



# Projeto social: saúde e cidadania

Celina Camilo de Oliveira  
Francisco Carlos Cardoso de Campos



**Universidade  
Federal de  
Minas Gerais**

**NESCON**  
núcleo de educação em saúde coletiva  
FACULDADE DE MEDICINA - UFMG



# Projeto social: saúde e cidadania

Celina Camilo de Oliveira  
Francisco Carlos Cardoso de Campos



# Projeto social: saúde e cidadania

Celina Camilo de Oliveira  
Francisco Carlos Cardoso de Campos

Belo Horizonte  
Nescon UFMG  
Editora Coopmed  
2009

A reprodução total ou parcial do conteúdo desta publicação é permitida desde que seja citada a fonte e a finalidade não seja comercial. Os créditos deverão ser atribuídos aos respectivos autores.

**Universidade Federal de Minas Gerais**  
Reitor: Ronaldo Tadêu Pena  
Vice-Reitora: Heloisa Maria Murgel Starling

**Pró-Reitoria de Pós-Graduação**  
Pró-Reitora: Elizabeth Ribeiro da Silva

**Pró-Reitoria de Extensão**  
Pró-Reitora: Ângela Imaculada Loureiro de Freitas Dalben  
Pró-Reitora Adjunta: Paula Cambraia de Mendonça Vianna

**Centro de Apoio à Educação a Distância (CAED)**  
Coordenadora: Maria do Carmo Vila  
Coordenadora da UAB na UFMG: Ione Maria Ferreira de Oliveira

**Cátedra da UNESCO de Educação a Distância**  
Coordenadora: Rosilene Horta Tavares

**Escola de Enfermagem**  
Diretora: Marília Alves  
Vice-Diretora: Andréa Gazzinelli Corrêa de Oliveira

**Faculdade de Educação**  
Diretora: Antônia Vitória Soares Aranha  
Vice-Diretor: Orlando Gomes de Aguiar Júnior

**Faculdade de Medicina**  
Diretor: Francisco José Penna  
Vice-Diretor: Tarcizo Afonso Nunes

**Faculdade de Odontologia**  
Diretor: Evandro Neves Abdo  
Vice-Diretora: Andréa Maria Duarte Vargas

**Núcleo de Educação em Saúde Coletiva da Faculdade de Medicina / UFMG (Nescon)**  
Coordenador em exercício: Edison José Corrêa



**Produção Editorial**  
Editora Coopmed  
Diretor Editorial: Victor Hugo de Melo

**Projeto Gráfico**  
Marco Severo, Rachel Barreto e Romero Ronconi

**Ilustração da capa e fotos**  
Alex Camilo Araújo

**Revisão de prova**  
Zirlene Lemos

Oliveira, Celina Camilo de  
O48p

Projeto social: saúde e cidadania / Celina Camilo de Oliveira,  
Francisco Carlos Cardoso de Campos. -- Belo Horizonte: Nescon/  
UFMG, Coopmed, 2009.  
110p. : il., 22x27cm.

Público a que se destina: Profissionais da saúde ligados  
à estratégia da Saúde da Família.

ISBN: 978-85-7825-018-8

1. Projetos Sociais. 2. Cidadania. 3. Saúde da Família.  
4. Educação Médica. I. Campos, Francisco Carlos Cardoso.  
II. Núcleo de Educação em Saúde Coletiva da Faculdade de  
Medicina/UFMG (Nescon). IV. Título.

NLM: WA 300  
CDU: 614

# Sumário

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Apresentação dos autores .....</b>  | <b>6</b>  |
| <b>Apresentação - Curso de Especialização em Atenção Básica em Saúde da Família - Programa Ágora .....</b> | <b>7</b>  |
| <b>Apresentação da Unidade Didática II .....</b>   | <b>8</b>  |
| <b>Introdução ao módulo.....</b>   | <b>11</b> |
| <b>Seção 1   Pré-projeto .....</b>   | <b>21</b> |
| Parte 1   Como iniciar o projeto .....   | 23        |
| Parte 2   O trabalho coletivo do pré-projeto .....   | 33        |
| <b>Seção 2   O projeto: redação, estrutura final, negociação .....</b>                                     | <b>53</b> |
| Parte 1   Importância da redação .....   | 55        |
| Parte 2   Estrutura da apresentação final do projeto.....  | 57        |
| <b>Seção 3   Implementação, avaliação, difusão e divulgação do projeto .....</b>                           | <b>69</b> |
| Parte 1   Implementação e gerência do projeto.....   | 71        |
| Parte 2   Avaliação do projeto.....  | 73        |
| Parte 3   Difusão e divulgação do projeto .....  | 81        |
| Parte 4   Finalização do projeto .....   | 82        |
| <b>Conclusão do módulo .....</b>   | <b>83</b> |
| <b>Referências.....</b>  | <b>86</b> |
| <b>Glossário .....</b>   | <b>91</b> |

# Apresentação dos autores

## **Celina Camilo de Oliveira**

Enfermeira pela Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Doutora em Enfermagem de Saúde Coletiva pela Universidade de São Paulo (USP). Mestre em Saúde Mental Comunitária, pela Universidade de Porto Rico. Especialista em Saúde Pública pela UFMG. Professora do Curso de Especialização em Saúde da Família – Programa de Interiorização do Trabalho em Saúde (PITS) e Projeto Veredas – Departamento de Enfermagem Materno-Infantil e Saúde Pública da Escola de Enfermagem da UFMG.

## **Francisco Carlos Cardoso de Campos**

Médico pela Faculdade de Ciências Médicas de Minas Gerais. Mestre em Administração pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (CEPEAD/FACE/UFMG). Especialista em Medicina Preventiva e Social pelo Curso de Especialização em Medicina Social/Departamento de Medicina Preventiva e Social da Faculdade de Medicina da Universidade Federal de Minas Gerais (CEMS/DMPS/FM/UFMG). Pesquisador do Núcleo de Educação em Saúde Coletiva (Nescon).



# Apresentação

## Curso de Especialização em Atenção Básica em Saúde da Família Programa Ágora

O Curso de Especialização em Atenção Básica em Saúde da Família (CEABSF), na modalidade a distância, é uma realização da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), por meio do Núcleo de Educação em Saúde Coletiva/Faculdade de Medicina, com a participação da Faculdade de Odontologia e Escola de Enfermagem e da Cátedra da UNESCO de Ensino a Distância/Faculdade de Educação. Essa iniciativa é apoiada pelo Ministério da Saúde – Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação em Saúde (SGTES)/ Universidade Aberta do SUS (UNA–SUS) –, pelo Ministério da Educação – Sistema Universidade Aberta do Brasil/ Secretaria de Educação a Distância (UAB/SEED) e pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

O curso integra o Programa Ágora, do Nescon, e, de forma interdisciplinar, interdepartamental, interunidades e interinstitucional articula ações de ensino – pesquisa – extensão. O Programa, além do CEABSF, atua na formação de tutores, no apoio ao desenvolvimento de métodos, técnicas e conteúdos correlacionados à educação a distância e na cooperação com iniciativas semelhantes.

Direcionado a médicos, enfermeiros e cirurgiões-dentistas integrantes de equipes de Saúde da Família, o Curso tem seu sistema instrucional baseado na estratégia de Educação a Distância.

Esse sistema é composto por um conjunto de Cadernos de Estudo e outras mídias disponibilizadas tanto em DVD – módulos e outros textos, e vídeos –, como na Internet – por meio de ferramentas de consulta e de interatividade, como *chats* e fóruns. Todos são instrumentos facilitadores dos processos de aprendizagem e tutoria, nos momentos presenciais e a distância.

Esse Caderno de Estudo, como os demais que compõem o CEABSF, é o resultado do trabalho interdisciplinar de profissionais da UFMG e de outras universidades, e do Serviço. Os autores são especialistas em suas áreas e representam tanto a experiência acadêmica, acumulada no desenvolvimento de projetos de formação, capacitação e educação permanente em saúde, como a vivência profissional. Todo o material do sistema instrucional do CEABSF está disponível, para acesso público, na biblioteca Virtual do Curso.

A perspectiva é que esse Curso de Especialização cumpra seu importante papel na qualificação dos profissionais de saúde, com vistas à consolidação da estratégia da Saúde da Família e no desenvolvimento de um Sistema Único de Saúde, universal e com maior grau de equidade.

Para informações detalhadas consulte:  
[www.nescon.medicina.ufmg/agora](http://www.nescon.medicina.ufmg/agora)

# Apresentação da Unidade Didática II

## Tópicos especiais em atenção básica em Saúde da Família

A Unidade Didática II do Curso de Especialização em Atenção Básica em Saúde da Família (CEABSF) está formada por módulos optativos, entre os quais os profissionais em formação podem escolher um número suficiente para integralizar – completando as 150 horas cursadas na Unidade Didática I, o mínimo de 360 horas, ou 24 créditos –, necessário à integralização da carga horária total do CEABSF.

