucional baseada na flexibilidade, na experimentação e na aprendizagem contínua;
- um programa de ação que esteja de acordo com o planejamento estratégico institucional; e
- uma metodologia participativa de organização de processos sociais.

### 4.1.1 Flexibilidade e aprendizado institucional

É fundamental que a organização promotora de projetos estimule uma atitude institucional que leve seus integrantes à reflexão crítica constante para experimentar e aprender coletivamente a partir da prática social. Com isso, a organização pode desenvolver sensibilidade, senso crítico, curiosidade investigativa e flexibilidade para saber, a cada momento e contexto, em que medida está efetivamente dando conta dos aspectos mais fundamentais dos processos de mudança sendo promovidos com o projeto. Isto é, a organização produz conhecimento constantemente, condição para que realize um trabalho ainda mais qualificado.

Praticamente, todos os instrumentos utilizados para gerir projetos acabam reduzindo e simplificando a realidade social concreta. Quando tais instrumentos são utilizados por organizações mais rígidas, de pouca reflexão autocrítica, de não participação dos beneficiários e de excessiva confiança em modelos prontos, corre-se um grande risco de que as piores limitações do formato “projeto” venham a se manifestar com força.

**Assim, para que um projeto possa ter maiores chances de êxito, é fundamental que o estilo e a cultura de gestão que o orienta sejam baseados em:**

- uma atitude de reflexão crítica, de aprendizado e de investigação permanentes;
- dinâmicas que possibilitem diferentes formas e níveis de participação de todos os envolvidos;
- flexibilidade para experimentar, adaptar e para inovar, de forma que os instrumentos metodológicos usados para gerir um projeto (objetivos, resultados, indicadores, atividades, recursos, prazos, etc.), não se tornem uma camisa-de-força.

### Sistematizar Experiências

A organização deve dotar-se de instrumentos e procedimentos sistemáticos constantes de reflexão no processo de gestão de projetos que possam dar-lhe melhores condições para uma melhor compreensão da problemática enfrentada e para a sua transformação. Uma das formas concretas que esse tipo de atitude institucional pode tomar é aquela que muitos denominam como “sistematização de experiências”.

A sistematização permite que, além das reflexões integradas na gestão do ciclo de projetos (planejamento, execução e monitoramento & avaliação), a organização promova uma reflexão crítica regular sobre o andamento dos principais processos com os quais está comprometida. Ela visa a fortalecer a capacidade de aprendizado institucional sobre a dinâmica complexa dos processos sociais. A sistematização é baseada em análises inovadoras do contexto da ação, na retomada de experiências anteriores, na análise e intercâmbio com outras visões sobre a mesma problemática e na produção de conhecimento novo sobre a questão.

**A grande vantagem de se promover a sistematização é que ela permite uma reflexão histórico-crítica a partir da experiência concreta, sem que esta fique reduzida pelos rígidos tempos, parâmetros e condições operacionais impostos pelos projetos <sup>4</sup>.**

Mas, se a sistematização não pode estar presa à dinâmica dos projetos ela, por outro lado, deve necessariamente influenciar o rumo dos projetos concretos. Cada organização deve descobrir a melhor forma de inserir a sistematização (S) na vida institucional, integran-

do-a ao processo anual de planejamento (P), monitoramento (M) e avaliação (A), criando um ciclo P, M & A e S. Com isso, pode-se criar um fluxo de comunicação entre as várias dimensões do fazer institucional.

Recomenda-se que cada organização selecione, no momento do planejamento anual, pelo menos uma experiência concreta para ser sistematizada. E que o processo de sistematização seja ele também planejado. Alguns passos metodológicos para realizar a sistematização são <sup>5</sup>:

- um **ponto de partida definido**: aqueles que vão participar da sistematização tomaram parte na experiência e existem registros dela?;
- uma **definição clara da experiência a ser sistematizada**: Qual o objetivo da sistematização? Qual experiência de trabalho será sistematizada? Que aspectos centrais dessa experiência mais nos interessa explorar?;
- a **recuperação do processo vivido**: reconstruir o processo real conforme foi vivenciado, usando as informações registradas de forma a ter-se uma periodização do processo segundo as questões que mais nos interessam;
- uma **reflexão crítica sobre os porquês da experiência**: responder perguntas-chave, tais como: Por que as coisas aconteceram de certa forma e não de outra? Quais as tensões e contradições reais do processo que ajudam a compreendê-lo? Quais as causas diretas e as mais profundas/estruturais dos fenômenos observados? Quais os fatores que favoreceram e quais os que dificultaram nossa ação?;
- um **ponto de chegada**: saber formular conclusões em relação aos pontos que nos interessam na sistematização, procurar comunicá-los a outros atores interessados e tirar consequências concretas para a vida institucional e para a gestão dos projetos.

### Para refletir

- Você diria que sua entidade é uma organização “aprendente”, isto é, todos nela aprendem muito com o que fazem?
- Sua organização tem experiências sistematizadas e divulgadas? Quais são os benefícios disso para a organização?
- As reuniões do processo de P, M & A são preparadas e realizadas de forma a fomentar o aprendizado contínuo e progressivo acerca da problemática em questão? Por quê?
- Seus principais parceiros e aliados, inclusive os que financiam o trabalho, têm uma atitude que estimula e dá espaço à flexibilidade e à inovação? Vocês já discutiram essa questão com eles? Por quê?

#### 4.1.2 Planejamento estratégico institucional

O fato de uma organização orientar suas ações a partir do planejamento estratégico institucional é outro fator que pode reduzir em muito os problemas e simplificações inerentes à promoção de mudanças sociais via projetos.

O planejamento estratégico provê a organização de uma base sólida em termos de análise de contexto, das forças e fraquezas da organização, da viabilidade e dos riscos de diferentes alternativas de ação e, acima de tudo, de um marco estratégico global orientador de todas as atividades institucionais.

Assim, todos os projetos específicos devem ser expressão do plano estratégico. Nessa situação, os projetos já nascem com certo grau de maturação, a partir da interseção de uma boa análise de contexto com a visão estratégica da organização.

Em caso de a organização não ter realizado o planejamento estratégico, recomenda-se que o faça antes de elaborar quaisquer projetos específicos. Se isso não for possível, sugere-se que os procedimentos do planejamento estratégico sejam aplicados ao processo de elaboração do projeto<sup>6</sup>.

### Para refletir

- Por que realizar planejamento estratégico do conjunto da ação de uma organização é essencial para a qualidade de seus projetos/programas?
- O desenvolvimento do trabalho em sua organização é orientado pelo Planejamento Estratégico ou, ao contrário, pelas urgências urgentíssimas do cotidiano?

#### 4.1.3 Participação

A participação de todos os atores relevantes para a realização de um projeto é de fundamental importância para aumentar as chances de chegar-se a atingir os fins propostos, sejam eles relativos à melhora da qualidade de vida ou à promoção da cidadania de setores sociais específicos.

*A participação dos potenciais beneficiários do projeto na sua gestão pode ser considerada como um fim em si mesmo, uma vez que é impossível promover qualidade de vida, cidadania e desenvolvimento sem que haja efetivo envolvimento dos potenciais beneficiários da ação no curso do projeto.*

Alguns dos elementos-chave na promoção de processos participativos são<sup>7</sup>:

- construção de consensos coletivos sobre concepções de fundo e interesses que possam embasar o projeto a ser desenvolvido;
- a realização de planejamento participativo visando a elaboração do projeto e a definição, de forma conjunta e consensual, dos parâmetros (indicadores) pelos quais o avanço do projeto será analisado;
- a definição dos papéis, responsabilidades e limitações dos diversos atores institucionais envolvidos no desenvolvimento da intervenção;

- a instituição de um ambiente de diálogo franco, com espaços de reflexão crítica e de aprendizado contínuo a partir da prática conjunta;
- a identificação e integração de outros participantes relevantes para o projeto, de forma a dividir o trabalho e as responsabilidades e multiplicar a capacidade de fazer frente às demandas crescentes geradas por processos participativos.

Talvez a contribuição mais relevante do elemento participação no desenvolvimento de projetos sociais seja o questionamento da visão tradicional segundo a qual apenas a organização que promove o projeto pode definir os termos para julgar seus resultados sociais. Se a participação de beneficiários e de outros atores dá-se de forma efetiva, ela fará com que os parâmetros de condução e de avaliação de um empreendimento social dêem-se pela construção coletiva a partir das várias visões e interesses de todos os atores envolvidos e não por apenas uma entidade de forma exclusiva.

### Para refletir

- Sua organização tem uma compreensão clara e consensual acerca do conceito de “participação”?
- Sua organização tem uma resposta consistente à pergunta “por que queremos promover participação?”
- Participação de quem? Em que momentos/atividades? De que forma? Para quê?
- A participação é apenas momento consultivo antes de iniciar a intervenção (diagnóstico)? Ou é parte integral do desenvolvimento das atividades? Ou, ainda, dá-se também na definição dos indicadores de monitoramento & avaliação do projeto?
- Quais os elementos da cultura e do modo de operar da sua organização que facilitam e quais os que dificultam a promoção de genuína participação?

## 4.2 As fases do ciclo de um projeto

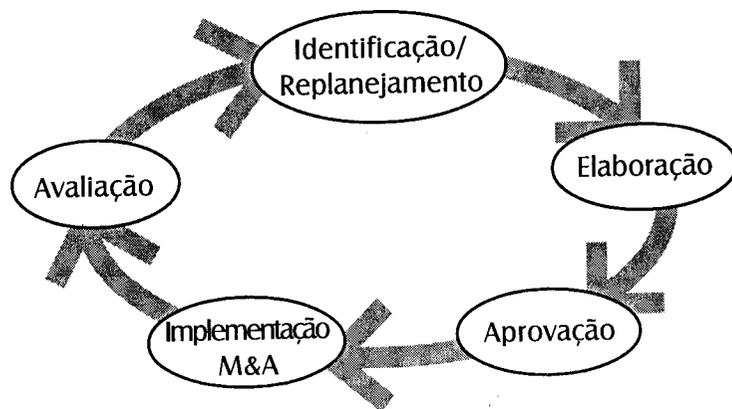
*“Penso que existe um tempo para melhorar, para se preparar e planejar: igualmente existe um tempo para partir para a ação, mesmo que não se esteja totalmente preparado.”*

Os projetos também têm seu ciclo de vida – eles nascem, crescem, tomam forma, modificam-se e, eventualmente, morrem. A isso denomina-se o “ciclo do projeto”.

O ciclo expressa os principais momentos e atividades da vida de um projeto – a identificação, a elaboração, a aprovação, a implementação (com Monitoramento & Avaliação), a avaliação e o replanejamento, como se pode ver no diagrama abaixo<sup>8</sup>.

*O processo de elaboração do projeto não é a mesma coisa do que redigir o documento de apresentação do mesmo. Redigir o “projeto” é, em verdade, apenas o último passo do processo de elaboração.*

### Ciclo de um Projeto

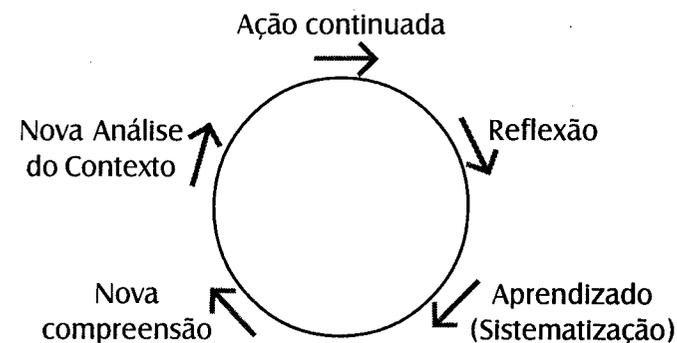


Na prática, a relação entre estas fases não é tão linear quanto o esquema possa fazer crer e pode ser definida em 3 tópicos:

- 1) A elaboração de um projeto nunca cessa, uma vez que a reflexão sistemática durante o processo de implementação (monitoramento & avaliação + sistematização) leva sempre a reformulações significativas de objetivos, estratégias, resultados e atividades.
- 2) A aprovação ou decisão acerca de recursos para o projeto muitas vezes já está definida quando o grupo reúne-se pela primeira vez para começar a discutir a sua formulação.
- 3) Embora uma fase de avaliação propriamente dita seja colocada no final do período (final do ano, final do triênio, final do projeto), avaliações acontecem continuamente ao longo da implementação, como parte do sistema de Monitoramento & Avaliação do projeto, sendo essencial como base de referência para as avaliações maiores e mais profundas, via de regra com participação externa, de final de períodos marcantes.

Ou seja, a implementação de um projeto deve dar-se no bojo de um processo cumulativo de aprendizado coletivo a partir da prática concreta ao longo de uma espiral onde ação e reflexão se desafiam e complementam de forma progressiva. A cada novo ciclo, devem-se produzir mudanças significativas nas condições materiais de vida e no aprendizado dos beneficiários, na sua capacidade organizativa e no fortalecimento de seu poder de influenciar o contexto mais amplo. Esse ciclo de conquistas e de lições da experiência concreta pode ser chamado de “a curva do aprendizado”<sup>9</sup>.

### Curva do Aprendizado



As atividades do ciclo do projeto formam um todo integrado e coerente, no qual os diferentes momentos representam etapas sucessivas e interligadas, necessárias para levar o projeto a cabo. À medida, porém, que o projeto avança, o ciclo do projeto vai se transformando de uma mera sucessão de etapas em uma verdadeira curva (espiral) de ação – reflexão em que a distinção entre planejamento, monitoramento, avaliação e sistematização vai se tornando cada vez mais difícil.