Nesta Unidade Didática II, o propósito é possibilitar que o profissional atenda necessidades próprias ou de seu cenário de trabalho, sempre na perspectiva de sua atuação como membro de uma equipe multiprofissional. Desta forma, procura-se contribuir para a consolidação do Sistema Único de Saúde (SUS) e para a reorganização da Atenção Básica à Saúde (ABS), por meio da estratégia de Saúde da Família.

O leque de ofertas é amplo, envolvendo tópicos especiais como saúde da mulher, saúde do idoso, saúde da criança e do adolescente: aspectos básicos, saúde do adulto, saúde do trabalhador, saúde bucal: aspectos básicos e saúde mental.

Alguns módulos são ofertados complementando os aspectos básicos relacionados à criança e adolescente – os módulos de doenças respiratórias e agravos nutricionais; em saúde bucal, os módulos de saúde bucal: atenção ao idoso e saúde bucal: atenção à criança e ao adolescente.

Endemias e epidemias serão abordadas em módulos que deverão desenvolver aspectos da atenção básica para leishmaniose, dengue, doenças sexualmente transmissíveis, hepatites, tuberculose e hanseníase, entre outros.

Características atuais voltadas para grandes problemas sociais, saúde ambiental e acidentes e violência também estão abordadas em módulos específicos. Família como foco da atenção primária compõe um dos módulos da Unidade Didática II e traz uma base conceitual importante para as relações que se processam no espaço de atuação das equipes de Saúde da Família.

Por seu caráter de instrumentos para a prática, três módulos terão, além de oferta à opção de todos os alunos, o material impresso distribuído a todos os profissionais matriculados: Iniciação à metodologia científica; Protocolos de cuidado à saúde e organização do serviço; e Projeto social: saúde e cidadania.

A experiência acumulada confirma a necessidade de novos temas, entre os quais se destacam urgências, problemas dermatológicos e atenção a pessoas com necessidades especiais, todos tratados no contexto do trabalho das equipes de Saúde da Família.

Esperamos que esta Unidade Didática II seja trabalhada no sentido de ser compreendida como parte de um curso que representa apenas mais um momento de um processo de desenvolvimento e qualificação constantes.

A coordenação do CEABSF pretende criar oportunidades para que alunos que concluírem o curso possam optar por módulos não-cursados, contribuindo, assim, para o seu processo de educação permanente em saúde.



# Introdução ao módulo

## Projeto Social: saúde e cidadania

Vamos inicialmente, neste módulo, abordar algumas questões básicas sobre o conceito de cidadania e, posteriormente, discutir um pouco sobre a atuação da equipe de Saúde da Família e suas possíveis inserções em projetos sociais. Apresentaremos, então, os objetivos e o plano de desenvolvimento do módulo.

### Uma primeira palavra: cidadania



Este módulo leva o nome “Projeto Social: Saúde e Cidadania”. Podemos começar questionando que relação tem “saúde” com “cidadania”. As análises teóricas sobre o processo saúde-doença reforçam a relevância da dinâmica relacional do indivíduo com o seu corpo, com o ambiente e com a sociedade, cada corrente teórica enfatizando, com mais ou menos intensidade, uma dessas dimensões. E, para aceitarmos um conceito ampliado de saúde, não há como pensar um ser humano saudável sem a sua inserção na dinâmica política, isto é, como ele e os grupos sociais nos quais ele se insere exercem a cidadania.

Ao trabalhar com Saúde da Família, há como, também, nos remeter a Tolstói (2005), que diz: “todas as famílias felizes se parecem entre si; e as infelizes são infelizes cada uma à sua maneira”. Essa síntese do autor provoca uma inquietação e leva-nos a rever como vivem as famílias no nosso território de abrangência. É um convite para lançar um novo olhar sobre a situação da saúde no território, uma análise pautada pelo movimento relacional, não somente sobre as interações entre os indivíduos, mas entre estes e suas famílias, entre as famílias e como elas se inserem no contexto social mais geral. Nesse sentido, é importante pensar o quanto elas se isolam nos seus segredos de dor e sofrimento ou o quanto elas se juntam para tentar solucionar os problemas de forma coletiva.

Além disso, projetos sociais e políticas públicas relativas à saúde têm como público os cidadãos, que, segundo uma noção contemporânea de democracia, devem ser engajados na própria conformação desses projetos e políticas. São exatamente eles que, tendo em vista a situação concreta em que se encontram, podem auxiliar na determinação das medidas necessárias para a garantia de uma vida saudável e digna.

Dalmo Dallari ao rever, historicamente, o termo cidadania no mundo ocidental, leva-nos à Grécia para observar como os povos organizaram a *polis*, a cidade. Depois, perpassa por Roma, que utiliza o termo povo, e mostra que, para ser cidadão romano, era necessário preencher muitos quesitos, ficando as mulheres excluídas desse grupo (DALLARI, 2009).

Entretanto, o termo cidadania ganha novo impulso e vem receber um novo sentido a partir das revoluções burguesas, especialmente a francesa e a estadunidense. Nesse cenário, ele aparece relacionado notadamente com os direitos políticos dos indivíduos de escolherem seus representantes. É o fim das monarquias absolutistas e o início das democracias modernas.

A atual Constituição brasileira, no seu artigo 1º, Inciso II, estabelece a cidadania como um dos fundamentos da República (BRASIL, 2008). Contudo, qual o significado desse termo? Sob o ponto de vista jurídico e tradicional, o termo cidadania costuma ser relacionado à condição da pessoa natural que, como membro de um estado, encontra-se no gozo dos direitos que lhe permitem participar da vida política. Anteriormente, predominava, no âmbito jurídico, uma concepção estreita e conservadora da cidadania política, segundo a qual o cidadão seria apenas o eleitor, isto é, a pessoa que possui a nacionalidade brasileira e que procedeu ao seu alistamento eleitoral. Com isso, o exercício da cidadania acabava reduzido, em grande medida, aos direitos políticos de voto e de ser votado.

Ocorre que, atualmente, mesmo de uma perspectiva jurídica e, ainda mais, de um aspecto sociopolítico, a cidadania não pode mais ser concebida de modo tão estreito, pois a participação na vida política vai muito além do direito de sufrágio (alistabilidade e elegibilidade), passando por uma participação no próprio debate público que informa e conforma a democracia. De fato, assim como a democracia não se restringe ao princípio representativo, o voto é apenas uma entre as inúmeras formas de exercício da cidadania.

No marco constitucional-legal brasileiro, são considerados direitos políticos não apenas o direito de voto em eleições, plebiscitos e referendos e o direito de ser votado, mas também, por exemplo, a possibilidade de iniciativa popular, como no art. 61, § 2º (BRASIL, 2008). Nesse artigo, cidadãos apresentam projetos de lei ou propõem, qualquer cidadão, ação popular visando à anulação de ato lesivo ao patrimônio público ou à moralidade administrativa (MORAES, 2007). A cidadania perpassa, ainda, como no art. 198, III, diversos outros direitos individuais e coletivos, como o próprio direito de informação sobre as decisões e atividades do Poder Público, a liberdade de expressão, a liberdade de associação, a possibilidade de que associações defendam judicialmente interesses públicos ou a previsão de que as ações e serviços públicos de saúde devam reger-se pela participação da comunidade (BRASIL, 2008).

As discussões sobre cidadania e democracia, na atualidade, passam, portanto, pela criação e ampliação de canais de participação, pelo estímulo a práticas, de indivíduos e grupos, que se traduzam em autonomia e participação frente às dificuldades por eles enfrentadas. Nesse movimento, encaixa-se, por exemplo, a criação, pela administração pública, de canais institucionais para viabilizar a participação popular nos processos decisórios, isto é, para possibilitar a intervenção, direta ou indireta, no poder, como, por exemplo, a participação popular em conselhos ou o orçamento participativo.

Mais além da mera participação dos cidadãos em instâncias estatais, o exercício da cidadania assume papel renovado na vertente teórica denominada “democracia deliberativa”, que procura superar as limitações da “democracia representativa” e da “democracia participativa” (MIGUEL, 2001). Essa vertente enfatiza os aspectos discursivos da prática política e uma visão normativa associada à participação de todos no debate como critério de legitimidade. Desta forma:

[...] os chamados “deliberacionistas” ocupam hoje o lugar central nas discussões sobre o significado da democracia. De diferentes formas, estão vinculados à corrente nomes como James Bohman, Joshua Cohen,

Iris Marion Young, Amy Gutmann, John Rawls e Cass Sustein, além do seu principal inspirador, Jürgen Habermas. Fundada na tradição da teoria crítica, a democracia deliberativa tornou-se a principal alternativa à visão liberal-pluralista hegemônica (em vez da defesa da participação direta e da democracia industrial, que estiveram em voga nos meios radicais dos anos 1960 e 1970). Mais importante ainda, ela é levada em consideração pelos próprios expoentes da percepção hegemônica, que se veem obrigados a refutá-la ou, como ocorre cada vez mais frequentemente, a incorporá-la em suas próprias construções teóricas (MIGUEL, 2001, p 175).

Análises críticas relativamente recentes quanto à incorporação do conceito de cidadania pelas democracias liberais têm sido empreendidas por alguns autores, como assinala Luis Felipe Miguel, ao comentar a obra de John S. Dryzek, “*Deliberative democracy and beyond: liberals, critics, contestations*”:

[...] o foco principal da discussão não deve ser a democracia como tal, mas os processos de democratização. Dryzek assinala que a expressão não indica a expansão global da democracia liberal, e sim seu aprofundamento, o que incorpora três dimensões. Primeiro, a inclusão efetiva de mais pessoas no debate público; depois, a ampliação das questões e áreas da vida sujeitas ao controle democrático; por fim, o aprimoramento da autenticidade de tal controle, que deve ser mais do que meramente formal ou simbólico (MIGUEL, 2001, p. 176).

O exercício da cidadania efetiva-se, então, de um modo muito mais intenso, quando, por exemplo, a comunidade de um bairro se mobiliza para manter um parque ecológico, uma associação de moradores de uma favela entra em negociação com o Poder Público para rever a política de desocupação de áreas de risco ou, ainda, numa mobilização de estudantes ou professores contra o desmonte da universidade pública.

Para utilizar categorias teóricas elaboradas por Jürgen Habermas, filósofo e sociólogo da segunda geração da teoria crítica da Escola de Frankfurt, delinea-se, na intercessão das esferas da sociedade civil (esfera privada), do estado e do mercado, uma instância que se denomina “esfera pública”. Nessa instância, da interação mediada pela via do diálogo livre entre os atores e da busca progressiva de consensos, conformam-se argumentos racionais que pretendem validade e adquirem graus superiores de legitimidade política.



No interior dessa “esfera pública”; plasmam-se os “espaços públicos”; formas mais delimitadas e orientadas para objetos diferenciados:

Já o espaço público designa a existência de instâncias mais específicas, destinadas a tratar de determinados temas colocados em pauta na esfera pública. Assim, o espaço público está contido na esfera pública de maneira particular e pode assumir formas mais definidas, como conselhos, comitês, redes, entre outras instâncias. Dessa forma, em uma mesma sociedade podem coexistir diversos espaços públicos que, juntos, conformam a esfera pública como espaço relacional (SANTOS, 2005).

Em exposição bastante didática, Ailton Dias dos Santos, tratando dos “espaços públicos socioambientais”; expõe sinteticamente o referencial habermasiano sobre *esfera pública* e *espaço público*, conteúdo expresso nos textos originais de Habermas numa linguagem considerada, em geral, muito hermética para não-especialistas. Discute também os limites dos espaços públicos resultantes das assimetrias de poder entre os atores, o problema da formação da opinião pública na contemporaneidade, as dificuldades de participação nos grandes aglomerados urbanos, bem como os riscos de manipulação pelos agentes políticos e econômicos.

Nessa linha, Chauí (2002) considera o cidadão um ser “situado no tecido das relações sociais, como portador de direitos e deveres, relacionando-se com a esfera pública do poder e das leis”. A cidadania indica, portanto, uma postura ativa no debate público, na tematização dos problemas considerados relevantes e na busca de soluções. Nesse sentido, Dallari (1998) enfatiza:

A cidadania expressa um conjunto de direitos que dá à pessoa a possibilidade de participar ativamente da vida e do governo de seu povo. Quem não tem cidadania está marginalizado ou excluído da vida social e da tomada de decisões, ficando numa posição de inferioridade dentro do grupo social. (DALLARI, 1998, p 14).

Tendo em vista esses pressupostos, as políticas sociais não podem mais assumir postura assistencialista e paternalista. É certo que quando o estado passou a responsabilizar-se por mais prestação de políticas sociais (em saúde, educação, previdência), prevalecia uma visão assistencialista. Nesse sentido, Carvalho Netto observa que, na instauração dos estados

## Glossário

**Empoderamento:** neologismo do termo inglês *Empowerment*. Conceito utilizado tanto pelo movimento negro estadunidense dos anos 60 quanto pelo movimento feminista dos anos 70/80. A partir da década de 90, ele passa também a ser empregado em projetos voltados para redução da pobreza. Para além da dimensão coletiva em que se desenvolveu, o conceito faz igualmente referência a práticas individuais em que se afirma como “a autodeterminação, a capacidade e a liberdade de assegurar suas próprias responsabilidades, de exprimir suas ideias, de tomar decisões, de influenciar as linhas de conduta em todos os níveis” (FONTAINE, 2003).

sociais, isto é, na primeira metade do século XX, a máquina estatal tendia a absorver toda a dimensão do público e era colocada acima da sociedade: uma sociedade amorfa, carente de acesso à saúde e à educação, massa pronta a ser moldada pelo Leviatã onisciente (CARVALHO NETTO, 1999). Não obstante, nas últimas décadas, impõe-se, cada vez mais, a concepção de que as políticas sociais não podem assumir caráter de mera assistência, senão que devem engajar o cidadão na percepção, articulação e afirmação de seus próprios interesses. Afinal, são eles os principais atingidos pelos problemas sociais existentes e devem ser necessariamente envolvidos na busca de soluções sustentáveis e nos processos de tomada de decisão. As políticas sociais devem, assim, fazer parte de um movimento gradual e árduo em direção à emancipação de indivíduos e grupos, a partir de uma prática autônoma de tomada de decisão, isto é, a partir de práticas que viabilizem o seu “empoderamento”. Por isso, na atualidade, os profissionais que se engajam em projetos sociais devem enxergar o público dessas políticas não como clientes, mas como coautores das mesmas. Eles devem ser, sobretudo, profissionais preparados para reconhecer, nos membros das comunidades, parceiros dotados de saberes próprios, aos quais o saber formal, acadêmico, pode-se somar na preparação de novos, pequenos e quotidianos caminhos para aprimorar o difícil projeto e processo chamado democracia.

No espaço local onde se realizam as práticas de atenção primária à saúde, apesar de diversos constrangimentos que restringem as possibilidades de escolha individual e coletiva, remanescem campos de atuação propícios ao desenvolvimento de práticas organizativas de conteúdo deliberativo que inauguram espaços públicos com potencial autonomizante e de ampliação da cidadania:

A atuação em atenção básica em saúde, assim como toda atuação local, tem claros limites no que toca a essa ampliação da autonomia no coletivo, porque as condições locais são articuladas num sistema social e, no limite, a ele submetidas. Cultura, formas de trabalho e distribuição social de recursos, por exemplo, não são predominantemente escolhidos em cada coletivo local. Ainda assim, as atuações no nível local podem ampliar as possibilidades de escolha e deliberação dos indivíduos sobre os diversos determinantes de sua saúde. Mecanismos de deliberação participativa e formas de atuação social, redes de proteção e cuidado recíproco, respeito à diversidade de comportamentos, etc. são exemplos de processos autonomizantes que podem ser desencadeados no âmbito local (FLEURY-TEIXEIRA, 2008, p. 21).

Cidadania é um conceito e um modo de ser que se aprende no convívio, a partir das relações, sendo transversal aos temas saúde, ética, educação, solidariedade, democracia e direitos humanos.

Esse é o tom que pretendemos dar ao módulo que ora se inicia, contribuindo para a formação como cidadãos, tanto dos profissionais das equipes de saúde da família como dos moradores da área de abrangência onde trabalham, para que todos, como co-cidadãos, enfrentem, de forma dialógica, os problemas do cotidiano.

## **A equipe de Saúde da Família e os projetos sociais**



Os profissionais que atuam na atenção básica, em geral, se defrontam com uma extensa gama de problemas que interferem nas condições de saúde das pessoas pelas quais têm responsabilidade sanitária. Muitas vezes, as ações que potencialmente poderiam impactar esses problemas extrapolam o leque de atividades padronizadas instituídas nas políticas oficiais, como é o caso da estratégia de Saúde da Família. Muitos profissionais também reconhecem, em várias oportunidades, debilidades em sua formação acadêmica nas dimensões do cuidado individual e, principalmente, de competências e domínio de ferramentas ou técnicas para abordagem das dimensões que poderiam ser do vasto campo do “social”.