Os objetivos e atividades relativas a cada momento do **ciclo de um projeto** são:

### ■ Fase de Identificação

A fase de identificação é caracterizada:

- **pela identificação da oportunidade da intervenção**

*Essa é a hora de identificar a oportunidade da intervenção, delimitando-se o seu objeto e o seu âmbito, identificando-se hipóteses explicativas preliminares sobre a situação-problema a ser enfrentada e identificando-se as eventuais limitações institucionais que devam ser levadas em conta.*

- **pelo exame preliminar da sustentabilidade da idéia**

*Nesse momento, realiza-se uma análise preliminar da viabilidade da idéia, de forma a só seguir-se à frente se tal análise indicar que a idéia é, de fato, promissora. Os testes mais importantes aqui são o exame da sustentabilidade política, da sustentabilidade técnica e da sustentabilidade financeira.*

- **pelo diagnóstico da problemática**

*Uma vez que a oportunidade da intervenção esteja claramente definida e a análise preliminar da sustentabilidade seja positiva, passa-se ao estudo da problemática em questão, condição fundamental para a análise da situação-problema e dos atores envolvidos e para a formulação adequada de objetivos, estratégias, resultados e atividades.*

### ■ Fase de Elaboração

A fase de elaboração é caracterizada:

- **pela formulação do objetivo do projeto**

*Quando definem-se, com base nas possibilidades e limitações indicadas na fase de identificação, o Objetivo Geral e os*

*Objetivos Específicos do projeto, de acordo com a estratégia de intervenção definida.*

- **pela proposição de Resultados Imediatos**

*Quando são propostos Resultados a serem alcançados a curto prazo, os quais são condição indispensável para o alcance dos Objetivos do Projeto.*

- **pela indicação de Atividades e Ações**

*Quando são formuladas Atividades-chave necessárias à produção dos Resultados, assim como as ações que compõem cada Atividade.*

- **pela análise da lógica da intervenção**

*Quando é realizada uma análise crítica de ações – Atividades – Resultados, Objetivo do Projeto e Objetivo Geral, de forma a checar os vínculos de necessidade e suficiência desses elementos do projeto. Isto é, há que checar se as ações listadas são necessárias e suficientes para realizar as Atividades-chave definidas, assim também com as Atividades em relação aos Resultados Imediatos e desses com os Objetivos do Projeto e desses, por sua vez, com o Objetivo Geral. Mais uma vez, percebe-se como tudo se encadeia.*

- **pela identificação dos fatores de risco**

*Definindo como a intervenção será feita, é imprescindível que se proceda à análise das Premissas e/ou dos fatores de risco do projeto, de forma a poder mantê-los, quanto possível, sob controle.*

- **pela definição dos Indicadores, Meios de Verificação e procedimentos de Monitoramento & Avaliação**

*Esse é o momento de formular ao parâmetros pelos quais o projeto será continuamente monitorado e avaliado. Parte-se, então, para a elaboração dos Indicadores e dos respectivos Meios de Verificação. Os Indicadores são os padrões ou sinais que nos indicam se alcançamos nossos propósitos, enquanto os Meios de Verificação são as fontes de dados/informações e a forma de sua coleta e registro. Aqui, definem-se também os procedimentos concretos do conjunto do sistema de M&A: além de Indicadores e Meios de Verificação, define-se a sistemática de registro de informações, cronograma de reuniões, responsabilidades específicas, formas de participação de beneficiários e/ou outros atores envolvidos, etc.*

- **pela análise da sustentação lógica do projeto**

*Procede-se então à análise do Marco Lógico (confirma definição na seção 4.3) para se ter certeza de que a equação lógica na qual se sustenta o projeto é, de fato, plausível e adequada. Esse é o momento em que a relação entre Recursos – Atividades – Resultados Imediatos – Objetivos do Projeto – Objetivo Geral – Indicadores e Premissas (fatores de risco) é analisada, podendo levar a revisões de partes do projeto.*

- **pela montagem do Plano Operacional**

*Uma vez que se tenha segurança da qualidade do projeto e de sua sustentabilidade, procede-se à montagem do Plano Operacional, pelo qual definem-se os Resultados, com suas Atividades e ações e seus respectivos prazos, responsáveis e recursos necessários.*

- **pela determinação dos custos e da viabilidade financeira**

*Nesse momento, quando o projeto está elaborado, passa-se então ao cálculo dos custos necessários para a sua implementação, devendo-se identificar os custos segundo o cronograma de atividades (Plano Operacional).*

- **pela redação do projeto**

*Finalmente, chega a hora de redigir o documento de apresentação do projeto, sistematizando as principais definições da intervenção, de forma a justificar solidamente a iniciativa para que quem vá analisar a relevância do projeto tenha em mãos todas as informações necessárias.*

- **Fase de Aprovação**

A fase de *aprovação* é marcada pela aprovação de recursos para a implementação do projeto. Embora a busca por recursos deva dar-se desde o início, esse é o momento em que se devem assegurar os recursos para a iniciativa.

*É recomendável que o projeto só seja iniciado uma vez que a maior parte dos recursos necessários tenham sido assegurados.*

- **Fase de Implementação**

A fase de *implementação* do projeto, de todas a de maior complexidade, envolve o desenrolar das atividades e a utilização dos recursos com vistas à produção dos resultados e ao alcance dos objeti-

vos estipulados. Durante a implementação, ocorrem também atividades de monitoramento e avaliação.

- **Fase de Avaliação**

A fase de *avaliação* propriamente dita corresponde ao momento de avaliação do projeto após um certo período de tempo (no final de cada ano, por exemplo, ou no final de um triênio) ou mesmo ao momento da avaliação quando o projeto muda de natureza ou se encerra. É quando nos perguntamos pelos efeitos e impactos de todo o esforço e recursos investidos. Essa avaliação distingue-se da avaliação contínua que ocorre durante a execução do projeto (Monitoramento & Avaliação) por ser um evento que ocorre a espaços maiores de tempo, ao final de períodos marcantes para o projeto e, geralmente, com participação de avaliadores externos.

- **Fase de Replanejamento**

Com base na avaliação, entra-se na fase de *replanejamento*, buscando rever objetivos, resultados, premissas/fatores de risco e atividades em função das lições do período de implementação e das conclusões da avaliação. É a hora de planejar novamente, só que desta vez tendo a vantagem da experiência transcorrida.

### Para refletir

- Como tiveram início os projetos que você conhece? Como a origem desses projetos pode ter influenciado as suas chances de êxito?
- Quais os riscos de iniciar um projeto sem um diagnóstico satisfatório da situação?
- É possível realizar o monitoramento e a avaliação de forma participativa?
- Quais as dificuldades mais comuns na utilização de indicadores de M&A?

### 4.3 O Marco Lógico como instrumento de elaboração e gestão de projetos

*“O pecado maior num projeto não está na apresentação: está na objetividade.”*

O **Marco Lógico** é um instrumento muito útil para a elaboração, análise e gerenciamento de projetos. Sua maior contribuição na elaboração de um projeto está em que ele oferece uma sucessão de passos lógicos encadeados, ao final da qual se tem um projeto bem estruturado nas suas relações de causa e efeito. A “equação” básica dessas relações é então resumida numa matriz de 16 células, chamada de Marco Lógico. O Marco Lógico é utilizado especialmente pelas organizações da cooperação internacional bilateral (órgãos de governo) e multilateral (instituições globais, como UNICEF, Banco Mundial, BID, União Européia), além de muitas agências não-governamentais, como instrumento de análise da qualidade de projetos sociais <sup>10</sup>.

O Marco Lógico é ainda hoje um dos mais completos instrumentos para o gerenciamento de projetos. Ele combina sofisticação técnica na elaboração e gestão de projetos com uma relativa facilidade de manuseio, que não requer matemática nem computadores. Assim como neste Guia, ele normalmente é integrado a outros instrumentos de planejamento, como a “análise dos problemas” e a “análise dos atores envolvidos”, procedimentos integrantes do método ZOPP de planejamento <sup>11</sup>.

O Marco é bastante útil como método de construção coletiva dos principais parâmetros de um projeto – Objetivos Gerais, Objetivo do Projeto, Resultados Imediatos, Atividades, Indicadores e Premissas (fatores de risco).

*O Marco Lógico é recomendável pois baseia-se no método científico de pesquisa social, estruturando os projetos sobre uma cadeia de hipóteses acerca de relações de causa e efeito envolvidas no enfrentamento da problemática em questão.*

As maiores *vantagens* da utilização da metodologia do Marco Lógico são <sup>12</sup>:

- Garantia de que as questões-chave são levantadas e consistentemente respondidas, de forma a oferecer mais informações e maior transparência a todo/as os envolvidos.
- Ela promove uma análise lógica e sistemática dos elementos-chave para a satisfatória elaboração de um projeto, ao mesmo tempo em que exige a formulação antecipada dos seus parâmetros de monitoramento e avaliação (indicadores).
- O planejamento melhora, uma vez que são identificados fatores de risco, fora do controle do projeto, mas que são fundamentais para o seu êxito; o planejamento também se qualifica porque é centrado em objetivos e não em atividades.
- Há maior facilidade de comunicação e compartilhamento de conceitos dentre todos os atores envolvidos, de beneficiários a técnicos e financiadores.
- A utilização do Marco Lógico reforça as chances de continuidade de enfoque quando há mudanças na equipe executora.

Uma *limitação* importante do Marco Lógico, já indicada nos limites da intervenção social via projetos (ver seção 3), é que ele enfatiza relativamente mais o controle de resultados, efeitos e impactos, e bem menos a compreensão do porquê das mudanças observadas. Daí a importância de se complementar a gestão de um projeto via Marco Lógico com a sistematização da experiência, a qual enfatiza justamente os aprendizados do processo.

Visando a facilitar a compreensão, apresenta-se a seguir a matriz de 16 células (4 linhas e 4 colunas) que ilustra graficamente o Marco Lógico de um projeto:

#### **Acompanhe os passos para se trabalhar com a matriz do Marco Lógico:**

1) Começa-se pela definição da primeira coluna, de cima para baixo, isto é, primeiro define-se o Objetivo Geral, depois o Objetivo do Projeto, para então formular os Resultados e as Atividades. Assim, o Marco estabelece uma “hierarquia lógica” entre esses ele-

mentos, a qual deve ser válida e coerente o suficiente para que o projeto seja viável.

2) A seguir, passa-se para a identificação das Premissas ou fatores de risco do projeto (4ª coluna), em cada um dos níveis horizontais da matriz.

3) Então, chega o momento de formular Indicadores e seus Meios de Verificação específicos para cada nível horizontal da Matriz (2ª e 3ª colunas).

Descrição Sumária	Indicadores Verificáveis	Meios de Verificação	Premissas (fatores de risco)
<b>Objetivo Geral:</b> Objetivo hierarquicamente superior para o qual o objetivo do projeto contribui	<b>Indicadores de Impacto:</b> Evidenciam até que ponto e como o projeto contribui para o alcance do Objetivo Geral.	Fontes de dados e informações e meios de coleta/ registro para o Indicador de Impacto.	
<b>Objetivo do Projeto:</b> Objetivo específico do projeto. Sua finalidade.	<b>Indicadores de Efetividade:</b> Evidenciam o grau de realização do Objetivo específico do Projeto.	Fontes de dados e informações e meios de coleta/ registro para o Indicador de Efetividade.	Premissas sobre fatores externos, que podem condicionar o alcance do Objetivo Geral.
<b>Resultados Imediatos:</b> Situações, serviços, produtos a serem produzidos pelo projeto, como condição para realizar o Objetivo do Projeto.	<b>Indicadores de Desempenho:</b> Evidenciam em que medida os Resultados foram produzidos.	Fontes de dados e informações e meios de coleta/ registro para os Indicadores de Desempenho.	Premissas sobre fatores externos, fora do controle do projeto, mas que podem condicionar o alcance dos Objetivos do Projeto.
<b>Atividades:</b> Conjunto de ações-chave necessárias para alcançar os Resultados.	<b>Indicadores Operacionais:</b> Evidenciam a realização das Atividades/Ações (Cronograma) e a provisão de Recursos (Orçamento).	As fontes de informações e meios de verificação dos Indicadores Operacionais são o Orçamento e o Cronograma.	Premissas sobre fatores externos, que podem condicionar a produção dos Resultados.

4) Por fim, com base nesses elementos, monta-se um sistema de gerenciamento do projeto (Monitoramento e Avaliação) com base nos Indicadores e Meios de Verificação e calculam-se os recursos necessários para a implementação do projeto.

### Para refletir

- No projeto em que você está envolvido/a, costuma-se distinguir as Atividades a serem desenvolvidas dos Resultados esperados? E esses Resultados dos Objetivos do Projeto?
- O projeto é gerenciado (monitorado e avaliado) tendo por base Indicadores?
- As Premissas (fatores de risco) do projeto são explicitadas?

## 4.4 Os fatores de êxito de um projeto social

*“Os segredos dos projetos brilhantes estão exatamente em encontrar soluções óbvias e simples. Essas soluções são as mais difíceis.”*

Para ser considerado exitoso, um projeto social deve satisfazer as seguintes condições:

- realizar as atividades e produzir os resultados esperados dentro do padrão de qualidade, do cronograma e do orçamento definidos;
- atingir de forma substancial os objetivos de médio prazo estabelecidos, gerando mudanças concretas na qualidade de vida, na capacidade organizativa e no poder de influenciar processos mais amplos dos setores sociais definidos como beneficiários;
- proporcionar uma genuína apropriação do projeto por parte de seus principais beneficiários diretos, de forma a que eles se tornem seus sujeitos e não apenas seus beneficiários passivos;
- gerar conhecimentos reconhecidamente novos e metodologi-

as inovadoras para o enfrentamento de problemáticas socialmente relevantes;

- desenvolver capacidade de “multiplicação”, tornando-se referência tanto para outras organizações sociais quanto para as políticas públicas;
- desenvolver a capacidade de atração de novos parceiros/aliados e de novos financiamentos.

Quais são, porém, os fatores-chave dos quais depende o êxito de um projeto? Listam-se abaixo os mais importantes<sup>13</sup>:

- realizar um diagnóstico consistente é fundamental para a elaboração do projeto, mesmo com recursos e tempo limitados;
- ter objetivos e resultados claramente definidos, não como camisas-de-força, mas como bússolas orientadoras de direção;
- construir unidade de propósitos, um clima de colaboração e envolvimento e clara divisão de responsabilidades dentro da equipe executora;
- pessoas certas nos lugares certos: reunir competência técnica especializada nas áreas prioritárias e capacidade metodológica para conduzir processos participativos;
- sempre contar com a participação de potenciais beneficiários diretos do projeto em todas as principais atividades planejadas, nos seus momentos de monitoramento e avaliação, aumentando as chances de alcançar os objetivos e a sustentabilidade política do projeto;
- ouvir todos os integrantes: desenvolver a capacidade de harmonizar, quanto possível, as visões, interesses e expectativas de todos os atores envolvidos – dirigentes da organização promotora do projeto, equipe técnica responsável pela implementação, beneficiários diretos, instituições parceiras, órgãos públicos e financiadores - de forma a obter-se consensos progressivos sobre os principais elementos do projeto;
- dispor de capacidade gerencial técnica, administrativa e financeira adequada ao nível de complexidade e ao volume de recursos do projeto e, não menos importante,
- dispor de recursos financeiros suficientes para sustentar a maior parte das atividades previstas.

## 5 O processo de elaboração de um projeto social



*“É muito difícil explicar como surgem as idéias, às vezes por reação a uma simples palavra: impossível.”*

Esta seção tem por objetivo apresentar os passos sucessivos e os instrumentos utilizados no processo de elaboração de um projeto, utilizando-se o instrumento do Marco Lógico como parâmetro orientador básico.

## 5.1 Identificação da oportunidade para uma ação social estratégica

A oportunidade da intervenção pode emergir tanto da avaliação de projetos existentes, de desafios resultantes do planejamento estratégico institucional ou ainda por delegação de instância superior ou mesmo por sugestão de agências financiadoras.

Nessa fase inicial, é fundamental:

- certificar-se de que a idéia do projeto é coerente com a missão e o planejamento institucionais,
- formular hipóteses explicativas básicas sobre a situação problemática, e
- promover a sensibilização dos atores sociais relevantes sobre a questão e a mobilização de órgãos e instituições potencialmente aliados.

## 5.2 Sustentabilidade preliminar

*"(...) ficou claro que não era nada impossível fazer uma linda viagem sem esse circo de problemas. Mas para isso era preciso estar preparado."*

Passa-se então a analisar de forma preliminar as chances de êxito do projeto, de acordo com três fatores-chave:

- exame da sustentabilidade política: haverá apoio suficiente à iniciativa dentre os potenciais beneficiários, dentre outros atores relevantes e mesmo dentro da organização promotora?

- exame da sustentabilidade técnica: a organização promotora e seus potenciais aliados na iniciativa detêm os recursos técnicos e a capacidade (*know-how*) necessários?
- exame da sustentabilidade financeira: qual a dimensão de recursos financeiros necessários? Quão provável é que os recursos sejam captados? Em que condições? Quando?

## 5.3 Diagnóstico

*"O vento que não se respeita é sempre um obstáculo."*

Com a oportunidade da intervenção definida e a análise preliminar da sustentabilidade positiva, é hora de avançar na compreensão da problemática em questão. Assim, pode-se partir para a formulação de objetivos, estratégias, resultados e atividades através do diagnóstico.

### 5.3.1 Orientações gerais

**Importante:** o diagnóstico não é neutro – ele é conduzido e estruturado pela visão político-ideológica da situação-problema e pelas hipóteses preliminares sobre a estrutura e dinâmica da problemática, estabelecidos na fase de identificação.