Temos que reconhecer que os cursos da área de saúde assentam-se, majoritariamente, sobre um referencial teórico e prático biologicista e centrado no cuidado hospitalar (o usualmente chamado “modelo hospitalocêntrico”). Essa situação cria um mal-estar permanente entre as equipes da atenção básica, pois as mesmas conseguem, em maior ou menor grau, perceber a complexidade das determinações sociais do processo saúde-

doença presentes nos territórios onde elas atuam. Mesmo assim, sentem-se impotentes para atuar nessa complexa teia de relações que provoca e mantém o adoecimento e a morte evitável de vários dos usuários de seus serviços.

Partimos do pressuposto de que existe a necessidade de uma atuação das equipes da atenção básica em dimensões complexas da realidade, muito além do cuidado individual ou mesmo da abordagem familiar usual para que se possa interferir positivamente nos níveis de saúde de uma população. A maioria delas já teve a oportunidade de fazer o levantamento preliminar de informações socioeconômicas e epidemiológicas de sua área de abrangência, construindo uma análise da situação de saúde. Esse trabalho, em geral, se dá no início da implantação das equipes, sendo feito com mais ou menos profundidade. Esses levantamentos, certamente, já devem ter possibilitado uma aproximação inicial aos problemas e experiências de projetos sociais ou comunitários que já existiram ou se mantêm no território.

## **Objetivo e plano de desenvolvimento do módulo**

O propósito deste módulo é oferecer algumas ferramentas de elaboração de projetos que propiciem à equipe ampliar o escopo de sua atuação para esses outros níveis da realidade social, engajando-se ou mesmo dando início ao que aqui denominamos “projetos sociais”. Esperamos que ao final você seja capaz de, juntamente com a comunidade, elaborar e implementar projetos inovadores que promovam o desenvolvimento da comunidade onde você trabalha.

Para facilitar seu acompanhamento dos conteúdos do módulo, pretendemos utilizar linguagem simples e clara.

Vamos trabalhar de forma integrada: teoria e prática. Além dos exercícios e das conversas que vamos ter no decorrer do seu estudo, indicaremos textos para um bom aproveitamento deste módulo. Alguns textos são obrigatórios para o seu bom desempenho e outros são indicados para você ampliar seu conhecimento sobre o tema. Como recursos didáticos, vamos também indicar filmes e vídeos para ampliar nosso debate. Vamos trabalhar problemas concretos, em conjunto, tentando resolvê-los no decorrer do processo.

A metodologia proposta distingue, pelo menos para efeito didático, três grandes momentos que compõem o processo de planejamento do projeto social escolhido pela equipe. Para reforçar a ideia de que a própria elaboração do projeto é um processo social, apresentamos um primeiro momento de análise e proposição, o *pré-projeto*, que se articula com um

segundo momento em que os conteúdos consensuados serão formalizados na redação de um *projeto*.

O projeto é, portanto, entendido como um mero produto intermediário de um processo social mais amplo de análise permanente dos problemas da comunidade, de formulação de soluções e definição de objetivos, implementação das ações necessárias e do contínuo monitoramento das ações, resultados e impactos das intervenções.

Distinguimos, assim, os passos metodológicos implicados na construção da proposta e na sua negociação política entre os atores envolvidos, de uma proposição do formato do documento oficial do projeto, útil para captação de recursos de agências financiadoras ou mesmo para documentação da evolução histórica desse processo.

O terceiro momento propõe a implementação do projeto e procura enfatizar a importância de a equipe refletir sobre o grau de êxito das diversas dimensões pré-definidas no projeto, que possa subsidiar a tomada de decisões sobre a correção de rumos na sua implementação e mesmo a proposição de novas frentes de intervenção e novos projetos. Por fim, estimula-se a divulgação do projeto.

Para isso, vamos trabalhar em três seções e todas elas requerem a participação da equipe de Saúde de Família e, se possível, de membros da comunidade. Veja a divisão do módulo:

Seção 1 – Pré-projeto

Seção 2 – O projeto: redação, estrutura final, negociação

Seção 3 – Implementação, avaliação, difusão e divulgação do projeto.

### Para facilitar sua leitura

Um **glossário** (PFEIFFER, 2008) dos termos técnicos mais utilizados na metodologia proposta é apresentado ao final deste módulo, para ajudar a esclarecer suas dúvidas.

Expressões mais comumente utilizadas serão destacadas ao longo do texto.



# Seção 1

Pré-projeto

Nesta seção vamos ver os aspectos relativos à organização inicial de um projeto: como iniciá-lo, retomando, na parte 1, o caso da comunidade de Vila Formosa, para abordar projeto social como uma ação desenvolvida pela comunidade e pela equipe de Saúde da Família, ao enfrentar uma realidade complexa. Para que seja efetivo, causando resultados positivos na qualidade de vida das pessoas, veremos que o objeto do projeto social deverá ser selecionado de modo a transformar um problema, entre tantos existentes. Tendo a participação da equipe de Saúde da Família, é necessário, do ponto de vista político, que ela se perceba criticamente como uma extensão do estado.

Na parte 2, veremos o trabalho coletivo da construção do pré-projeto, passo a passo.



## Parte 1

# Como iniciar o projeto



Muitos profissionais gostariam de participar ou iniciar um projeto social, mas têm dúvidas sobre qual o melhor caminho. Os problemas aparecem mesclados, e por vezes, com muitos nós. Por isto os nós só poderão ser bem desatados coletivamente. Vamos, primeiramente, identificar e analisar um problema no cenário de trabalho de uma equipe de Saúde da Família em sua interação com a comunidade onde ela trabalha.

Para facilitar a compreensão, começaremos apresentando um caso concreto. Esperamos que, dessa forma, você possa acompanhar passo a passo a metodologia utilizada para fazer um projeto social no seu local de trabalho. Procure integrar reflexão e ação para que possa ter êxito no processo.

Do caso que vamos tomar como linha para as nossas reflexões e intervenções, você poderá fazer as adaptações para a sua comunidade, com o envolvimento da equipe de Saúde da Família. Então, vamos enfrentar juntos este desafio?

Vamos, neste início, utilizar um caso fictício, a comunidade de Vila Formosa, no município de Curupira, para construirmos juntos o nosso projeto social. O texto que descreve Vila Formosa, no município de Curupira, diz que “a estrutura de saneamento básico na comunidade deixa muito a desejar, principalmente no que se refere ao esgotamento sanitário e à coleta de lixo” (FARIA *et al.*, 2008).

Pode-se subentender que essa comunidade tem água tratada, mas não tem rede de esgoto. Isto significa que existe esgoto a céu aberto exalando mau cheiro e poluindo o pequeno rio que corta o território. No verão, as crianças brincam nesse rio para aliviarem-se do forte calor.

A relação direta das crianças com esse esgoto a céu aberto tem causado diarreias infecciosas, protozooses e dermatites. A ancilostomíase, teníase e ascaridíase são também doenças com alta prevalência na população.



Mapa contextual

### Atividade 1

1. Rerler o texto “A Comunidade de Vila Formosa”, na apresentação dos módulos da unidade didática I, que descreve uma situação hipotética sobre a qual se fará um exercício simulado da metodologia proposta (FARIA *et al.*, 2008).
2. Rever o diagnóstico, se existente, de saúde da área de abrangência, atentando para os problemas já identificados.
3. Elaborar uma síntese dos aspectos comuns entre Vila Formosa e a sua área de abrangência.
4. Fazer um registro fotográfico da sua área de abrangência (selecione seis fotos mais ilustrativas).

Guarde o trabalho em seu portfólio. Consulte, no cronograma da disciplina, outros encaminhamentos solicitados para esta atividade.

#### Orientações para a atividade 1

Nesta atividade você terá oportunidade de lançar novo olhar sobre aspectos característicos do seu território e contribuir com sua documentação. Mesmo que você já tenha realizado o diagnóstico de saúde da sua área de abrangência, essa ação permitirá rever, por meio de outra linguagem, os aspectos mais evidentes e os problemas sociais da comunidade.

Esta atividade poderá ser feita com os agentes comunitários de saúde (ACS) e com outros membros da equipe.

Caminhe pela área de abrangência e converse com as pessoas que encontrar pelas ruas, para que possa ter noção dos seguintes aspectos: topografia, relevo, relações, cor, cheiro e tudo o que possa compor um quadro geral da área de abrangência. Procure conversar com as pessoas mais velhas para saber um pouco da história do lugar: quando surgiu, o que motivou o primeiro agrupamento de moradias e a evolução histórica e política local.

Fotografe os aspectos mais significativos da área de abrangência. Selecione seis fotos mais representativas, para além da documentação; o momento de fazer o registro fotográfico pode ser uma boa estratégia para se aproximar de muitas pessoas e justificar a presença inusitada do profissional de saúde no local.

**Questão ética:** Se você fotografar pessoas da comunidade, não deixe de solicitar permissão e esclarecê-las sobre objetivos e uso da imagem. Se tiver intenção de utilizar a foto para publicação, é necessário obter o Consentimento Livre e Esclarecido (Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde), não só para resguardar os direitos de uso da imagem, mas como elemento necessário de manifestação expressa da autonomia da vontade e resguardo do direito das pessoas e exercício de um dever moral e legal do profissional. É necessário que o consentimento seja por escrito.

## 1.1 | Projetos sociais: a comunidade e a equipe de Saúde da Família enfrentando uma realidade complexa

Ao estabelecer a Saúde da Família (SF) como estratégia privilegiada de ampliação da cobertura e da qualidade da atenção básica, o Ministério da Saúde definiu previamente, em suas linhas gerais, o escopo da ação de suas equipes. Assim, a atenção à saúde da mulher, da criança, o controle da tuberculose e da hanseníase, o controle da hipertensão arterial e do *diabetes mellitus*, além das ações de saúde bucal, passaram a constituir o núcleo mínimo da atenção básica nos municípios (BRASIL, 2006), em sua maioria executada pelo programa de SF.

Obviamente, as equipes não se restringem a esse elenco mínimo de ações. A vasta gama de problemas que é demandada pela população adstrita, tanto no campo estrito da saúde como no campo social, em geral, tem desafiado as equipes a dar respostas a problemáticas sociais bastante complexas, às quais muitas vezes se sentem despreparadas para responder.

Caracterizados, assim, de maneira ampla, procuramos reforçar a ideia de que projetos não se restringem ao âmbito da equipe de Saúde da Família, nem mesmo às questões de saúde *stricto sensu*. Há de se reconhecer, a partir da adoção de um conceito ampliado de saúde, que a maioria dessas iniciativas potencialmente impacta positivamente determinantes do processo saúde–doença da população. Muitas delas podem ser classificadas como de promoção da saúde, se focadas especificamente em um ou mais determinantes da saúde, e não sobre redução de riscos ou agravos ou prevenção de doenças específicas, de acordo com Paulo Buss.

Partindo de uma concepção ampla do processo saúde–doença e de seus determinantes, a promoção da saúde propõe a articulação de saberes técnicos e populares e a mobilização de recursos institucionais e comunitários, públicos e privados para seu enfrentamento e resolução (BUSS, 2000, p. 165).

### Glossário

**Projetos sociais** são iniciativas empreendidas no âmbito de um território por setores da sociedade civil organizada, de forma estruturada, com variados graus de formalização e institucionalização, com período de tempo de execução delimitado, que buscam o desenvolvimento social e a melhoria da qualidade de vida de uma parcela ou do conjunto de habitantes.

O caráter multidimensional da problemática relacionada aos determinantes do processo saúde-doença e àqueles da pobreza e da exclusão social vai resultar numa

[...] grande coincidência entre os conceitos de promoção da saúde e o de desenvolvimento humano sustentável, Agenda 21, direito à cidade e à moradia e outros, como o cooperativismo. Em todos eles trabalha-se com “fatores determinantes internos e externos” aos respectivos campos a que centralmente se referem (desenvolvimento, ambiente, saúde, aglomerações humanas e produção dos problemas identificados) (BUSS, 2003, p.16).

A maioria dos problemas sociais caracteriza-se por uma ampla e surpreendente complexidade cuja superação defronta-se, muitas vezes, com uma forte resistência à mudança, exigindo cada vez mais enfoques multidisciplinares e intersetoriais em seu enfrentamento. A complexidade desses problemas não deve, no entanto, servir de fonte de conformismo e desânimo para as equipes, mas pode representar um desafio e uma oportunidade para a realização profissional e pessoal.

No campo da saúde, as relações que se estabelecem entre as pessoas ou entre os grupos sociais vão conformar todo o conjunto de condições que facilitam ou provocam mais diretamente o aparecimento de riscos, agravos e doenças, bem como mais ou menos capacidade de resistência aos mesmos. Ao se reconhecer esses “determinantes sociais”, assume-se que várias doenças ou agravos, e as mortes que deles resultam, poderiam ser reduzidos ou mesmo evitados alterando-se as condições sociais de uma população.

No campo social, é mais usual falar-se de “determinantes” e não de “causas”. As explicações do tipo “causa e efeito”, muito utilizadas no senso comum, procuram explicar os fenômenos como uma cadeia de eventos em que uma ocorrência anterior representa uma condição necessária para a ocorrência de outro que lhe sucede no tempo. Elas, em geral, não se aplicam quando tratamos de fenômenos sociais. As relações que se estabelecem entre os atores num processo social não apresentam esse grau de automatismo e de necessidade, não se podendo, muitas vezes, ligar diretamente um evento a outro que lhe sucede. Existem cadeias de eventos com elos complexos que podem produzir resultados bastante diferenciados em situações muito parecidas.

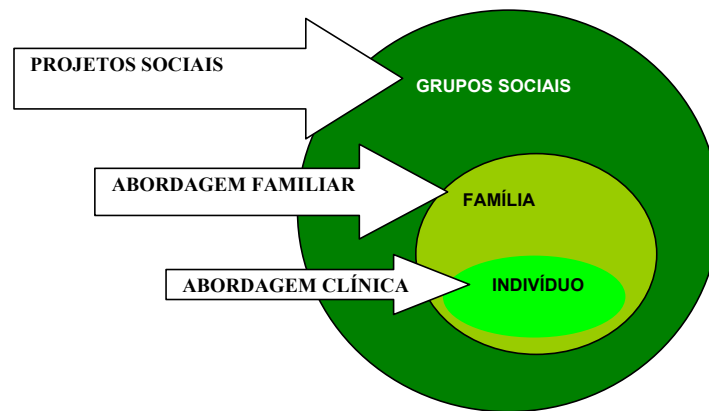
Tentativas de estabelecer relações simplistas de “causa e efeito” estão ainda presentes em muitas vertentes teóricas herdeiras do Positivismo, as quais pretendem transportar enfoques oriundos das ciências exatas para o campo das ciências sociais. Em geral, aspiram alcançar elevado grau de objetividade dos fenômenos estudados e advogam por uma distinção clara entre o objeto estudado e o sujeito que o observa, ao mesmo tempo em que tecem explicação mecanicista das relações entre os fenômenos. Essas relações são representadas como peças de uma maquinaria e tendem a adotar metáforas orgânicas nas quais cada componente assumiria um papel funcional, semelhante aos órgãos de um corpo e em geral assumindo como pressuposto o ideal de um estado homeostático. Isso para a sociedade deriva de orientações “funcionalistas” e que buscam a integração e a ordem na sociedade, com evidente viés conservador.

Assume-se aqui que a explicação dos problemas de saúde que são demandados aos profissionais envolvidos com a atenção à saúde pode ser expressa de forma mais consistente utilizando-se o conceito de determinação e de complexidade.

O enfoque de problemas ligados aos determinantes sociais nos posiciona frente ao sofrimento humano, ao adoecimento e à morte – desnecessários – de grandes contingentes populacionais que não têm acesso a uma prática mais restrita da clínica. Seu enfrentamento, portanto, apresenta-se como um mandato de natureza moral e, assim, deve ser cuidadosamente trabalhado.

O termo **projeto** encontra na literatura uma multiplicidade de definições, sendo constante, no entanto, o fato de tratar-se de um esforço orientado para o alcance de determinados objetivos, para os quais se organizam racionalmente os meios (planejamento) e o seu caráter limitado no tempo (os projetos têm começo, meio e fim): “[...] são empreendimentos finitos que têm objetivos claramente definidos em função de um problema, oportunidade ou interesse de uma pessoa, grupo ou organização” (MAXIMINIANO, 1997, p. 20).

Numa abordagem esquemática, a atuação da equipe de Saúde da Família deveria dar-se no que denominaremos *enfoque multinível*, buscando mudanças em vários planos ou níveis da realidade, desde o nível do sujeito individual (clínica), passando pela sua família (abordagem familiar) e atingindo progressivamente os espaços coletivos cada vez mais amplos dos grupos sociais. Como um produto também da realidade social, os indivíduos estão imersos no meio social, contribuindo para sua conservação ou mudança. Procuramos representar esse enfoque multinível na Figura 1.



**Figura 1** - Enfoque multinível na ação da equipe de Saúde da Família.

Os projetos sociais que propomos desenvolver terão seu foco de atuação não em indivíduos específicos ou mesmo em famílias isoladas, mas em conjuntos ou níveis mais elevados de organização da sociedade local.

## 1.2 | Seleção do projeto

A primeira atividade relacionada ao projeto consiste na definição do projeto social que a equipe irá desenvolver ou participar. Para isso, deverá se reunir com esse objetivo quantas vezes forem necessárias, até que se estabeleça um consenso no grupo sobre qual projeto deverá ser objeto de atuação pelo conjunto de seus membros. De imediato, deverá ser considerada a seguinte escolha:

- Inserção da equipe em uma atividade comunitária ou em um projeto proposto ou já existente na comunidade; ou
- proposição de um novo projeto para a comunidade.