O diagnóstico deve promover:

- O levantamento detalhado de dados e informações que possam caracterizar as condições de vida dos potenciais beneficiários da intervenção, obtendo-se, assim, uma visão da "situação inicial" dos potenciais beneficiários. É a partir dela que os progressos do projeto serão avaliados no futuro.
- A identificação das dinâmicas sócio-políticas, econômicas e culturais que explicam a situação-problema (ver seções 5.3.2 e 5.3.3 a seguir).
- A identificação e avaliação das iniciativas similares relevantes, sejam elas de caráter público ou privado.
- A identificação das percepções, das experiências e das expectativas dos potenciais beneficiários em relação à problemática.

- O envolvimento genuíno dos atores sociais e institucionais relevantes no processo.
- O levantamento da bibliografia relevante sobre o tema, tanto do ponto de vista teórico quanto da análise de experiências similares.

O diagnóstico pode ser realizado através de um conjunto diverso de atividades:

- reuniões com grupos de beneficiários (grupos focais),
- pesquisa documental,
- entrevistas qualitativas com informantes-chave, e
- oficinas de análise da problemática a partir dos dados e informações levantados.

#### O que é o **Diagnóstico Rápido Participativo**?<sup>14</sup>

É uma técnica participativa de diagnóstico muito útil para projetos de âmbito local, pela qual os atores sociais relevantes são envolvidos no processo de forma a provocar uma reflexão sobre a sua situação, suas experiências e seus interesses, estimulando sua capacidade de reflexão e ação autônoma, como condição para que possam tornar-se sujeitos da ação.

O **diagnóstico rápido participativo** pode ser realizado como uma parte do diagnóstico mais amplo, sendo realizado conjuntamente por técnicos e lideranças dos grupos beneficiários em poucos dias, a partir de:

- mapeamento participativo da paisagem local, a partir de consulta documental e de caminhadas dirigidas;
- entrevistas com informantes-chave para que se obtenham informações sobre suas experiências, histórias, conhecimentos e percepções;
- organização de grupos focais com pessoas-chave da área para identificarem-se as percepções mais importantes acerca da problemática em questão;
- pesquisa documental sobre a questão e sobre a área;
- análise da organização social da área, através da montagem de diagramas ilustrativos a partir da percepção dos moradores/beneficiários;
- seminário final para discussão e sistematização das informações obtidas.

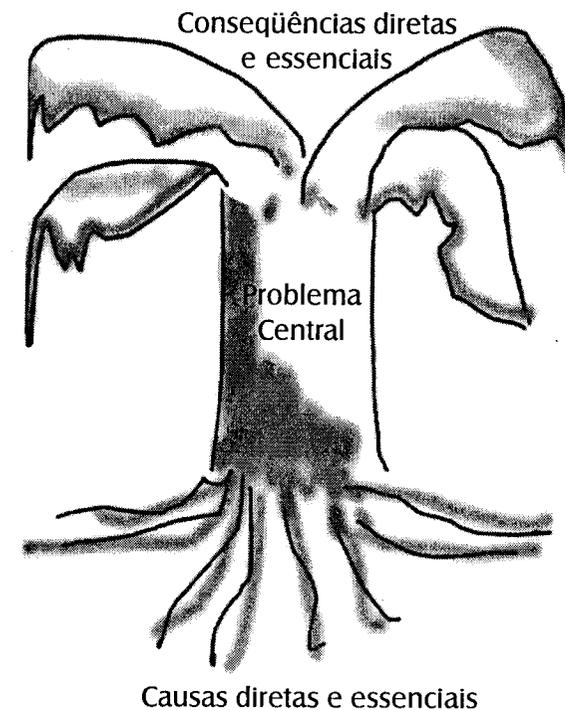
### 5.3.2 Análise da problemática

Um dos momentos mais importantes do diagnóstico é a identificação dos principais problemas concretos enfrentados e de suas causas. Busca-se aqui analisar a problemática enquanto processo social complexo com múltiplas causas. Deve-se procurar selecionar apenas os problemas mais relevantes para a compreensão do fenômeno em análise.

Alguns passos devem ser dados nesse sentido:

- Identificar as situações-problema ou desafios que melhor expressam a problemática social em questão.
- Hierarquizar tais problemas/desafios de forma que eles apareçam relacionados numa cadeia de causa e efeito (usando-se uma “árvore de problemas e conseqüências” ou um diagrama de causas e efeitos, por exemplo).

#### Representação da problemática



- Sintetizar um problema central (o “tronco” da árvore), o qual deve ser chave para mudar a situação problemática e, ao mesmo tempo, ser passível de mudança pela ação do grupo promotor do projeto.
- Identificar as principais causas do problema central escolhido (também chamadas de “nós-críticos”), as quais explicam melhor o porquê da situação problemática.
- Definir linhas de ação estratégicas relacionadas àquelas causas principais que estejam ao alcance da ação direta do grupo em questão. Tais linhas de ação podem vir a se tornar projetos específicos ou diferentes objetivos em um único projeto, ou ainda diferentes resultados de um mesmo projeto.

*Lembre-se: A análise da problemática em questão e de suas causas deverá subsidiar a elaboração da lógica vertical do Marco Lógico: Objetivo Geral - Objetivo do Projeto - Resultados Imediatos - Atividades.*

### 5.3.3 Análise dos atores envolvidos <sup>15</sup>

A análise dos atores envolvidos caracteriza-se pelo levantamento dos indivíduos, grupos e instituições que têm algo a perder ou a ganhar com determinado projeto social. Isto é, a análise deve levar à identificação dos seus interesses e do grau de risco que estes podem trazer à viabilidade do projeto. As conclusões da análise dos atores envolvidos deve ser integrada ao Marco Lógico do projeto, seja como atividade, seja como Premissa (fatores de risco).

A utilidade da análise dos atores envolvidos está em que:

- explicita os interesses dos potenciais beneficiários em relação à situação-problema em questão contribuindo para a elaboração de objetivos e resultados o mais consensuais possíveis;
- possibilita a identificação de conflitos de interesse entre diferentes atores envolvidos num mesmo projeto, levando à explicitação de fatores de risco (Premissas);
- contribui para a identificação das relações e percepções entre os atores envolvidos, facilitando iniciativas de aproximação, acordos e alianças, contribuindo ainda para aumentar o

senso de apropriação do projeto (compartilhamento de sua relevância e de seus objetivos);

- ajuda na escolha dos momentos e formas mais adequadas para viabilizar a participação de diferentes atores nos sucessivos estágios do projeto. Os atores envolvidos num projeto podem ser de três tipos <sup>16</sup>:
  - \* atores diretamente envolvidos na promoção do projeto: instituições executoras, potenciais beneficiários, instituições de apoio e assessoria, etc.;
  - \* pessoas, grupos e associações diversas presentes no contexto no qual o projeto se desenvolve, mas sem envolvimento direto com o mesmo; e
  - \* outros grupos e instituições, não envolvidos com o projeto, mas atuantes no mesmo contexto no qual o projeto é desenvolvido.

*Não esqueça: No processo de planejamento, todos os atores diretamente envolvidos com o projeto devem tomar parte. Mesmo a análise do envolvimento deve ser o mais participativa possível. Entretanto, é importante atentar para o fato de que a análise dos atores envolvidos pode mexer com questões sensíveis ou delicadas. Nesses casos, é bom pensar bem antes de decidir ir adiante na explicitação dos interesses em jogo.*

O processo de análise dos atores envolvidos tem quatro momentos básicos:

- 1º – listam-se todos os atores com algum grau de envolvimento/interesse no projeto;
- 2º – identificam-se os interesses, as expectativas, os medos, etc. desses atores em relação ao projeto e/ou às questões que ele toca;
- 3º – avalia-se a importância de cada ator para o sucesso do projeto e do seu relativo poder de influência, assim como o provável impacto do projeto sobre eles;
- 4º – identificam-se os riscos para o projeto, alguns dos quais serão integrados no desenho do projeto (com atividades e resultados específicos) enquanto outros serão explicitados na coluna das Premissas da matriz.

A listagem dos atores pode ser feita listando-se todos os atores relevantes, identificando-se, para cada um deles, seus interesses em relação aos problemas/desafios a serem enfrentados pelo projeto e os seus objetivos. A seguir, deve-se identificar o grau e tipo de impacto provável de seus interesses sobre o projeto e, então, definir uma priorização dos atores envolvidos em termos de que interesses o projeto deve assegurar.

A **análise de cada ator** pode ser feita da seguinte forma:

1. Quais são as expectativas de cada ator em relação ao projeto?
2. Quais são os prováveis benefícios/prejuízos do projeto para cada ator?
3. Que recursos cada ator tenciona (ou não) disponibilizar para o projeto?
4. Que outros interesses têm os atores que podem entrar em conflito com o projeto?
5. Como cada ator envolvidos percebe/considera os demais atores listados?

O resultado da análise deve levar a: (a) integração de novos objetivos do Projeto, Resultados e Atividades, quando for possível contornar os riscos identificados, integrando novas ações ao projeto e (b) integração dos fatores de risco na coluna das Premissas no Marco Lógico, de forma a indicar-se a necessidade de monitoramento de tais fatores.

## 5.4 Formulando o projeto

*"(...) por que eu tinha, antes de mais nada,  
uma bússola e um lugar para ir.  
Um rumo e um destino fazem a diferença  
em qualquer situação."*

Uma vez que as análises da fase de identificação sejam promissoras em termos da oportunidade e da viabilidade da proposta de intervenção, então pode-se passar à fase de elaboração do projeto propriamente dito.

Lembramos novamente que a definição desses parâmetros deve ser feita com a maior participação possível de todos os atores institucionais potencialmente envolvidos e/ou afetados pelo projeto, em especial, seus supostos beneficiários diretos.

A definição do Objetivo Geral, dos Objetivos do Projeto, dos Resultados Imediatos e das Atividades preenche a primeira coluna da Matriz Lógica, denominada de "Descrição Sumária". Tais elementos formam uma "hierarquia de objetivos", em que uns devem levar aos outros.

As perguntas a serem respondidas aqui são:

- Qual o objetivo mais geral para o qual o projeto quer contribuir?
- Para que tal contribuição possa se efetivar, qual deve(m) ser então o(s) objetivo(s) específico(s) do projeto?
- Para atingir tal objetivo(s), quais as situações e os resultados essenciais a serem produzidos?
- Para produzir tais resultados, que atividades devem ser desenvolvidas?
- Para realizar essas atividades, que tipo e volume de recursos devem ser disponibilizados?

**Para facilitar a compreensão da metodologia da matriz do Marco Lógico, utilizaremos daqui para a frente o exemplo de um projeto concreto na área do atendimento a crianças de rua, o "Projeto Travessia".**

### 5.4.1 Objetivo Geral

O primeiro passo é definir o **Objetivo Geral** para o qual o projeto, juntamente com outros, deve contribuir. O Objetivo Geral, geralmente, é o objetivo de um programa ou um objetivo setorial da instituição, superior, portanto, aos objetivos específicos do projeto em si. O Objetivo Geral deixa claro a partir de qual perspectiva o projeto se desenvolverá. Ele expressa o impacto mais geral do projeto, mais além dos efeitos produzidos para os seus beneficiários diretos e/ou das organizações nele envolvidas. O Objetivo Geral expressa, assim, o impacto que as mudanças produzidas no nível de beneficiários/organizações terá em âmbitos fora do seu alcance direto. Em muitas

ocasiões, o Objetivo Geral já está definido (por outros níveis da instituição), quando se começa a elaborar o projeto.

### Projeto Travessia

OBJETIVO GERAL: O Projeto Travessia pretende contribuir de forma significativa para a melhoria das condições de vida dos setores mais excluídos da sociedade no município de Capela, fazendo parte do Programa Promoção da Cidadania.

#### 5.4.2 Objetivo do Projeto

A formulação do Objetivo específico do Projeto responde às perguntas: Para que, afinal, o projeto vai ser implementado? Que efeitos duradouros junto aos beneficiários são esperados do projeto? Via de regra, esses efeitos dizem respeito a mudanças de relações sociais, de situações de poder e de comportamentos por parte dos beneficiários.

*O Objetivo do Projeto é a referência central para dimensionar seu êxito ou fracasso. Recomenda-se que os projetos tenham o menor número possível de objetivos específicos, de preferência um único, para facilitar o seu gerenciamento.*

OBJETIVO DO PROJETO: O Projeto Travessia tem como objetivo criar as condições para que as crianças/adolescentes de Capela deixem de viver e trabalhar nas ruas, contribuindo para o desenvolvimento de um (novo) projeto de vida, baseado nos seus direitos de cidadania.

#### 5.4.3 Resultados Imediatos

##### O que são?

A definição de Resultados imediatos (ou metas) diz respeito à proposição de "produtos" e/ou situações concretas e tangíveis a serem produzidas pelo projeto, com base na realização das Atividades (e ações).

#### Como formular Resultados?

Cada Objetivo específico do Projeto requererá um pequeno número de Resultados correspondentes. Além dos Resultados diretamente relacionados ao alcance do Objetivo do Projeto, pode-se também incluir um ou mais Resultados específicos para a fase de implantação do projeto e outro ainda relativo às Atividades de gerenciamento do projeto. A proposição de Resultados deve partir do diagnóstico da situação-problema e de suas relações de causa e efeito mais importantes, de forma a satisfazer as exigências colocadas pelo Objetivo do Projeto<sup>17</sup>.

#### RESULTADOS:

*Curto prazo (seis meses):*

1. Serviços de acompanhamento e assistência (médica, psicológica, legal e de arte, esporte & lazer) a partir de uma Casa de Apoio e de educadores na rua Instalados.

*Médio prazo (18 a 24 meses):*

2. Laços familiares e comunitários retomados.
3. Reinserção na escola efetivada.
4. Auto-estima recuperada e habilitação para gerar renda regularmente conquistada.

#### 5.4.4 Atividades

##### O que são?

Atividades são agrupamentos de ações concretas, de forma que um conjunto de ações deve ser realizado para viabilizar cada Atividade.

##### Como elaborar Atividades e ações?

O que deve ser feito e de que modo para que os Resultados venham a ser alcançados? Em projetos mais simples e com poucos Resultados Imediatos previstos, as ações podem ser listadas diretamente na matriz. Mas, nos outros casos, é recomendável que as principais ações sejam agrupadas por similaridade e coerência segundo Atividades-chave necessárias para produzir os almejados Resultados.

É com base na definição precisa das Atividades e ações que se procederá ao cálculo dos custos do projeto e à definição de um cronograma.

**ATIVIDADES** (segundo Resultados e sem detalhamento de ações respectivas):

1.1 Definir proposta pedagógica, organização e coordenação do trabalho e programa de atividades do Centro de Apoio.

1.2 Selecionar e capacitar educadores de rua e profissionais nas áreas médica, psicológica, legal e de esporte, arte & lazer afinados com os objetivos do projeto.

1.3 Estabelecer convênios com prefeitura e instituições de assistência social.

1.4 Reformar a casa na qual vai funcionar a Casa de Apoio.

2.1 Estabelecer acompanhamento individual à criança na rua e na Casa de Apoio.

2.2 Localizar, diagnosticar e contatar a comunidade de origem e a família.

2.3 Visitar regularmente a família.

3.1 Identificar e contatar escola apropriada à inserção da criança.

3.2 Realizar oficinas de formação dos professores e pais da escola sobre inserção de crianças de rua.

3.3 Ministras aulas de preparação e reforço escolar na Casa de Apoio.

3.4 Acompanhar regularmente as crianças na escola e os seus professores.

4.1 Elaborar cursos técnicos apropriados (informática, desenho arquitetônico, música e dança, artesanato, etc.) em conjunto com SENAC, SENAI e outras instituições.

4.2 Realizar diversos cursos técnicos na Casa de Apoio.

4.3 Estabelecer convênios com agências de estágios e empresas dispostas a oferecer empregos.

### 5.4.5 Análise da lógica da intervenção

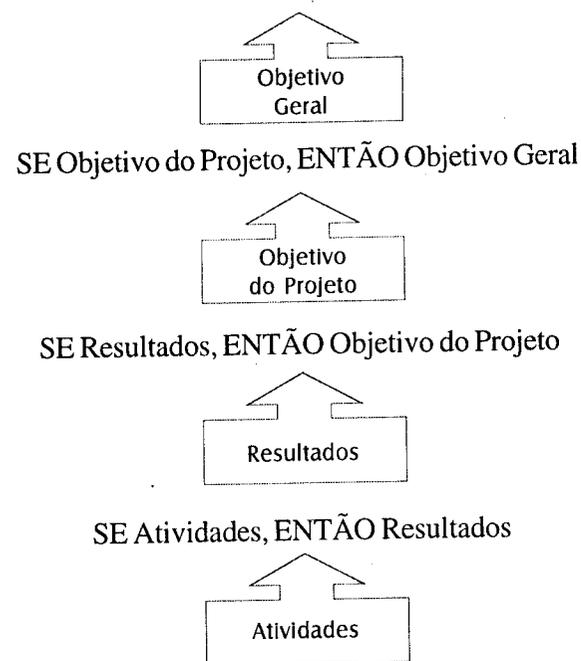
Uma vez formulados o Objetivo Geral, o Objetivo do Projeto, os Resultados e as Atividades (e ações), passa-se à análise da consistência da *lógica de intervenção* do projeto, sintetizada na Descrição Sumária da matriz, ou seja, checar a validade das relações de causa e efeito. Uma

das vantagens do uso do ML é justamente que ele exige a explicitação dessas relações, sempre presentes nos projetos, mas nem sempre definidas. A maior ou menor validade dessas relações lógicas será determinada pela qualidade do diagnóstico, pela qualidade do conhecimento da problemática pela equipe do projeto e pela sua experiência acumulada.

Para proceder a essa análise, deve-se responder às seguintes perguntas:

- As ações listadas são necessárias e suficientes para realizar as Atividades?
- As Atividades previstas conduzem necessariamente à produção dos Resultados definidos?
- Os Resultados indicados, uma vez produzidos, têm que chances de levar ao alcance do Objetivo do Projeto?
- O alcance do Objetivo Específico do Projeto tem que probabilidade de contribuir de forma relevante para um Objetivo Geral superior ao projeto?

O diagrama abaixo ilustra essa cadeia de hipóteses (possibilidades):



**Lógica da Intervenção:** O projeto Travessia baseia-se em algumas hipóteses fundamentais: Acredita-se que a realização do conjunto de Atividades de Implantação (curto prazo) e de desenvolvimento da primeira fase do projeto (18 a 24 meses) sejam condições necessárias para se alcançar os Resultados propostos; acredita-se ainda que, uma vez atingidos os 4 Resultados propostos - atraindo-se a criança/adolescente para atividades regulares na Casa de Apoio, retomada dos laços comunitários e familiares, retomada da escolarização da criança/adolescente e a conclusão de cursos profissionalizantes - a criança/adolescente terá condições de deixar a vida na rua e iniciar um novo ciclo na sua vida (realização do Objetivo do Projeto); por fim, aposta-se que a saída das crianças da rua e o início de uma nova trajetória pessoal contribuirá para minorar a exclusão social em Capela e para a melhoria da qualidade de vida dos setores marginalizados no município.

## 5.5 Premissas e fatores de risco

*“Sempre existe uma parcela de risco, e em alguns casos essa parcela é muito importante. Independentemente da vontade, de uma boa preparação e do bom senso, há situações que são realmente imprevisíveis.”*

As relações entre Objetivo Geral, Objetivo do Projeto, Resultados e Atividades são relações que possuem certo grau de incerteza: isto é, não temos garantias de que as Atividades, mesmo que bem desenvolvidas, levarão necessariamente aos Resultados almejados; da mesma forma, nada nos garante que a produção de tais Resultados nos conduza inequivocamente ao alcance do Objetivo do Projeto; e finalmente, ter atingido o Objetivo do Projeto não representa garantia de que ele exerça uma contribuição relevante a um Objetivo Geral superior a ele. À medida em que passamos de Atividades para Resultados, destes para o Objetivo do Projeto e deste para o Objetivo Geral, o grau de incerteza só faz aumentar, diminuindo, portanto, nosso “controle” sobre essas relações causais.

Isso acontece porque, à medida em que “subimos” na lógica vertical da Descrição Sumária do projeto (A – R – OP – OG), mais e mais fatores políticos, econômicos, institucionais e culturais interferem na passagem de um nível ao outro.

*É fundamental que, desde a primeira elaboração do projeto, as Premissas ou fatores de risco sejam devidamente identificados (4ª coluna do ML).*

As Premissas indicam as condições externas (aquelas que contribuem também para o grau de incerteza) que afetam o desenvolvimento do projeto e que estão fora do controle direto de quem o implementa.

Exemplos de premissas:

- Fatores climáticos num projeto de agricultura sustentável
- Fatores político-eleitorais em projetos com forte envolvimento de órgãos públicos.
- Provisão de certas condições ou serviços por parte de outros projetos ou instituições.

As premissas podem representar também a previsão de possíveis problemas no desembolso dos recursos necessários ao projeto nos prazos planejados ou, finalmente, e muito importante, fatores que têm relação com a disposição de outros atores, inclusive os beneficiários, de se envolverem conforme esperado nas atividades do projeto. O nível de importância e a maior ou menor probabilidade de que ocorram definem o grau de risco de um projeto e, portanto, a sua sustentabilidade.

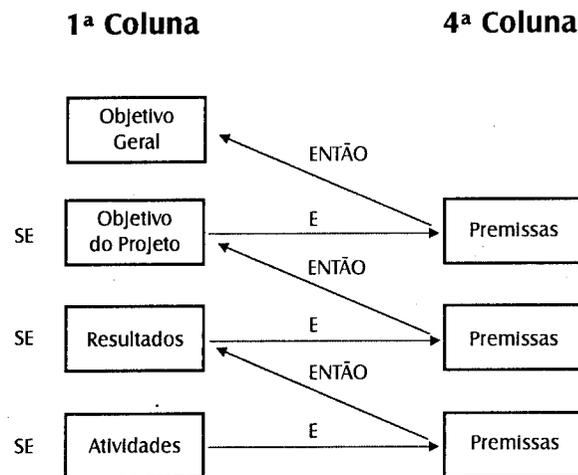
A relação lógica entre A – R – OP – OG fornece-nos as condições necessárias para a realização do projeto, enquanto as Premissas nos indicam as condições suficientes.

### 5.5.1 Monitorando as premissas

As Premissas de um projeto devem ser constantemente monitoradas e reatualizadas ao longo da sua implementação de forma a tentar minimizarem-se eventuais conseqüências negativas oriundas

da evolução não desejada de certos fatores de risco. Projetos exitosos, muitas vezes, são obrigados a devotar uma quantidade de tempo razoável para “garantir” que as premissas evoluam de forma favorável ao alcance dos seus objetivos. Evita-se, assim, desgaste desnecessário de energia institucional, de tempo e de recursos.

Com o preenchimento da 1ª e da 4ª colunas da matriz, temos, então, um encadeamento lógico um pouco mais complexo, representado no diagrama abaixo:



#### Entenda o diagrama:

SE as Atividades forem realizadas E determinadas condições externas (Premissas) evoluírem favoravelmente, ENTÃO é bem provável que se produzam os Resultados esperados; SE os Resultados forem produzidos E as condições externas necessárias (Premissas) se confirmarem, ENTÃO é provável que o Objetivo do Projeto seja alcançado de forma substancial; finalmente, SE o Objetivo do Projeto for alcançado E determinados fatores externos (Premissas) comportarem-se conforme esperado, ENTÃO é possível que o projeto efetivamente contribua para o Objetivo Geral ao qual ele está vinculado.

### 5.5.2 A importância dos fatores externos

No processo de elaboração do projeto, deve-se identificar os fatores externos relevantes para realizar os Resultados, o Objetivo do Projeto e o Objetivo Geral. Se um determinado fator externo é muito importante para o êxito do projeto, deve-se procurar colocá-lo no processo, transformando-o em Resultado a ser perseguido. Se isto não for possível, tal fator externo converte-se então numa Premissa, sendo indicado na 4ª coluna do ML. Por outro lado, se um fator externo for essencial para o projeto e tiver grande probabilidade de comportar-se de forma contrária aos interesses do projeto, recomenda-se mudar completamente a estratégia de intervenção do projeto.

**Premissas:** As Premissas ou fatores de risco mais importantes do Projeto Travessia são:

• **Como condição para que as Atividades levem de fato aos Resultados:**

- Prefeitura aberta a convênio com o Projeto e sintonia entre os Objetivos do Projeto e a política social municipal;
- disponibilidade de SENAI, SENAC, etc. a estabelecimento de parceria;
- sensibilidade e abertura de escolas e pais e mestres para inserção de crianças de rua;
- Famílias existem, são localizáveis e estão em condições e dispostas a acolher de volta suas crianças e/ou retomar relações;
- existência de empresas dispostas a oferecer vagas de estágio/emprego para ex-crianças/adolescentes de rua.

• **Como condição para que os Resultados levem ao Objetivo do Projeto:**

- comportamento dos adultos que controlavam o trabalho das crianças na rua e a venda de drogas e prostituição não inviabiliza o projeto;
- atitude da polícia civil e militar na área em relação às crianças em transição da vida na rua para uma outra vida é favorável.

• **Como condição para que o Objetivo do Projeto contribua para o Objetivo Geral:**

- existência de dinâmica econômica favorável no município;
- existência de políticas públicas de estímulo à introdução de jovens no mercado de trabalho.

## 5.6 Indicadores

*“Errando e aprendendo, batendo em gelos, ondas e pedras, fui descobrindo a origem dos sons e os limites da minha máquina vermelha.”*

Uma vez formulada a lógica de intervenção do projeto (a 1ª coluna do ML) e os seus fatores de risco (Premissas), o próximo passo é a elaboração dos Indicadores e dos seus respectivos Meios de Verificação (2ª e 3ª colunas do ML, respectivamente).

### 5.6.1 Função dos Indicadores

Os indicadores aparecem no processo para permitir a construção de consensos muito claros dentre todos os atores envolvidos acerca do que deve se entender concretamente por Objetivo Geral, Objetivo do Projeto, Resultados e Atividades. É muito comum que os critérios para julgar o êxito de um determinado projeto em cada um desses níveis sejam foco de diferentes interpretações por parte dos seus participantes. É por isso que os Indicadores têm o objetivo de transformar os conceitos usados no OG, OP, R e nas A em parâmetros concretos e mensuráveis. Dessa forma, encontramos o termo técnico para designá-los: Indicadores Objetivamente Verificáveis.

### 5.6.2 Definição de Indicador

Um Indicador é um instrumento de medição usado para indicar mudanças na realidade social que nos interessa. Ele é uma “régua” ou um padrão que nos ajuda a medir, avaliar ou demonstrar variações em alguma dimensão da realidade relevante para os objetivos de um determinado projeto. Os Indicadores fornecem evidências concretas do andamento das atividades, do alcance dos Resultados e da realização dos Objetivos de um Projeto.

Em projetos sociais, é muito difícil medir ou avaliar mudanças. Isso porque, normalmente, as mudanças pretendidas são

mudanças de relações sociais, mudanças culturais ou de força política, que tendem a ser coisas bastante subjetivas e sujeitas a muitas interpretações. Para indicar-se quais as mudanças pretendidas por um projeto, faz-se uso de conceitos, tais como participação, cidadania, organização, promoção de direitos, auto-estima, empoderamento, etc. Acontece, porém, que conceitos não podem ser “medidos” diretamente. Para medir a variação da participação em uma comunidade, por exemplo, será necessário, em primeiro lugar, definir em termos bem concretos a compreensão de participação a ser adotada. Da mesma forma, para saber se determinado projeto está promovendo a cidadania dos jovens de um bairro, é fundamental definir o que se está entendendo concretamente por cidadania, para só então passar a tentar avaliar tais mudanças.

Podemos então dizer que Indicadores são parâmetros objetivos e mensuráveis utilizados para operacionalizar conceitos. Eles são uma forma de captar fenômenos sociais que não temos condições de dimensionar diretamente. Os tipos de Indicadores vão sempre depender da compreensão adotada para o conceito e da forma de operacionalizá-lo. Diferentes visões sobre o que deva ser um bom atendimento às crianças de rua (conceito), por exemplo, levarão necessariamente a instrumentos de avaliação diferenciados (Indicadores), todos eles válidos, mas referidos a diferentes concepções e estratégias de intervenção.

No processo de transformar conceitos em Indicadores, precisamos:

- identificar quais são as dimensões mais fundamentais do fenômeno em questão (variáveis), segundo a compreensão adotada, e
- criar as formas mais apropriadas de medir suas variações (Indicadores).

Nesse processo, é fundamental que os Indicadores expressem bem os aspectos centrais das variáveis e que estas, por sua vez, sejam a melhor representação possível dos conceitos considerados. A coerência ao longo dessa cadeia é fundamental para assegurar a validade dos Indicadores e a construção de consensos em torno dos propósitos do projeto.

Isto é:

CONCEITO → VARIÁVEIS → INDICADORES

Exemplo de uso dos indicadores:

Conceito	Variáveis	Indicadores
	Envolvimento com a gestão dos serviços sociais básicos (saúde, educação, segurança)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percentual de pais/mães votantes nas eleições para diretor/a da escola</li> <li>• Percentual de pais/mães participantes nas reuniões de pais &amp; mestres</li> <li>• Grau de envolvimento (alto, médio ou baixo) de pais/mães em atividades extracurriculares (festas, mutirões, etc.)</li> <li>• Grau de envolvimento (alto, médio ou baixo) na gestão do posto de saúde local</li> <li>• Capacidade de iniciativa (alta, média, baixa) em relação a problemas de violência e segurança</li> </ul>
Participação Comunitária	Nível de associativismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número e tipo de organizações presentes na comunidade</li> <li>• Grau de autonomia das organizações (alto, médio ou baixo)</li> <li>• Nº de participantes regulares nos principais eventos/reuniões</li> <li>• Índice de sindicalização dos trabalhadores empregados</li> </ul>
	Representação em conselhos municipais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grau de participação em conselhos (Alto, Médio, Baixo)</li> <li>• Qualidade da participação</li> </ul>

Aqui o objetivo do projeto é promover a “participação comunitária”. Essa, então, é tomada como o conceito-chave do projeto, o qual é “traduzido” em suas três dimensões mais importantes (variáveis), de acordo com a compreensão de participação comunitária adotada pelos promotores do projeto. As variáveis, por sua vez, são desdobradas em parâmetros objetivos e mensuráveis, os quais, quando tomados em seu conjunto ao longo do tempo, são capazes de nos dar uma boa idéia do grau de realização dos objetivos do projeto em questão.