A realização dessa escolha é fundamental para que se possa definir precisamente qual será o papel da equipe, que dependerá do estágio em que a atividade ou o projeto esteja.

Essa diferenciação que está sendo feita aqui entre “atividade comunitária” e “projeto” se faz necessária para permitir separar ações desenvolvidas por grupos de membros da comunidade de forma permanente, dos projetos propriamente ditos, que são tipicamente caracterizados por ter “começo, meio e fim”. Isso não quer dizer que projetos com objetivos, recursos e prazos determinados não possam se vincular a “atividades” mais permanentes ou já incorporadas na rotina das relações sociais da comunidade.

#### **Importante**

##### **Já existe algum projeto social sendo desenvolvido pela comunidade?**

Pense como participar para apreender e colaborar com o projeto já existente.

**Não existe projeto social?** Veja como iniciar um projeto com a participação da equipe de Saúde da Família e da comunidade.

Em caso de atividades ou projetos já existentes, diversas características devem ser levantadas, compondo um “diagnóstico” sucinto que subsidiará as decisões da equipe:

- Objetivos das atividades ou projetos existentes;
- atores sociais e/ou entidades envolvidas;
- legitimidade dos atores envolvidos em relação aos demais e possível existência de conflitos entre projetos concorrentes;
- ações desenvolvidas pelos projetos;
- estágio de desenvolvimento e implementação do projeto;
- caráter assistencialista ou emancipatório do projeto;
- grau de apropriação dos projetos por atores político-partidários externos ou internos à comunidade, com vistas a capitalizar apoios políticos e pessoais, entre outros.
- grau de aproximação com as questões da saúde que o projeto apresenta, isto é, se tem mais ou menos conexão com *determinantes sociais da saúde* ou mesmo se está relacionado a aspectos da assistência à saúde;
- sustentabilidade do projeto.

Obviamente, a inserção da equipe de Saúde da Família em um projeto já existente ou proposto pela comunidade restringe, em grande parte, as

possibilidades de um desenho mais identificado com os pressupostos conceituais e os interesses dos membros da equipe. Por outro lado, poderia constituir um importante reforço para projetos legítimos de iniciativa da própria comunidade que, por esse tipo de gênese, tenderiam a ter mais possibilidades de êxito em virtude de sua inserção no tecido social, com sustentabilidade mais assegurada.

A proposição de projetos pela própria equipe, no entanto, não deve ser descartada, principalmente quando o diagnóstico dos projetos já existentes indicar a sua fragilidade, geradores de dependência, manipulação político-eleitoral ou qualquer traço que indique concepções que se distanciam da ampliação da autonomia e da ampliação das capacidades de atores e grupos sociais locais.

A seleção dos projetos por parte da equipe pode ser uma atividade que evidenciará eventuais diferenças de concepções ideológicas ou de estratégias e interesses individuais por parte de seus membros. O tratamento dessas diferenças deve ser uma preocupação inicial, por meio de dispositivo que facilite a superação dos conflitos e a construção de consensos – o planejamento.

### **1.3 | A equipe como uma extensão do estado**

Uma questão deverá estar sempre presente quando os membros da equipe decidem assumir a proposição de um projeto ou o apoio a uma atividade ou projeto já existente: o caráter estatal da intervenção. A equipe de Saúde da Família não se limita a um conjunto de indivíduos bem intencionados que pretende melhorar a qualidade de vida da população de determinado território. Trata-se de servidores públicos participantes de um programa oficial de saúde cujas diretrizes gerais e atividades mínimas são definidas centralmente pelo Ministério da Saúde e pela Comissão Intergestores Tripartite.

Além disso, as secretarias estaduais de saúde e os municípios introduzem modificações no programa, adequando-as localmente. Portanto, existem claros limites institucionais para a atuação da equipe de Saúde da Família, principalmente na exigência de ações a serem realizadas, na organização do trabalho interprofissional, no tamanho da população adstrita, inserindo dados nos sistemas de informação, etc.

Embora você e a equipe estejam sujeitos a diversas restrições, pelas escolhas estratégicas e programáticas já pré-definidas por outros níveis de organização do sistema, essa realidade não pode representar fator de desestímulo à inovação e à proposição de novos arranjos organizacionais.



Isso porque sempre existirá um grau superior ou inferior de poder dos membros da equipe e dos atores sociais com quem ela se relaciona. Essa acumulação de poder permite variadas iniciativas quanto ao papel desempenhado pela equipe e quanto à organização das unidades de saúde.

Essas iniciativas inovadoras podem se dar em diversas dimensões, como organizacional (processos de trabalho, metodologias de planejamento e programação, tratamento e utilização das informações, etc.), assistencial (novas ações programáticas, abordagem de riscos sanitários, ambientais, etc.) e mesmo intervenções num espaço mais amplo que envolva aspectos ligados às relações sociais observadas no território, buscando interferir na dinâmica dos determinantes sociais da saúde.

Há que se considerar que nem todos os problemas identificados por atores ou grupos sociais obtêm pronta resposta do estado. Apenas uma parte deles vai configurar uma “questão social” sobre a qual os gestores se sentem pressionados ou obrigados a responderem com determinada política pública. Portanto, tanto a delimitação dos problemas por parte da sociedade civil como a resposta estatal aos mesmos passa por variadas e complexas formas de intermediação, em que a mobilização e a negociação política assumem papel preponderante.

Dependendo da extensão das relações existentes entre a natureza dos projetos, os interesses do poder local e do grupo político no governo, a sustentabilidade política – governabilidade – dos projetos vai variar muito. Deve-se considerar na seleção dos projetos o seu grau de coerência com as políticas públicas e com a agenda política dos governantes nos diversos níveis e os potenciais focos de cooperação e de conflito que os processos desencadeados pelo projeto podem suscitar.

Não se propõe aqui, obviamente, a adoção de um projeto de caráter contra-hegemônico ou que possa representar oposição ao governo municipal. Um mecanismo eficaz de evitar confrontos equipe-prefeitura seria a abertura de canais de diálogo e apresentação das alternativas aos dirigentes municipais (secretários municipais, coordenadores das equipes de Saúde da Família, prefeito, etc.).

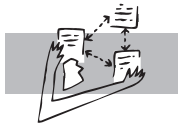
Lembre-se de que em qualquer projeto social nunca é possível controlar todas as variáveis do processo, como as esperadas tentativas de capitalização política pelas lideranças locais. O que acontece, no mais das vezes, é que projetos sociais inauguram espaços públicos em que as disputas políticas existentes na sociedade vão se manifestar e onde os diversos atores sociais vão procurar sustentação, recursos diversos e capital político para a consecução de seus interesses, legítimos ou não. Essa dimensão política nunca deve ser negligenciada em todos os momentos do projeto.

### Para refletir ...

Sua participação, como membro de uma equipe de Saúde da Família, nos problemas da comunidade assume caráter oficial, com amplas repercussões políticas, que devem ser consideradas cuidadosamente, tanto na sua formulação quanto na execução do projeto. Isso não implica que as intervenções na comunidade tenham que ser estritamente “chapa-branca”, para utilizar um termo pejorativo, ou seja, porta-voz das decisões oficiais.

### Para refletir ...

- Este texto fez lembrar alguma situação similar que já vivenciou na prática profissional?
- Já experimentou a presença de grupos políticos participando e “aproveitando-se” do seu trabalho social?
- Seria possível trabalhar mesmo com essas intervenções?
- Já ouviu falar sobre isto?



Mapa contextual

## Atividade 2

Retomando a atividade 1, redija um texto listando os problemas sociais que poderiam ser tema de projeto. Siga as normas do módulo de Iniciação à Metodologia Científica: participação em eventos e elaboração de textos científicos (CORRÊA *et al.*, 2009, p.48).

Guarde em seu portfólio. Consulte, no cronograma da disciplina, outros encaminhamentos solicitados para esta atividade.

### Recapitulando

Nesta parte 1 recordamos aspectos importantes de Vila Formosa e aprendemos a sair do impasse próprio do início de um projeto. Além disso, tratamos dos aspectos sociais que perpassam o trabalho da saúde, bem como revisitamos o conceito de determinante social.

Na parte 2 vamos trabalhar cuidadosamente cada etapa do trabalho, com exemplos de aplicabilidade para a sua comunidade e equipe da Saúde da Família.