### De Conceitos a Indicadores

Vê-se, pelo exemplo acima, que os próprios Indicadores, muitas vezes, necessitam ser desdobrados em parâmetros mais concretos para serem passíveis de verificação. É o caso do Indicador “Grau de autonomia das organizações”, por exemplo, o qual teria de ser explicado em termos mais concretos. Nesse caso, poder-se-ia tentar avaliar a autonomia através de “subindicadores” qualitativos, tais como *grau de autodeterminação* (em relação a influências de prefeitura, igrejas, partidos políticos, vereadores, etc.), capacidade de sustentação financeira independente, regras claras de funcionamento e para tomada de decisões, etc.

É importante destacar ainda que os Indicadores dão evidências das mudanças ocorridas num fenômeno, mas não são as mudanças propriamente ditas nem são suas causas. Eles são apenas os *sintomas* das mudanças, funcionando como instrumentos de aproximação para captar processos complexos de mudança. Eles apenas *indicam* que algo – uma situação ou relação – que julgamos ter relação significativa com a evolução do fenômeno em questão variou de determinada forma, o que nos dá indicações valiosas para captar a evolução do processo.

Tomemos o exemplo clássico da febre como sintoma de doenças. Aqui, tem-se a doença como o conceito a ser avaliado, que se expressa através de inúmeros sintomas, como a febre, por exemplo (variável), o qual há que expressar de forma mensurável através da medição da temperatura corporal (Indicador) usando um termômetro (Meio de Verificação). Embora tome-se a medição da tempera-

tura corporal como indicação de doença, isso não nos faz acreditar que a febre seja a causa da doença, menos ainda que seja a própria doença<sup>18</sup>.

### 5.6.3 Tipos de Indicadores

Há dois tipos básicos de Indicadores – os quantitativos e os qualitativos.

- *Quantitativos*: são aqueles capazes de expressar variações quantificáveis, utilizando, para isso, unidades de medida tais como: número de pessoas, percentuais, volume de recursos, etc.

- *Qualitativos*: são aqueles que expressam variáveis ou dimensões que não podem ser expressas apenas com números, como participação, valores e atitudes, articulação, liderança, auto-estima, etc.

No contexto de projetos de desenvolvimento social, os Indicadores qualitativos tenderão a expressar mudanças nas relações de poder existentes.

O uso de Indicadores quantitativos e/ou qualitativos será determinado pelos objetivos do projeto. Projetos com Objetivos e Resultados mais tangíveis – isto é, mais facilmente observáveis e mensuráveis – tenderão a usar relativamente mais Indicadores quantitativos do que outros projetos. Já nos projetos com dimensões mais intangíveis – mais difíceis de captar objetivamente, como “recuperação da auto-estima” ou “mudança nas relações de gênero”, por exemplo –, tenderão a predominar os Indicadores qualitativos.

### 5.6.4 Elaboração de Indicadores

A qualidade dos Indicadores utilizados para avaliar o progresso de um projeto é de fundamental importância para o seu adequado gerenciamento. No procedimento de elaboração dos Indicadores, devem-se dar os seguintes passos:

• **Para quê?** Definir a variável específica a ser avaliada.  
Ex.: “nível de associativismo”.

• **O quê?** Indicar concretamente o que se vai avaliar.  
*Variação do índice de sindicalização dos trabalhadores empregados na comunidade São Benedito.*

• **Quanto?** Quantificar a variação esperada.  
*Aumento de 20% da sindicalização nas categorias profissionais melhor organizadas e de 10% nas menos organizadas em relação à situação inicial (começo do projeto, conforme conclusões do diagnóstico).*

• **Quem?** Definir o grupo social de referência.  
*Trabalhadores empregados que moram na comunidade.*

• **Quando?** Indicar a partir de quando e por quanto tempo.  
*Verificar variações no índice de sindicalização a cada ano.*

• **Onde?** Indicar a localização geográfica de referência.  
*Comunidade São Benedito e comunidade vizinha para controle (Santa Clara).*

• **Como?** Indicar os Meios de Verificação.  
*Consulta regular aos sindicatos selecionados e preenchimento de ficha respectiva pelo grupo comunitário responsável pelo Monitoramento dessa variável do projeto.*

Para se saber se um Indicador é apropriado ou não, deve-se fazer o teste da sua viabilidade e da validade:

• **É viável?** Analisar o que o Indicador demandará de tempo e de recursos para ser verificado.

Nesse caso, os 3 membros do grupo de Monitoramento da variável “nível de associativismo” terão de dispor de pelo menos 3 dias por ano a cada mês de dezembro para visitar os 5 sindicatos selecionados, obter os dados relativos à sindicalização nos Bairros São Benedito e Santa Clara e preencher as respectivas fichas de acompanhamento.

Dada a quantidade de tempo necessário, o número de pessoas envolvidas e a relativa flexibilidade de execução, o Indicador e seus Meios de Verificação parecem ser viáveis.

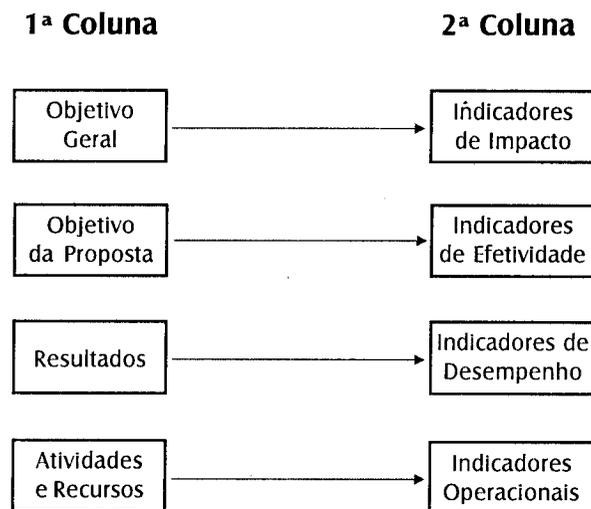
• **É válido?** Considerar se o Indicador em questão é capaz de demonstrar que o que está sendo medido/avaliado é, efetivamente, fruto do projeto. Isto é, devem-se elaborar Indicadores que indiquem relações de causa e efeito entre Atividades, Resultados e Objetivos do Projeto.

O fato de o Indicador ser aferido tanto na comunidade São Benedito, onde o projeto é de fato executado, quanto na comunidade Santa Clara, a qual o projeto não atinge, faz com que eventuais mudanças nos índices de sindicalização causadas por outros fatores que não o projeto em questão possam ser detectadas pela comparação com os índices da amostra de controle (comunidade Santa Clara).

Isto é, para que eventuais aumentos da sindicalização na comunidade São Benedito possam ser atribuídos, pelo menos em parte, ao projeto, é necessário que os mesmos não sejam verificados na comunidade Santa Clara.

### 5.6.5 Os Indicadores no Marco Lógico

Um projeto elaborado segundo o Marco Lógico terá quatro níveis de Indicadores, (2ª coluna do ML) cada um deles correspondendo aos níveis das Atividades, Resultados Imediatos, Objetivo do Projeto e Objetivo Geral. É importante frisar que os Indicadores devem ser específicos e independentes a cada nível do Marco Lógico já que, como anteriormente indicado, o fato de cumprirem-se os propósitos de um nível (realização das Atividades, por exemplo), não significa que o nível seguinte tenha sido atingido (a produção dos Resultados, por exemplo). Por isso é tão importante que os Indicadores sejam independentes e específicos a cada nível. Só eles podem nos dar evidências válidas e confiáveis de que o objetivo de determinado nível foi atingido.



• **Indicadores Operacionais:** Indicam-nos se os Recursos previstos (financeiros, materiais e humanos) foram disponibilizados na quantidade, forma e tempo adequados à realização das Atividades. Devem indicar também o volume de atividades realizadas em comparação àquelas previstas (em número e percentual). Dependendo do caso, eles podem nos indicar também a qualidade da realização de cada Atividade (a qualidade com que é realizado um curso, por exemplo, é diferente do seu Resultado). Basicamente, os Indicadores Operacionais funcionam como instrumentos de monitoramento da evolução do projeto, tendo por base o orçamento do projeto e o seu cronograma.

• **Indicadores de Desempenho:** Dão evidências (sinais) de que as situações, serviços e produtos planejados como Resultados imediatos foram alcançados. Aqui, é fundamental especificar quais as situações, serviços ou produtos concretos o projeto precisa gerar como condição para produzir os efeitos esperados (Objetivo do Projeto).

• **Indicadores de Efetividade:** Indicam os efeitos que o uso dos Resultados pelos beneficiários geraram. Usualmente, indicam mudanças na qualidade de vida, no comportamento e em atitudes e/ou na forma de funcionamento de organizações. Sua definição é bem mais difícil do que a dos Indicadores Operacionais e de Desempenho. A função-chave desses Indicadores é demonstrar até que ponto os Objetivos do Projeto foram alcançados. Dado que a tendência é levar um certo tempo para que o conjunto dos Resultados surta Efeitos junto aos beneficiários, é recomendável avaliar a Efetividade depois de transcorrido um certo tempo (alguns meses a um ano, pelo menos) a partir da produção dos Resultados. Sugere-se, ainda, que os Indicadores de Efetividade não sejam mais do que um ou dois, o que ajuda a focalizar o Monitoramento & Avaliação do projeto.

• **Indicadores de Impacto:** São aqueles que indicam os benefícios mais amplos e de mais longo prazo gerados pela realização dos Objetivos do Projeto. Os Indicadores de Impacto referem-se à contribuição do Objetivo do Projeto para alcançar um Objeto Geral hierarquicamente superior, de maior alcance e mais complexo (o objetivo de um programa setorial, por exemplo). Por isso, eles normalmente são indicadores indiretos, os quais evidenciam metas que estão fora do alcance direto do projeto. Isto é, os Indicadores de Impacto dão evidência de que o projeto contribuiu efetivamente para o Objeto Geral mais amplo e de mais longo prazo.

### 5.6.6 Critérios de um bom sistema de Indicadores

Um bom sistema de Indicadores de Monitoramento & Avaliação deve:

- Ter mais Indicadores na base do Marco Lógico, nos níveis das Atividades/Recursos e dos Resultados e menos no topo, nos níveis de Objetivo do Projeto e do Objetivo Geral. Tende-se a reduzir a dois ou três os Indicadores de Efetividade e a apenas um Indicador de Impacto, o qual pode ser desdobrado em subindicadores mensuráveis.

- Utilizar um número de Indicadores adequado para o projeto, o que é determinado pelo equilíbrio entre ter-se informações e dados em excesso e não se ter informações suficientes para julgar o progresso das ações<sup>19</sup>.
- Fazer com que o processo de seleção e definição dos Indicadores seja o mais participativo possível, envolvendo todos os principais atores envolvidos no Projeto, a começar pelos seus beneficiários. Um bom sistema de indicadores é aquele que é reconhecido por todos como válido, adequado e viável.
- Realizar discussões regulares entre os atores envolvidos no projeto, de forma a poder-se captar Resultados e/ou Efeitos não previstos, sejam eles positivos ou negativos.
- Integrar não apenas Indicadores Objetivamente Verificáveis (IOVs), mas também questões abertas relativas a cada nível do Marco Lógico de forma a estimular a reflexão e o aprendizado acerca do progresso do projeto, sem ficar refém dos IOVs.
- Explicitar os Meios de Verificação, assim como a indicação da responsabilidade pela coleta, registro e análise dos dados.
- Ser enxuto em termos de uso de recursos e relativamente fácil de entender e operacionalizar.
- Buscar ao máximo dados e informações já existentes ou de fácil produção para economizar recursos e tempo.

#### Indicadores e (Meios de Verificação) no Marco Lógico:

- **Indicadores de Impacto:** a) aumento da renda mensal média dos jovens envolvidos no projeto 24 meses após terem saído da rua [pesquisa de acompanhamento dos egressos]; b) manutenção de pelo menos 70% das crianças e jovens na escola 24 meses após terem saído da rua [consulta às escolas].
- **Indicadores de Efetividade:** a) redução de pelo menos 40% no número de crianças/jovens que vivem e trabalham nas ruas de Capela após 24 meses do projeto [levantamento realizado pelos educadores de rua do Projeto e pesquisa da Prefeitura e Universi-

dade]; b) pelo menos 80% das crianças e jovens que deixaram a rua continuam fora dela depois de 12 meses do ocorrido [fichas de acompanhamento individual do Projeto e consulta ao Conselho Tutelar].

• **Indicadores de Desempenho:** a) Casa de Apoio e Rede de Educadores de Rua em operação regular [pelo menos 80% das Atividades previstas sendo desenvolvidas em até 6 meses]; b) pelo menos 50% da população-alvo contatada regularmente nas ruas e um mínimo de 30% dela participando regularmente das atividades da Casa de apoio após 18 meses [registro das reuniões de M&A mensal do projeto, registro dos participantes nas atividades da Casa]; c) garantir que pelo menos 50% de crianças atendidas regularmente voltem a visitar familiares de forma continuada depois de seis meses no Projeto [ficha de acompanhamento Individual das crianças]; d) verificação de iniciativas dos próprios familiares em relação à condição das crianças [idem]; e) pelo menos 40% das crianças atendidas retornam à escola depois de 18 meses participando no Projeto [ficha de acompanhamento individual]; f) taxa de permanência na escola depois de seis meses de reinserção acima de 50% [consulta regular à escolas]; g) índice de aprovação acima de 60% no primeiro ano de reinserção escolar [idem]; h) 80% das escolas conveniadas continuam parceria com o Projeto após primeiro ano [reuniões de avaliação no final de ano]; i) índice de participação nos cursos técnicos acima de 70% das crianças/jovens em contato regular com a Casa de Apoio [registro dos cursos profissionalizantes]; j) aproveitamento *satisfatório* nos cursos de pelo menos 70% dos jovens [idem].

• **Indicadores Operacionais:** a) pelo menos 80% das Atividades (e ações) são realizadas conforme cronograma e orçamento [ficha de registro de atividades e controle do orçamento]; b) pelo menos 70% das Atividades desenvolvidas o são com qualidade *alta* e não mais do que 30% delas realizadas com qualidade *satisfatória* [ficha de avaliação de atividades]; c) pelo menos 80% dos recursos necessários à realização das atividades foram acessados e disponibilizados no tempo e na forma apropriada [controle orçamentário e relatórios financeiros por atividades/resultados].

## 5.7 Gerenciamento do projeto

*"(...) é a capacidade-de entender, a todo instante, onde os ajustes devem ser feitos, questionar-se sempre sobre o procedimento que está sendo utilizado, ou a estratégia a ser adotada a fim de se conseguir um desempenho melhor."*

### 5.7.1 Definição de Monitoramento & Avaliação (M&A)

Uma ótima elaboração de um projeto não é suficiente para o seu êxito. Além de um projeto bem elaborado, é necessário um ágil e eficiente sistema de gerenciamento para "controlar" a sua implementação. O gerenciamento do projeto envolve o monitoramento (M) e a avaliação (A) constantes de suas Atividades, Resultados e Objetivos, usando-se, para isso, os Indicadores elaborados no Marco Lógico. De um projeto elaborado de forma participativa, só se pode esperar que seja gerenciado também de forma participativa.

O processo de Monitoramento e Avaliação de um projeto é definido como o conjunto dos procedimentos de acompanhamento e análise realizados ao longo da sua implementação, com o propósito de checar se as Atividades e Resultados realizados correspondem ao que foi planejado (M) e se os Objetivos previstos estão sendo alcançados (A).

O Monitoramento diz respeito à observação regular e sistemática do desenvolvimento das Atividades, do uso dos recursos e da produção dos Resultados, comparando-os com o planejado. Ele deve produzir informações e dados confiáveis para subsidiar a análise da razão de eventuais desvios, assim como das decisões de revisão do Plano. Já a Avaliação cumpre o papel de analisar criticamente o andamento do projeto segundo seus Objetivos, tendo por base as informações produzidas pelo Monitoramento.

Assim, Monitoramento e Avaliação são duas dimensões do acompanhamento do projeto que acontecem sempre juntas, fazendo pouco sentido realizar-se o Monitoramento sem a Avaliação, assim como fazer uma Avaliação sem que esta tenha por base as informa-

ções do Monitoramento. Por isso, trata-se ambos como uma unidade, expressa na sigla M&A<sup>20</sup>.

Em resumo, o M&A do projeto é a observação e revisão constantes das informações, análises e hipóteses nas quais o projeto se baseia, a partir de:

- mudanças na realidade concreta ao longo da execução;
- evolução do próprio projeto e
- do avanço da reflexão e do aprendizado individual e coletivo<sup>21</sup>.

O M&A do projeto vai, então, realizar o acompanhamento do projeto, tendo por base três instrumentos:

- Marco Lógico, através do qual se controla a lógica geral do projeto e o grau de alcance de Resultados e Objetivos;
- Plano Operacional, com o qual se controla a realização de Atividades e ações de acordo com prazos, responsáveis e recursos necessários e, ainda,
- orçamento do projeto, com o qual se deve buscar que o uso dos recursos pelo projeto esteja de acordo com a oferta de recursos prevista originalmente.

O M&A de um projeto tem um caráter de duplo controle: a) controle da equipe responsável pelo projeto sobre o seu andamento e b) controle daqueles com poder de decisão final sobre o projeto (gerências superiores, diretorias da instituição, consórcio de organizações, etc.) em relação à equipe executora do projeto. Nesse último sentido, o M&A tem uma função de responsabilização e de transparência.

Mas o M&A do projeto tem um papel que vai muito além do controle, o qual diz respeito ao espaço de reflexão crítica e de aprendizado por parte da equipe executora, condição fundamental para o êxito de qualquer projeto. Para que isso possa de fato ocorrer, é fundamental que a equipe tenha autonomia suficiente, ao mesmo tempo em que assume sua responsabilidade perante as instâncias superiores.

*Resumindo: os mecanismos de M&A devem tentar equilibrar esses dois objetivos – promover o controle sobre o alcance dos resultados e objetivos e uso dos recursos (responsabilização), mas também a garantia de espaços de autonomia e reflexão própria da equipe executora.*

## 5.7.2 Para elaborar um sistema de M&A

Ainda na fase de elaboração do projeto, deve-se formular o seu sistema de gerenciamento, pelo qual definem-se atividades, procedimentos e responsabilidades específicas no acompanhamento do projeto. Isto é tanto mais essencial quanto mais complexo for o projeto e quanto maior for o número de grupos e instituições com ele envolvidos.

As despesas previstas para pôr em marcha o sistema de M&A de um projeto devem ser incluídas no seu orçamento, já que o M&A é tão importante que é considerado uma parte do projeto. Em geral, aceita-se que o custo específico do sistema de M&A de um projeto consuma até 5% do orçamento total. Em casos excepcionais, pode-se tentar negociar um custo de 5 a 10% do total do projeto<sup>22</sup>.

O sistema de M&A, para gerenciar um projeto social, deve atender às seguintes orientações:

- A equipe executora do projeto deve ter a responsabilidade principal pelo seu controle, assim como deve ter participação efetiva na análise das informações do M&A e nas decisões sobre o projeto.
- É importante manter um fluxo de informações regular sobre o andamento do projeto para o público interno da(s) organização (ões) envolvida(s).
- Deve-se analisar os sistemas de M&A das instituições envolvidas no projeto e sua cultura institucional de forma a construir-se um sistema de M&A que funcione e seja reconhecido como adequado.
- Deve-se definir com clareza e transparência como o projeto se estrutura e como são tomadas as decisões. Isto é, deve-se indicar quais são os grupos, equipes e instâncias responsáveis pela execução do projeto, assim como as instâncias que tomam decisões no projeto (quem delas participa, sobre que questões tomam decisões, qual o fluxo de informações, quais as competências específicas, etc.)<sup>23</sup>.

## MARCO LÓGICO DO PROJETO TRAVESSIA

DESCRIÇÃO SUMÁRIA	INDICADORES VERIFICÁVEIS	MEIOS DE VERIFICAÇÃO	PREMISSAS IMPORTANTES
<p><b>OBJETIVO GERAL:</b> O Projeto Travessia pretende contribuir de forma significativa para a melhoria das condições de vida dos setores mais excluídos da sociedade no município de Capela, fazendo parte do Programa Promoção da Cidadania.</p>	<p><b>Indicadores de Impacto:</b> a) Aumento da renda mensal média dos jovens envolvidos no projeto, após 24 meses de terem saído da rua; b) Manutenção de pelo menos 70% das crianças e jovens na escola, após 24 meses de terem saído da rua.</p>	<p>a) pesquisa de acompanhamento dos egressos; b) consulta às escolas.</p>	<p>a) existência de dinâmica econômica favorável no município; b) existência de políticas públicas de estímulo à introdução de jovens no mercado de trabalho.</p>
<p><b>OBJETIVO DO PROJETO:</b> O Projeto Travessia tem como objetivo criar as condições para que as crianças/adolescentes de Capela deixem de viver e trabalhar nas ruas, contribuindo para o desenvolvimento de um (novo) projeto de vida, baseado nos seus direitos de cidadania.</p>	<p><b>Indicadores de Efetividade:</b> a) Redução de pelo menos 40% no número de crianças/jovens que vivem e trabalham na rua de Capela após 24 meses do projeto; b) Pelo menos 80% das crianças e jovens que deixaram a rua continuam fora dela depois de 12 meses do ocorrido.</p>	<p>a) Levantamento realizado pelos educadores de rua do Projeto e pesquisa da Prefeitura/universidade. b) Fichas de registro e acompanhamento individual do Projeto e consulta ao Conselho Tutelar.</p>	<p>a) comportamento dos adultos que controlavam o trabalho das crianças na rua e a venda de drogas e prostituição não inviabiliza o projeto; b) atitude da polícia civil e militar na área em relação às crianças em transição da vida na rua para uma outra vida é favorável.</p>
<p><b>RESULTADOS:</b> Curto prazo (seis meses):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Serviços de acompanhamento e assistência (médica, psicológica, legal e de arte, esporte &amp; lazer) a partir de uma Casa de Apoio e de educadores na rua instalados.</li> </ol> <p>Médio prazo (24 meses):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Laços familiares e comunitários retomados.</li> <li>3. Re-inserção na escola efetivada.</li> <li>4. Auto-estima recuperada e habilitação para gerar renda regularmente conquistada.</li> </ol>	<p><b>Indicadores de Desempenho:</b> a) Casa de Apoio e Rede de Educadores de Rua em operação regular (pelo menos 80% das Atividades previstas sendo desenvolvidas em até 6 meses); b) Pelo menos 50% da população-alvo contatada regularmente nas ruas e um mínimo de 30% dela participando regularmente das atividades da Casa de apoio após 18 meses; c) Garantir que pelo menos 50% de crianças atendidas regularmente voltem a visitar familiares de forma continuada depois de seis meses no Projeto; relação com a condição das crianças; d) Verificação de iniciativas dos próprios familiares em relação com a condição das crianças; e) Pelo menos 40% das crianças atendidas retornam à escola depois de 18 meses participando no Projeto; f) Taxa de permanência na escola depois de seis meses de re-inserção acima de 50%;</p>	<p>a) Relatórios do Projeto; b) Registro das reuniões de M&amp;A mensal do projeto, registro dos participantes nas atividades da Casa; c) Ficha de acompanhamento individual das crianças/ Jovens; d) Ficha de acompanhamento individual das crianças/ Jovens; e) Ficha de Acompanhamento Individual; f) Consulta regular à escolas; g) Consulta regular à escolas; h) Reuniões de avaliação no final de ano; i) Registro dos Cursos</p>	
<p><b>ATIVIDADES</b> (segundo Resultados, e sem detalhamento de ações respectivas):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Definir proposta pedagógica, organização e coordenação do trabalho e programa de atividades do Centro de Apoio.</li> <li>1.2 Selecionar e capacitar educadores de rua e profissionais nas áreas médica, psicológica, legal e de esporte, arte &amp; lazer afinados com os objetivos do projeto.</li> <li>1.3 Estabelecer convênios com Prefeitura e instituições de assistência social.</li> <li>1.4 Reformar a casa na qual vai funcionar a Casa de Apoio.</li> <li>2.1 Estabelecer acompanhamento individual à criança na rua e na Casa de Apoio.</li> <li>2.2 Localizar, diagnosticar e contatar a comunidade de origem e a família.</li> <li>2.3 Visitar regularmente a família.</li> <li>3.1 Identificar e contatar escola apropriada à inserção da criança.</li> <li>3.2 Realizar oficinas de formação dos professores e pais da escola sobre inserção de crianças de rua.</li> <li>3.3 Ministrar aulas de preparação e reforço escolar na Casa de Apoio.</li> <li>3.4 Acompanhar regularmente as crianças na escola e os seus professores.</li> <li>4.1 Elaborar cursos técnicos apropriados (informática, desenho arquitetônico, música e dança, artesanato, etc.) em conjunto com SENAC, SENAI e outras instituições.</li> <li>4.2 Realizar diversos cursos técnicos na Casa de Apoio.</li> <li>4.3 Estabelecer convênios com agências de estágios e empresas dispostas a oferecer empregos.</li> </ol>	<p><b>Indicadores Operacionais:</b> a) Pelo menos 80% das Atividades (e ações) são realizadas conforme cronograma e orçamento; b) Pelo menos 70% das Atividades desenvolvidas o são com qualidade <i>Alta</i> e não mais do que 30% delas realizadas com qualidade <i>Satisfatória</i>; c) Pelo menos 80% dos recursos necessários à realização das atividades foram acessados e disponibilizados no tempo e na forma apropriada.</p>	<p>a) Ficha de Registro de Atividades e Controle do Orçamento; b) Ficha de Avaliação de Atividades; c) Controle orçamentário e Relatórios financeiros e por Atividades/Resultados.</p>	<p>a) Prefeitura aberta à convênio com Projeto, e simonia entre Objetivos do Projeto e política social municipal; b) disponibilidade de SENAI, SENAC, etc. a estabelecimento de parceria; c) sensibilidade e abertura de escolas e pais e mestres para inserção de crianças de rua; d) Famílias existem e são localizáveis, e estão em condições e dispostas a acolher de volta suas crianças e/ou retomar relações; e) existência de empresas dispostas a oferecer vagas de estágio/emprego para ex-crianças/adolescentes de rua.</p>
	<p><b>Indicadores de Desempenho:</b> a) Pelo menos 80% das Atividades (e ações) são realizadas conforme cronograma e orçamento; b) Pelo menos 70% das Atividades desenvolvidas o são com qualidade <i>Alta</i> e não mais do que 30% delas realizadas com qualidade <i>Satisfatória</i>; c) Pelo menos 80% dos recursos necessários à realização das atividades foram acessados e disponibilizados no tempo e na forma apropriada.</p>	<p>a) Ficha de Registro de Atividades e Controle do Orçamento; b) Ficha de Avaliação de Atividades; c) Controle orçamentário e Relatórios financeiros e por Atividades/Resultados.</p>	<p>a) Prefeitura aberta à convênio com Projeto, e simonia entre Objetivos do Projeto e política social municipal; b) disponibilidade de SENAI, SENAC, etc. a estabelecimento de parceria; c) sensibilidade e abertura de escolas e pais e mestres para inserção de crianças de rua; d) Famílias existem e são localizáveis, e estão em condições e dispostas a acolher de volta suas crianças e/ou retomar relações; e) existência de empresas dispostas a oferecer vagas de estágio/emprego para ex-crianças/adolescentes de rua.</p>

## 5.8 Orçamento e viabilidade financeira

*"(...) dava graças a Deus por ter pensado em tantos detalhes."*

Uma vez tendo-se formulado o projeto dentro dos parâmetros do Marco Lógico, passa-se ao cálculo dos seus custos e da definição de sua viabilidade financeira. Para tanto, é fundamental que todas as Atividades principais estejam claramente descritas, de forma a poder-se calcular o nível e o tipo de recursos necessários para cada uma delas.

Como realizar o cálculo do orçamento de um projeto? Deve-se proceder da seguinte forma <sup>24</sup>:

- Determinar os recursos humanos, materiais e financeiros necessários para realizar cada uma das Atividades planejadas.
- Calcular os recursos humanos, materiais e financeiros necessários para as atividades de gestão e apoio ao projeto, mesmo se não formuladas no Marco Lógico.
- Cálculo do custo total do orçamento a partir dos gastos relativos ao uso dos recursos acima indicados, repartindo-se o total segundo as diversas fontes de financiamento.
- Indicar as contribuições de cada grupo/instituição participante do projeto em termos de recursos.
- Quantificar a contribuição própria local das organizações executantes em termos de recursos humanos (trabalho voluntário, por exemplo), materiais (cedência de equipamentos e materiais, etc.) e financeiros.

A determinação da viabilidade do projeto é definida pelo ajuste de seus custos e despesas previstas e/ou do cronograma do projeto ou de partes específicas dele, de acordo com a expectativa ou definição de disponibilidade de recursos.

## 5.9 Análise da coerência geral do projeto

*"o risco maior da 'grande viagem' (...) estava em terra, nas pranchetas de desenho, na qualidade das peças, no cuidado da montagem, na capacidade de se preparar, na coragem de fazer e refazer até que tudo ficasse como eu queria."*

Finalizada a elaboração do projeto e a correspondente formulação do respectivo Marco Lógico, é fundamental checar a sua coerência lógica. Para isso, deve-se ter certeza de que <sup>25</sup>:

- O diagnóstico da situação-problema em questão e da situação inicial dos beneficiários é completa e confiável o suficiente para fornecer uma base sólida ao desenho do projeto.
- A lógica vertical do ML – Recursos – Atividades – Resultados Imediatos – Objetivo do Projeto – Objetivo Geral – é correta e completa.
- Os Indicadores e os Meios de Verificação são válidos, confiáveis e viáveis.
- As condições prévias necessárias à implantação inicial do projeto (Premissas que condicionam o início das Atividades) são realistas.
- Os fatores de risco (Premissas) são aceitáveis.
- A probabilidade de êxito é avaliada favoravelmente.
- Os fatores de viabilidade (econômica, técnica, política, ambiental, etc.) são devidamente tomados em conta na formulação de Atividades, Resultados Imediatos e Objetivos do Projeto.
- Os benefícios (Resultados Imediatos e Objetivos do Projeto) a serem gerados justificam os recursos a serem consumidos no projeto (análise de custo-efetividade).

## 5.10 Plano Operacional

*“Acredito que não existem planos ou projetos perfeitos (...); O bom senso entra em prática quando (...) temos um projeto bom (...) e o utilizamos como uma referência para aquilo que vai acontecer e não foi previsto.”*

O Plano Operacional é a apresentação detalhada dos principais elementos do projeto, indicando resultados, atividades, ações, prazos, responsabilidades e recursos necessários. Ele serve como instrumento de orientação e controle cotidiano do desenvolvimento do projeto para todos os envolvidos.

Dependendo da amplitude e complexidade do projeto, o Plano Operacional do Projeto pode ser subdividido em planos específicos por Resultado a ser alcançado. O Plano pode ainda ser formulado para períodos específicos de tempo.

Recomenda-se elaborar um novo Plano Operacional no início de cada ano a partir da avaliação e replanejamento do ano anterior. O Plano deve ser elaborado por um pequeno grupo de trabalho após ter-se terminado de formular o Marco Lógico do projeto de forma participativa e consensual.