## Parte 2

# O trabalho coletivo do pré-projeto



Na parte 2 vamos construir coletivamente, passo a passo, um projeto social utilizando o método ZOPP. Esse método, indicado para projetos sociais, é simples, possibilita a participação da comunidade e trabalha com objetivos concretos. É um método indicado para estruturação de processos de planejamento participativo e tem sido amplamente utilizado em diversos projetos sociais no Brasil. Outro aspecto importante desse caminho é que possibilita a utilização do instrumento de forma participativa, realizado em oficinas, o que permite clara visibilidade nas decisões.

### O método ZOPP

Apresentaremos de forma esquemática o percurso completo do método para ajudá-lo no caminho lógico que deverá percorrer, com sua equipe e comunidade. Chamamos a atenção para a *análise da situação*, que contempla:

1. Análise das pessoas envolvidas no projeto;
2. análise dos problemas;
3. análise dos objetivos;
4. análise das alternativas.

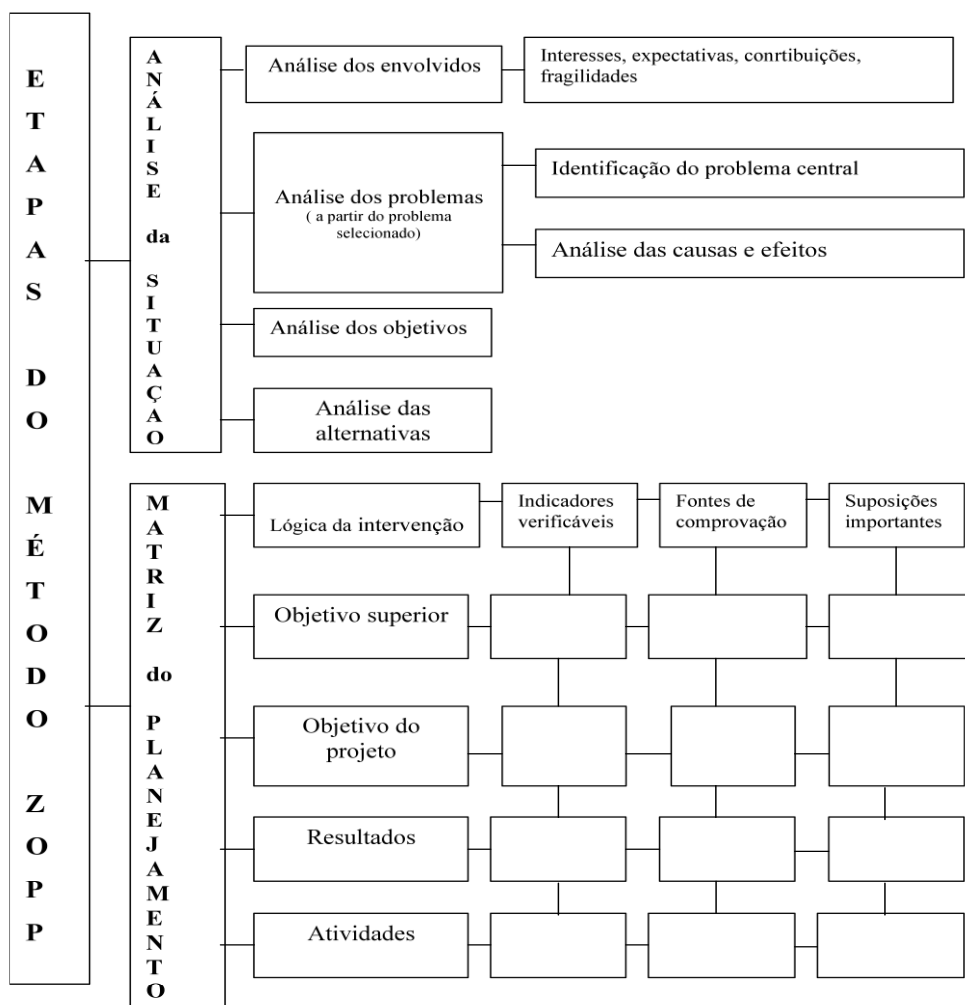
#### Para saber mais

Caso tenha interesse em conhecer a história do método ZOPP, suas diversas aplicações e como utilizá-lo consulte os sites [http://www.participando.com.br/metodologia/zopp\\_pcm.asp](http://www.participando.com.br/metodologia/zopp_pcm.asp) e <http://portal.cin.ufpe.br/gp2/Presentations%20%20Download/Marcelo-28-03-2007.ppt#256>

Em seguida, atente para a **matriz do planejamento**, na qual encontraremos:

1. Lógica de intervenção;
2. objetivo superior;
3. objetivo do projeto;
4. resultados;
5. atividades.

Depois da observação desse quadro, convidamos à aplicação dos diversos momentos do método. Veja na Figura 2 as etapas do método ZOPP.



**Figura 2** – Etapas do método ZOPP.

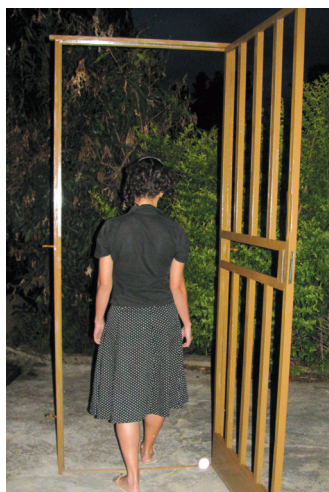
Após a observação desse quadro, alertamos que as análises ocorrem concomitantemente e têm forma dinâmica de acontecer. Vejamos as questões sobre a análise da situação:

Análise dos envolvidos: quem está envolvido? Quais são – todos – os atores, organizações e instituições?

Análise dos problemas: quais os principais problemas? Que situação atual deve ser mudada?

A parte de levantamento e hierarquização de problemas é ampla e complexa e um vasto caminho deve ser trilhado para vencer essa etapa.  
Análise dos objetivos: qual a nossa visão do futuro? Quais são os possíveis objetivos?  
Identificação de alternativas: quais as estratégias possíveis?

## O pré-projeto passo a passo



### Importante

Se você optou por entrar em um projeto já existente, esta parte do estudo o ajudará a fazer uma análise junto à comunidade.

Se você optou por iniciar um projeto novo com a comunidade, esta etapa o ajudará a caminhar passo a passo na elaboração do projeto.

Se você ainda não teve a oportunidade de participar de um projeto social, é importante saber que ele não nasce do nada ou de um livro. O projeto inicia-se com uma ideia de uma pessoa ou de um grupo de pessoas que querem mudar uma realidade. Esta fase nós vamos denominar de pré-projeto.

O pré-projeto é engendrado a partir de uma necessidade observada ou percebida na realidade do cotidiano. Segundo Luck (2003): “Projetos que

funcionam são aqueles que correspondem a um plano de vida profissional dos que estão envolvidos em suas ações e que, por isso mesmo, já no seu processo de elaboração canalizam energia e estabelecem orientação de propósitos para a promoção de uma melhoria vislumbrada”.

O profissional de saúde, no seu atendimento e no trabalho com a equipe, em um dado momento pode iniciar uma análise mais profunda dos determinantes sociais dos problemas de saúde que demandam o seu atendimento. Essa reflexão pode surgir até mesmo como resultado de uma insatisfação ao começar a perceber que o seu trabalho é redundante, limitado ou que muitos problemas de saúde poderiam ser prevenidos se ocorressem mudanças na realidade local ou mesmo porque determinado problema lhe foi trazido pela comunidade, com expressa expectativa de sua participação.

Nesse momento é possível surgir um desejo de realizar algo mais abrangente para que determinados problemas deixem de existir de forma tão repetitiva ou diminua o seu impacto sobre a saúde e a qualidade de vida das pessoas. Entre esse desejo e a realização de um projeto, algumas etapas devem ser respeitadas para que a proposta de mudança seja elaborada de forma metódica e realista.

Como os problemas são muitos, podem aparecer várias ideias de uma só vez. É importante você ou pessoas da comunidade já envolvidas na discussão fazerem algumas anotações das propostas que surgirem nesse momento, mesmo que sejam incompletas. Quanto mais claras as ideias, registradas por escrito, mais argumentos existirão para apresentá-la para outras pessoas. Assim, começa a nascer um projeto, de forma meio tímida, desorganizada, uma mistura de sonho, desejo e racionalidade.

O surgimento das primeiras ideias pode ser levado para os membros da equipe de trabalho, quando passará por primeira avaliação. Seria um primeiro teste, em que as propostas poderão ser aceitas ou reprovadas, com a possibilidade de discussões e novas ampliações.

A equipe poderá decidir por levar em frente a novidade que você apresentou e até indicar, como parceiros, membros da comunidade ou das instituições. Isto pode significar que a ideia original está passando por instâncias compostas de atores dispostos a realizar mudanças naquele estado de problemas. A participação da comunidade e de instituições parceiras poderá ser a chave do êxito.