Espera-se que um Plano Operacional contenha:

- Uma estrutura baseada nos Resultados Imediatos pretendidos (conforme indicados no Marco Lógico).
- Após a indicação de cada Resultado, a descrição das Atividades necessárias para atingir tal Resultado.
- Para cada uma destas Atividades, a descrição das ações e tarefas concretas a serem desenvolvidas (já que o Marco Lógico não permite tal nível de detalhamento).
- O registro dos prazos apropriados para a realização de cada conjuntos de Ações e Atividades, resultando num cronograma.
- Uma divisão de tarefas e responsabilidades pela qual se saiba quem é responsável pela realização de que Atividades.
- A descrição e quantificação dos recursos humanos, materiais e financeiros necessários para a realização das Atividades e alcance dos Resultados, resultando num orçamento.

Apresenta-se, a seguir, um exemplo de modelo de Plano Operacional <sup>26</sup>:

PROJETO .....  
PLANO OPERACIONAL Janeiro-Dezembro 2000

RESULTADO Nº 01: .....

Nº	Atividades	Ações	Prazo	Responsável	Recursos	Obs.

RESULTADO Nº 02: .....

Nº	Atividades	Ações	Prazo	Responsável	Recursos	Obs.

## 5.11 A redação do projeto

*“Ponto a ponto, um longo arco foi sendo plotado na minha carta do Atlântico Sul, no rumo da África.”*

Finalmente, chega-se ao estágio final do processo de elaboração de um projeto social, que é a redação do seu documento de apresentação. Muitas vezes, as instituições que financiam projetos sociais têm formatos próprios de apresentação. Nesses casos, é importante respeitar ao máximo os critérios exigidos, mas sem deixar de complementá-los ou adaptá-los de acordo com o interesse do grupo. Apresenta-se, abaixo, uma sugestão de roteiro para redigir a apresentação do projeto <sup>27</sup>:

## ■ Abertura

- Página de capa
- Resumo

## ■ Contexto

- Organização(ões) Proponente(s)
- Justificativa
- Antecedentes e origem do projeto

## ■ Intervenção

- Objetivo Geral
- Objetivo do Projeto
- Resultados Imediatos
- Atividades
- Metodologia
- Premissas e fatores de risco

## ■ Programação

- Organização do trabalho e formas de atuação
- Recursos humanos e materiais necessários
- Cronograma

## ■ Viabilidade

- Sustentação política
- Viabilidade técnica
- Viabilidade econômico-financeira
- Dimensão ambiental
- Dimensão cultural, étnica e de gênero
- Capacidade institucional e de gestão

## ■ Sistema de M&A

- Indicadores e Meios de Verificação
- Organização e procedimento de M&A
- Revisões e avaliações

## ■ Orçamento e Plano de Financiamento

- Orçamento
- Proposta de financiamento

## ■ Anexos

- Marco Lógico
- Plano Operacional
- Diagnóstico
- Informações adicionais sobre a organização proponente

Passa-se, agora, a detalhar cada um desses tópicos.

## ■ Abertura

### • Página de capa

A capa do projeto deve conter: título, nome e sigla da organização proponente e data da proposta.

Pode-se inserir uma folha de abertura, mais detalhada, com endereço completo da organização proponente e nome da pessoa responsável pelo projeto.

### • Resumo

O resumo deve apresentar o projeto de forma breve, salientando os elementos mais importantes. No caso de projetos elaborados com o Marco Lógico, o resumo deve apresentar o Objetivo Geral, o Objetivo do Projeto, os Resultados, as Atividades, os Indicadores, as Premissas, os beneficiários e os custos.

## ■ Contexto

### • Organização(ões) Proponente(s)

Indicar todos os grupos, instituições e órgãos públicos envolvidos na promoção do projeto, especificando o tipo de contribuição de cada um deles. Detalhar especialmente as informações sobre a(s) principal(ais) organizações responsáveis pelo projeto, indicando sua estrutura, seu corpo diretor, seu histórico institucional em relação ao projeto, seus vínculos institucionais e seu grau de autonomia e o perfil profissional de seus técnicos.

### • Justificativa

Essa seção tem por objetivo fundamentar a relevância da iniciativa. Tais informações são extraídas do diagnóstico. Nela, devem constar:

- o enquadramento da problemática do projeto no quadro macroeconômico nacional/regional/local e das políticas públicas vigentes para o setor do projeto, de forma a demonstrar a existência de um "problema social" relevante;
- a contextualização da problemática específica no âmbito concreto do projeto, indicando a análise feita de suas causas e consequências;

- a caracterização, o mais específica possível, dos beneficiários do projeto, tanto em termos socioeconômicos, como geográficos, de idade, de gênero, etc., quanto em termos de suas percepções e interesses em relação à temática tratada. Indicar de forma aproximada o total de beneficiários diretos e indiretos;
- a indicação da existência de outras iniciativas (públicas ou não-governamentais) na área, mostrando a contribuição específica do projeto (grau de inovação).

#### • Antecedentes e origem do projeto

Descrever a forma como o projeto surgiu, quem tomou a iniciativa, participação dos beneficiários na sua origem, etc. Relação do projeto com o planejamento estratégico institucional. Descrever também o processo cronológico de elaboração do projeto e de quaisquer ações preliminares já realizadas. Indicar como se dá o envolvimento dos atores relevantes e, em especial, o dos beneficiários.

#### ■ Intervenção

##### • Objetivo Geral

Indicar o objetivo maior que orienta a intervenção. Esse é um objetivo superior ao objetivo específico do projeto, para o qual o projeto contribui. Normalmente, é o objetivo de um programa mais geral ou operação do planejamento estratégico institucional. Apresentar os indicadores de M&A a serem utilizados.

##### • Objetivo do Projeto

É o objetivo específico do projeto, a sua razão de ser e sua finalidade. Indica os benefícios duradouros para os beneficiários a serem alcançados, a partir da produção de certos Resultados. Restringir o projeto a um ou dois objetivos-chave. Apresentar os Indicadores de M&A a serem utilizados.

##### • Resultados

Especificar os Resultados ou metas concretas, materiais ou não, que o projeto se compromete a produzir, como condição para alcan-

çar o seu Objetivo. Indicar Resultados segundo os respectivos prazos de realização quando for o caso. Apresentar os Indicadores de M&A a serem utilizados.

##### • Atividades

Descrever as atividades a serem desenvolvidas para produzir cada um dos resultados indicados. Indicar distintas fases ou períodos do projeto, de acordo com o cronograma. Apresentar os indicadores de M&A a serem utilizados.

##### • Metodologia

Explicitar e justificar (a) a estratégia de intervenção adotada (a relação entre Atividades – Resultados – Objetivos do Projeto e Objetivo Geral), (b) os procedimentos e a seqüência lógica das ações, (c) assim como a dimensão participativa do projeto. Indicar outros aspectos relevantes da metodologia adotada.

##### • Premissas e fatores de risco

Indicar e justificar as Premissas e fatores de risco do projeto, conforme indicado na 4ª coluna do Marco Lógico. Dizer como tais fatores externos serão monitorados e, quanto possível, minimizados. Se possível, indicar as iniciativas a serem tomadas (planos de contingência) no caso de algum fator externo importante evoluir de forma desfavorável ao projeto.

#### ■ Programação

##### • Organização do trabalho e formas de atuação

Descrever os procedimentos, rotinas e as formas de organização do projeto, indicando as responsabilidades de cada setor, organização ou instituição participante.

##### • Recursos humanos e materiais necessários

Indicar e justificar todos os recursos necessários ao projeto, incluindo itens de infra-estrutura, equipamentos, recursos humanos próprios do projeto e assessoria e assistência técnica externas. Especificar também todas as formas de contribuição própria local ao projeto.

- **Cronograma**

Apresentar o calendário de execução das atividades, indicando período de implantação/tarefas preparatórias, fase de execução definida, momentos de M&A.

- **Viabilidade**

- **Sustentação política**

Indicar a base de apoio interna (organização proponente) e externa (rede de organizações participantes do projeto e outros apoios externos) do projeto. Demonstrar que o projeto não sofrerá obstáculos políticos ou legais; se isso for provável, indicar como as organizações proponentes pretendem administrar tais conflitos de forma a viabilizar o projeto.

- **Viabilidade técnica**

Demonstrar que as técnicas e tecnologias a serem utilizadas são necessárias e mais apropriadas para as condições do projeto. Tal justificativa deve levar em conta também o custo das alternativas adotadas. Indicar como se fará o processo de apropriação das técnicas empregadas/desenvolvidas pelos beneficiários.

- **Viabilidade econômico-financeira**

Indicar os custos envolvidos no projeto e seu potencial de acesso a recursos e proporção de recursos próprios locais. Indicar como o projeto ou suas atividades principais vão manter-se após o final do financiamento. No caso de projetos "produtivos", deve-se indicar cálculos prévios de rentabilidade econômica e financeira. Uma grande proporção de recursos próprios locais também pode ser usada como argumento favorável à viabilidade do projeto.

- **Dimensão ambiental**

Dependendo do tipo de projeto, indicar como o mesmo integra a preocupação com a proteção do meio ambiente.

- **Dimensão cultural, étnica e de gênero**

Se relevante, indicar os elementos e iniciativas de ordem cultural que favorecem o êxito do projeto. A forma como o projeto

influencia o padrão vigente de relações de gênero deve ser explicitada.

- **Capacidade institucional e de gestão**

Demonstrar que a organização proponente e demais órgãos e/ou instituições participantes têm condições institucionais para implementar o projeto e para administrá-lo. Dar evidências da capacidade institucional, citando, inclusive, a responsabilidade por outros projetos similares e o apoio de agências internacionais e nacionais a outros projetos da instituição.

- **Sistema de M&A**

- **Indicadores e procedimentos de M&A**

Descrever como o projeto será gerenciado, isto é, indicar os Indicadores e seus Meios de Verificação.

Apresentar também os procedimentos de M&A - reuniões específicas, responsabilidades por tarefas, cronograma de M&A, forma de coleta e registro de dados, etc.). Indicar como o projeto pretende incluir os beneficiários no sistema de M&A.

- **Revisões e avaliações**

Indicar quaisquer avaliações anteriores ou preliminares do projeto, ou mesmo de outros projetos da instituição, mas que possam contribuir para o êxito deste em questão. Indicar a previsão de avaliação externa ao final do período de financiamento, incluindo-se os custos no orçamento.

- **Orçamento e Proposta de Financiamento**

- **Orçamento**

Apresentar o orçamento completo e detalhado do projeto, incluindo todos os seus custos e não só aqueles para os quais precisa-se de financiamento externo. O orçamento deve indicar não só as despesas, mas também as fontes de receita. O orçamento deve ser coerente com os objetivos, resultados e atividades previstas e deve incluir os custos com o sistema de M&A do projeto (até 5% do total). Deve ser incluído, também, um item para "imprevistos", cujo montante será tanto maior quanto maior for o projeto e maiores forem seus fatores de risco. Em geral, aceita-se um teto de até 5% para os imprevistos. Ele deve incluir, ainda,

os custos com uma avaliação externa ao final do período (a negociar com os financiadores), assim como os custos de auditorias financeiras anuais. Há duas formas básicas de compor o orçamento: a primeira é organizá-lo de acordo com os tipos de despesa (pessoal, encargos sociais, despesas administrativas e de manutenção, despesas operacionais e investimento em infra-estrutura); a segunda é de acordo com produtos ou resultados (os tipos de despesas são agrupados segundo cada sub-área ou produto/resultado do projeto). O mais simples é adotar a primeira forma. Se for possível, também é muito útil conseguir demonstrar o custo relativo de cada produto/resultado do projeto. O orçamento deve ser elaborado tendo por base a moeda nacional, indicando-se o valor correspondente em dólares americanos e/ou outra moeda estrangeira, se necessário, indicando-se a taxa de câmbio e a data de referência.

#### • Proposta de financiamento

Indicar, claramente, qual o montante de recursos financeiros solicitados à agência em questão, citando apoios já garantidos e/ou em negociação. Apresentar a quantidade de recursos próprios do projeto. Nunca solicitar o total do orçamento.

#### ■ Anexos

##### • Marco Lógico

Anexar o Marco Lógico do projeto.

##### • Plano Operacional

Apresentar o Plano Operacional para o primeiro ano/período do projeto.

##### • Diagnóstico

Anexar a parte mais relevante do diagnóstico e seus procedimentos metodológicos. Incluir ilustrações do contexto no qual o projeto vai se desenvolver.

##### • Informações adicionais sobre a organização proponente

Incluir informações relevantes sobre as organizações promotoras do projeto (folhetos de divulgação, prêmios, cartas de recomendação, título de utilidade pública e/ou filantropia, etc.).



**Notas** O número entre colchetes [ ] refere a página da nota



1. Todas as epígrafes foram extraídas de livros de Amyr Klink – *Paratii* (Cia. Das Letras, 1992), *Cem Dias Entre o Céu e o Mar* (José Olympio, 1988) – e de trechos de sua entrevista para Sérgio Almeida publicada em *Gestão de Sonhos: risco e oportunidades* (Casa da Qualidade, 1999). [5]
2. Conforme Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, 2ª edição revista e ampliada, Editora Nova Fronteira, Rio de Janeiro, 1986. [18]
3. Em parte baseado em Fowler (1997, pp. 16-18) e Rondinelli (1993, pp. 5-20). [20]
4. Conforme Holliday (1996, pp. 47-50). [25]
5. Sobre a metodologia da sistematização, ver Holliday (1996) e CESE (1999). Os passos aqui sugeridos foram retirados de Holliday (1993, pp. 81-110). [26]
6. Sobre orientações práticas para realizar planejamento estratégico ver especialmente Brose (1993) para o método ZOPP, Fortes (1998) para o PES-Planejamento Estratégico Situacional, e Silva (1999) para uma combinação de ambos. [27]
7. Baseado em Fowler (1997, pp. 98-100). [28]
8. O ciclo aqui apresentado é inspirado em Comisión de las Comunidades Europeas (1993), Brose/GTZ (1993) e ODA (1995). [30]
9. Adaptado de Fowler (1997, p. 102). [31]
10. A metodologia do Marco Lógico foi criada em 1969 por uma empresa de consultoria norte-americana (“Practical Concepts Inc. - PCI, Washington, D.C.”), a partir da avaliação do sistema de análise de projetos da USAID (Agência norte-americana para o Desenvolvimento Internacional) e, logo a seguir, incorporada à promoção do desenvolvimento social pelas principais agências de cooperação internacional. [36]
11. O ZOPP – Planejamento Orientado por Objetivos é um método de planejamento criado no início dos anos 80 pela GTZ (Sociedade Alemã de Cooperação Técnica). Para uma introdução ao ZOPP, ver Brose (1993) e Bolay (1993). [36]

12. Conforme ODA (1995, p.13); tradução do autor. [37]
13. Ver especialmente ODA (1995), Fowler (1997), Brose (1999), IPEA (1996) e Matus (1989). [40]
14. Os métodos de diagnóstico rápido participativo (DRP) têm inúmeras denominações – Diagnóstico Rural Participativo (DRP), Diagnóstico Rápido Participativo de Agroecossistemas (DRPA), Diagnóstico Rápido e Participativo Urbano (DRPU), Aprendizagem e Ação Participativas (Participatory Learning and Action), todos tendo surgido a partir do Rapid Rural Appraisal (RRA) e do Participatory Rural Appraisal (PRA). Para uma visão mais detalhada do DRP, ver EMATER/RS (1999). [44]
15. Referida na literatura internacional como “stakeholder analysis”. Esse procedimento foi desenvolvido como parte do planejamento estratégico empresarial nos anos 70 e, a partir daí, migrou para o campo do planejamento de ações sociais. Essa seção é baseada especialmente em ODA (1995). [46]
16. Segundo Bolay/GTZ (1993, p.18). [47]
17. Neste Guia, adota-se Resultado como expressão de um “ponto de chegada” genérico, enquanto o Indicador dará uma dimensão mais concreta para tal ponto. Isto é, neste Guia, as metas estão de fato integradas nos Indicadores. Há organizações que preferem integrar as metas nos Resultados e deixar aos Indicadores apenas a indicação dos padrões de medida. Ambos os procedimentos são aceitos como válidos. [51]
18. Exemplo extraído de Valarelli (1999, p.2). [62]
19. INTRAC (1999). [67]
20. Para um aprofundamento da questão do M&A de projetos sociais, ver especialmente *Monitoria e Avaliação de Projetos: orientações para o trabalho em grupo*, de Kressirer & Salzer /GTZ (1993). [70]
21. Conforme indicado por Fortes (1998, p.21). [70]
22. A GTZ (Sociedade Alemã de Cooperação Técnica) aceita um teto de até 10% do total do projeto; já o Banco Mundial indica uma

faixa de variação de 4 a 10%; conforme Kressirer & Salzer/GTZ (1993, p.57). [71]

23. Conforme indicado por Kressirer & Salzer/GTZ (1993). [71]
24. Conforme sugerido no Manual "Gestión del Ciclo de un Proyecto" da Comissão das Comunidades Europeias (1993, pp. 39-40). [74]
25. Baseado em Comissão das Comunidades Europeias (1993, p.40). [75]
26. Modelo de Plano Operacional adaptado de Kressirer & Salzer / GTZ (1993, p.45). [77]
27. Este roteiro é uma adaptação baseada em várias alternativas existentes, especialmente o manual da Comunidade Europeia (Comisión de las Comunidades Europeas, 1993). [77]



## Definição de Termos Básicos



**Atores envolvidos:** são todos os indivíduos, grupos ou instituições sociais que têm algum interesse em jogo em relação a um projeto determinado. Alguns tipos básicos de atores envolvidos podem ser: a(s) organização(ões) promotora(s) do projeto, seus beneficiários diretos (público-alvo do projeto), os beneficiários indiretos, os indivíduos ou pessoas que podem ser desfavoravelmente afetados pelo projeto, os que apóiam o projeto (parceiros e aliados) e aqueles que o financiam.

**Atividades:** São o conjunto de ações concretas desenvolvidas por uma organização durante a implementação de um projeto.

**Avaliação:** é a atividade de analisar o quanto um projeto foi capaz de produzir os efeitos e impactos a que ele se propôs. Há dois momentos básicos em que a avaliação ocorre: durante a execução do projeto, dentro da dinâmica de Monitoramento & Avaliação, e ao final de um período determinado (um ano, um triênio ou mesmo o final do projeto), quando tende a ser mais profunda e se beneficiar de participação externa.

**Beneficiários:** conjunto de pessoas e grupos aos quais são dirigidos os benefícios produzidos por um projeto social e cuja situação os projetos sociais pretendem melhorar. Quando participam da elaboração e do gerenciamento de um projeto, conferem-lhe maiores chances de êxito e sustentabilidade.

**Diagnóstico:** é o estudo do contexto em que o projeto vai se desenvolver, devendo oferecer informações úteis para a sua elaboração e monitoramento & avaliação.

**Efeitos:** são as mudanças concretas provocadas por um projeto durante ou logo após sua vida útil. Expressam o alcance dos Objetivos do Projeto.

**Impacto:** são as mudanças mais profundas e de mais longo prazo que um projeto pretende influenciar. São mudanças sociais mais amplas do que aquelas geradas no âmbito do projeto junto aos grupos beneficiários (Resultados e Efeitos).

**Indicadores:** são os parâmetros ou "sinais" utilizados para avaliar o andamento de um projeto. Eles podem indicar mudanças de quantidade ou de qualidade rumo às metas estabelecidas. Na metodologia do Marco Lógico, utilizam-se Indicadores Operacionais (para o controle de Atividades e recursos), Indicadores de Desempenho

(para o controle dos Resultados), Indicadores de Efetividade (para avaliar o alcance do Objetivo do Projeto) e Indicadores de Impacto (para avaliar o quanto o projeto contribuiu para mudanças sociais mais amplas e duradouras). Os indicadores são um dos principais instrumentos do gerenciamento de um projeto.

**Marco Lógico:** metodologia de elaboração, análise e gestão de projetos baseada numa matriz de 4 linhas e 4 colunas. Foi criada nos Estados Unidos no início dos anos 70 e disseminada internacionalmente a partir de então. O Marco Lógico trata um projeto como um conjunto de hipóteses e de relações de causa e efeito, tornando explícitas as relações entre as Atividades, os Resultados, os Objetivos do Projeto e o Objetivo Geral ao qual ele quer contribuir. O Marco exige ainda a explicitação dos fatores de risco do projeto (Premissas).

**Meios de Verificação:** são os dados, as informações e os meios de coleta e registro necessários para verificar como variaram os Indicadores de um projeto.

**Monitoramento:** atividade de observação, coleta e registro de informações durante a execução de um projeto, tendo por objetivo o controle da realização das Atividades, do uso dos recursos e a produção dos Resultados Imediatos esperados.

**Objetivos do Projeto:** são os Efeitos (ou mudanças sociais) que o projeto pretende produzir ao longo de sua existência em relação a grupos sociais beneficiários. Expressam a razão de ser do projeto.

**Objetivo Geral:** é o objetivo superior ao projeto ao qual ele pretende contribuir. Normalmente, é o objetivo de um programa do qual o projeto faz parte. Ele expressa as mudanças mais profundas e duradouras que o projeto pretende influenciar, mais além de seus objetivos específicos.

**Participação:** é o envolvimento efetivo na elaboração e no desenvolvimento de um projeto de seus potenciais beneficiários diretos e de todos os grupos e instituições que podem contribuir com seu êxito.

**Plano Operacional:** é a apresentação resumida das principais Atividades de um projeto, contendo seu prazo de realização, a(s) pessoa(s) responsável(eis), os recursos necessários e os apoios envolvidos.

**Premissa:** são as condições e fatores fora do controle direto dos promotores de um projeto, que podem influenciá-lo de forma favorável ou desfavorável. Por isso são chamados de “fatores de risco” do projeto.

**Projeto:** uma ação social planejada, estruturada em objetivos, resultados e atividades e desenvolvida num determinado local, com público-alvo, tempo de duração e recursos delimitados.

**Programa:** conjunto de ações e estratégias gerais que expressam os objetivos de uma determinada política, usualmente estruturados em um conjunto de projetos específicos.

**Recursos:** são todos os insumos necessários para a realização de um projeto. Podem ser recursos humanos (quantidade e perfil de técnicos, etc.) recursos materiais (infra-estrutura, equipamentos, etc.) e recursos financeiros.

**Resultados Imediatos:** são os serviços, produtos e situações concretas que o projeto pretende produzir no curto prazo a partir da realização das Atividades. Sua produção é condição para o alcance dos Objetivos do Projeto.

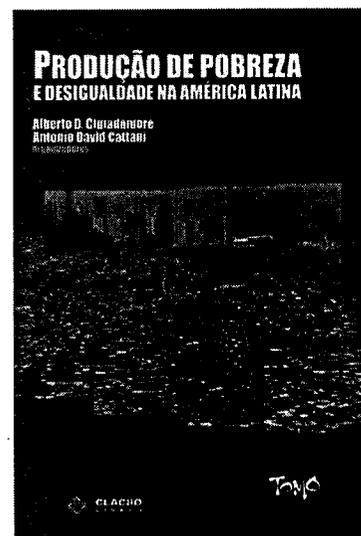
**Viabilidade:** conjunto de critérios e condições – políticas, técnicas, socioambientais, culturais e financeiras que um projeto deve obedecer para ser realizado com chances de êxito.

## Bibliografia Consultada

- BOLAY, F. W. Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos – Método ZOPP: guia para aplicação. Recife: GTZ, 1993.
- BROSE, Markus. Introdução à Moderação e ao Método ZOPP. Recife: GTZ, 1993.
- BROSE, Markus. Agricultura familiar, desenvolvimento local e políticas públicas. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 1999.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. Manual Gestión del Ciclo de un Proyecto: enfoque integrado y marco lógico (Serie “Métodos e Instrumentos para la gestión del ciclo de un proyecto”). 1993.
- COORDENADORIA ECUMÊNICA DE SERVIÇO. Caminhos: planejamento, monitoramento, avaliação – PMA. Salvador: CESE, 1999.
- EMATER. Sustentabilidade e Cidadania, módulo 2A (Diagnóstico e Análise Participativos e Análise da Diferenciação). Subsídio ao Curso de Agroecologia e Desenvolvimento Rural, do Programa de Formação Técnico-social da EMATER/RS. Porto Alegre, 1999.
- FERNANDES, Rubem César. Privado porém público: o terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.
- FORTES, Alexandre. Planejamento Estratégico Situacional Participativo: caderno de conceitos. Campinas: Alexandre Fortes Consultorias em Planejamento Estratégico, 1998. (Oficina de Planejamento Estratégico da FDRH), mimeo.
- FOWLER, Alan. Striking a Balance: a guide to enhancing the effectiveness of non-governmental organisations in international development. Londres: Earthscan, 1997.

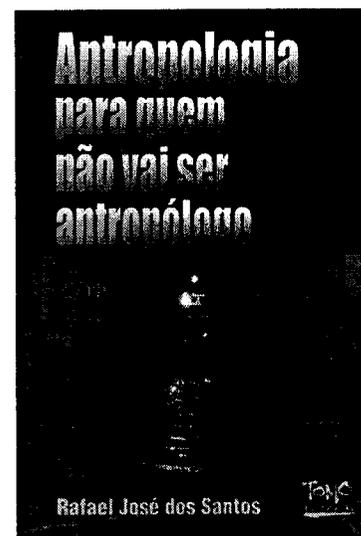
- HOLLIDAY, O. J. Para Sistematizar Experiências. Recife: UFPB, 1996.
- INTERNATIONAL NGO TRAINING AND RESEARCH CENTRE. The Evaluation of Social Development: Report of the Latin-American workshop (Nicarágua), Oxford: INTRAC, 1999, mimeo.
- KRESSIRER, R., SALZER, W. Monitoria e Avaliação de Projetos: orientações para o trabalho em grupo. Recife: GTZ, 1993.
- MATUS, Carlos. Adeus, Senhor Presidente: planejamento, antiplanejamento e governo. Recife: Litteris, 1989.
- OVERSEAS DEVELOPMENT ADMINISTRATION. The Logical Framework: a tool for better Project Cycle Management. ODA (UK), 1995, (Série "Project Mentor Workshop").
- OVERSEAS DEVELOPMENT ADMINISTRATION. Guidance Note On How To Do Stakeholder Analysis of Aid Projects and Programmes. ODA - Social Development Department, 1995.
- RONDINELLI, Dennis A. Development projects as policy experiments: an adaptive approach to development administration. Londres/Nova Iorque: Routledge, 1993.
- SILVA, Marcos José Pereira da. Onze passos do Planejamento Estratégico Participativo. São Paulo: CDHEP, 1999.
- TENÓRIO, Fernando (org). Gestão de ONGs: principais funções gerenciais. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1997.
- TENÓRIO, Fernando (Coord.), BERTHO, H. e CARVALHO, H.F. Elaboração de Projetos Comunitários: abordagem prática. São Paulo: Loyola/CEDAC, 1995.
- VALARELLI, Leandro Lamas. Indicadores de resultados de projetos sociais. Rio de Janeiro, 1999, mimeo.

## Outras publicações da Tomo Editorial



**Produção de pobreza e desigualdade na América Latina**  
organizadores: **Alberto D. Cimdamore e Antonio David Cattani**  
240 páginas ISBN: 978-85-86225-50-5

Este livro aprofunda temas apresentados no XXV Congresso da ALAS (Associação Latino Americana de Sociologia), analisando os processos produtores e reprodutores da pobreza na América Latina e o modo como são teorizados no pensamento social latino-americano. A preocupação central dos autores foi contribuir teórica e metodologicamente para uma melhor compreensão do fenômeno da persistência da pobreza. Para tanto, são apresentadas análises sobre a desconstrução do mundo do trabalho e o aumento do desemprego, as construções discursivas, as instituições do Estado e as políticas governamentais que, longe de trazerem soluções para as populações vulneráveis, reforçam as desigualdades.



**Antropologia para quem não vai ser antropólogo**  
autor: **Rafael José dos Santos**  
80 páginas ISBN: 85-86225-41-X

Convite à reflexão sobre as coisas da cultura, o livro é ideal para quem tem antropologia no currículo, mesmo que não pretenda ser antropólogo. É também uma excelente escolha para quem quer conhecer a antropologia como complemento à sua formação ou para decidir-se por ela. Com linguagem clara e abordagem leve, sem fazer concessões em relação à complexidade dos conteúdos, o autor apresenta, neste primeiro volume da série *Para quem não vai ser*, os principais elementos da antropologia, suas correntes e conceitos fundamentais, formando um painel que explica como essa forma de conhecimento se constituiu, como se atualiza constantemente, contribuindo para a compreensão das questões sociais.

Série "Pra quem não vai ser" volume 1



### COLEÇÃO FILOSOFINHOS

Autores: Celso Gutfreind, Maria de Nazareth Agra Hassen,  
Pascal Reuillard e Francisco Juska Filho (Ilustrações)  
32 páginas Bilíngüe (Português / Francês)

A *Coleção Filosofinhos* convida a conhecer um pouco da filosofia acompanhando historinhas cujos personagens são grandes filósofos quando ainda eram pequenos. A filosofia é introduzida de forma lúdica e favorece a exploração do mundo do conhecimento, mostrando como é bom ser curioso e perguntador. Para os adultos (pais, cuidadores e professores), cada volume inclui uma pequena biografia do pensador, além de sugestão de outras leituras para aprofundar o conhecimento. Editada em papel reciclado.

ISBNs: **Descartes** 85-86225-30-4  
**Freud** 85-86225-31-2  
**Sócrates** 85-86225-36-3  
**Sartre e Simone** 85-86225-40-1  
**Platão** 85-86225-47-9  
**Marx** 978-85-86225-60-4



Este livro interessa a qualquer tipo de leitor. Isso porque a filosofia concerne a qualquer ser humano. O texto foi pensado para todo aquele que se deu conta disso, mesmo que não tenha interesse acadêmico em cursar ou seguir carreira na filosofia. Escrito por um jovem pensador, destacado quando estudante e hoje referência para seus alunos, o livro se mostra atraente desde sua primeira linha. A linguagem acessível e ao mesmo tempo comprometida com o rigor conceitual carrega o leitor para os caminhos da reflexão trilhados e provocados por filósofos clássicos. Este segundo volume da série *Para quem não vai ser*, é um guia para iniciantes e também recurso a ser utilizado em classes de filosofia do nível médio à universidade.

Série "Pra quem não vai ser" volume 2.

**Filosofia para quem não vai ser filósofo**  
autor: Luis Fernando Munaretti da Rosa  
80 páginas ISBN: 978-85-86225-53-6

Tomo Editorial Ltda. Fone/fax: (51) 3227.1021  
Rua Demétrio Ribeiro, 525 CEP 90010-310 Porto Alegre RS.  
tomo@tomoeditorial.com.br www.tomoeditorial.com.br