**Tome nota**

É importante dedicar o tempo suficiente para a maturação da proposta e a definição dos caminhos que o grupo tomará. Entretanto, alertamos que o tempo precisa ser cuidadosamente medido por todo o grupo, pois um projeto que realiza muitas reuniões e se apresenta moroso pode fracassar ou perder adeptos importantes.

Como já vimos, os profissionais das equipes de Saúde da Família encontram inúmeros problemas de uma só vez, que se apresentam interligados. Portanto, no início, é sempre difícil focar apenas um problema, pois o grupo sente dificuldade em estabelecer limite. Mas a experiência tem demonstrado que quando a equipe experimenta realizar um pequeno projeto, com foco bem definido e com resultados positivos, ela se “empodera” e parte para outros projetos, sucessivamente. Após de cada vitória, há sempre novos desafios.

**Lembre-se**

Um projeto deve focar apenas uma situação-problema. É um limite que precisa ser reconhecido por todos os participantes.

Para ajudá-lo na definição da situação-problema, vamos pensar num caminho em que todos participem da decisão. Esse momento poderá proporcionar, na equipe, na comunidade e nos envolvidos no projeto, a criação de um conhecimento mais profundo sobre sua própria realidade, elaborado de forma consensual e que vai passar a orientar sua ação.

A construção de determinados consensos sobre como os dados da realidade se inter-relacionam e as cadeias de determinantes que originaram a situação atual (gênese) compõem o que poderia ser chamado de uma “teoria local”, que traz em si a potência de orientar uma série de ações individuais ou coletivas no sentido da mudança social, não se restringindo ao escopo de uma ação isolada.

O primeiro passo a ser dado na construção do projeto é ver quem vai identificar e analisar os problemas. A análise dos envolvidos e de problemas ocorrerá concomitantemente, pois um depende do outro.

## Primeiro passo: análise dos envolvidos



Analisamos as pessoas, grupos, instituições envolvidas e depois o problema central. Os participantes poderão fazer do projeto um sucesso ou um fracasso. Fique atento para as seguintes considerações.

Os interesses das pessoas envolvidas, em geral, são diversificados e, muitas vezes, conflitantes. Veja atentamente os interesses do médico, do enfermeiro, do vereador, da professora, do padre, do pastor, do presidente da associação de bairro, do estudante, do grupo de mulheres, do grupo de jovens, etc.:

- O potencial de cada um deve ser bem aproveitado;
- a motivação de cada pessoa poderá ser uma força motriz;
- os fatores limitantes de cada participante devem ser considerados;
- as expectativas de cada um devem ser discutidas;
- os temores influenciam no processo;
- as fragilidades do grupo devem ser assumidas.

## Segundo passo: levantamento de problemas

Pfeiffer (2005) orienta como fazer coletivamente a análise da realidade para sistematizar informações relevantes sobre os principais problemas que a caracterizam. Trata-se de criar um panorama geral dos problemas que estão no entorno da situação escolhida, na área de abrangência da equipe de Saúde de Família. Se o projeto for para um município que tem mais de uma equipe, o estudo será feito com todos os membros das equipes e, dependendo do problema, de diversas secretarias e instituições municipais.



Para o levantamento dos problemas, propõe-se o chamado *brainstorming* (tempestade de ideias). Isso poderá ser feito em uma reunião especialmente convocada, com todas as pessoas envolvidas com a ideia. Uma pessoa deverá ser escolhida para atuar como monitor ou coordenador do grupo.

#### **Técnica de *brainstorming* para levantamento de problemas**

1. Deverão ser distribuídas fichas de cartolina coloridas, com medidas padrão de 10x30 cm – metade de uma folha A4.
2. Os participantes escrevem os problemas mais significativos que ocorrem na área de abrangência.
3. No *brainstorming* não é permitido o debate das ideias, apenas o levantamento e a apresentação.
4. Cada participante escreverá na ficha uma única ideia, de forma sintética, mas que permita sua compreensão por todos. Essa prática induz mais objetividade na exposição da ideia e evita discussões infrutíferas em torno de opiniões isoladas ou de polêmicas iniciais pouco construtivas.
5. Será dado um prazo, de cerca de cinco a 10 minutos, para os participantes registrarem suas ideias nas fichas de cartolina, silenciosamente.
6. Se houver alguém que não sabe escrever, pode trabalhar em dupla, para que um ajude o outro.
7. Em caso de dificuldade, o participante deve recorrer ao monitor do grupo, evitando conversas “paralelas”.
8. Quando todos tiverem terminado de escrever o problema, as fichas deverão ser recolhidas.
9. O monitor vai, então, fixar com fita crepe cada ficha numa folha de papel *craft* (papel rústico, de cor marrom claro ou qualquer papel mais consistente e barato, utilizado em geral como papel de embrulho), previamente fixado numa parede ou quadro negro.
10. O monitor fará a leitura do texto de cada ficha e discutirá com o grupo seu significado, procurando melhorar sua formulação, para compreensão mais fácil e mais objetividade do texto.
11. Fichas com problemas semelhantes ou mesmo idênticos poderão ser sintetizadas em uma única, discutindo-se com o grupo a necessidade de fusão das mesmas e o texto final que unificará as duas propostas.
12. Os problemas levantados deverão ser agrupados em conjuntos homogêneos relacionados a um mesmo tema (ex: questões ligadas a saneamento, educação, moradia, renda, assistência à saúde, etc.). Essa técnica é denominada “diagrama de afinidade”.
13. Anotar em uma ficha o título do agrupamento.

### Terceiro passo: hierarquização dos problemas

Os problemas serão, agora, submetidos à discussão no grupo, que será dirigida para a definição da maior ou menor importância atribuída pelos participantes. Cada conjunto de problemas agregados no momento anterior será objeto de uma defesa por parte de quem o formulou, quanto à importância do mesmo e aos benefícios de sua resolução.

Para facilitar a hierarquização dos problemas, será realizada uma votação, podendo ser utilizados os seguintes critérios, adotando-se metodologia proposta pelo Projeto Redevisa (BRASIL, 2003). Poderão ser acrescentados outros critérios, se o grupo julgar necessário.

- Potencial de risco: consequências para a população caso o problema não seja resolvido;
- impacto potencial: consequências técnicas, epidemiológicas, políticas, culturais;
- disponibilidade tecnológica: factibilidade das ações em face da disponibilidade de recursos técnicos e de conhecimento;
- adesão dos gestores públicos: viabilidade das ações propostas em face da aceitação dos atores institucionais em torno das soluções encaminhadas para problema;
- adesão do grupo: viabilidade das ações propostas em face da aceitação do grupo diretamente envolvido na elaboração do projeto;
- custos de implementação: recursos financeiros necessários e disponíveis para a solução do problema;
- custo de postergação: custos futuros que seriam necessários para corrigir as consequências caso o projeto não seja implementado no prazo proposto; reflete os custos da persistência do problema ou agravamento, com o tempo.

A Figura 3 auxiliará o grupo a realizar a hierarquização dos problemas:

| PROBLEMAS | CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO |         |         |                   |         |         |                             |         |         |                              |         |         |                 |         |         |                       |         |         |                       |         |         | TOTAL |
|-----------|--------------------------|---------|---------|-------------------|---------|---------|-----------------------------|---------|---------|------------------------------|---------|---------|-----------------|---------|---------|-----------------------|---------|---------|-----------------------|---------|---------|-------|
|           | Potencial de Risco       |         |         | Impacto Potencial |         |         | Disponibilidade Tecnológica |         |         | Adesão dos Gestores Públicos |         |         | Adesão do Grupo |         |         | Custos de Implantação |         |         | Custos de Postergação |         |         |       |
|           | Baixo                    | Médio   | Alto    | Baixo             | Médio   | Alto    | Baixo                       | Médio   | Alto    | Baixo                        | Médio   | Alto    | Baixo           | Médio   | Alto    | Baixo                 | Médio   | Alto    | Baixo                 | Médio   | Alto    |       |
|           | 01 a 04                  | 05 a 07 | 08 a 10 | 01 a 04           | 05 a 07 | 08 a 10 | 01 a 04                     | 05 a 07 | 08 a 10 | 01 a 04                      | 05 a 07 | 08 a 10 | 01 a 04         | 05 a 07 | 08 a 10 | 08 a 10               | 05 a 07 | 01 a 04 | 08 a 10               | 05 a 07 | 01 a 04 |       |
|           |                          |         |         |                   |         |         |                             |         |         |                              |         |         |                 |         |         |                       |         |         |                       |         |         |       |
|           |                          |         |         |                   |         |         |                             |         |         |                              |         |         |                 |         |         |                       |         |         |                       |         |         |       |
|           |                          |         |         |                   |         |         |                             |         |         |                              |         |         |                 |         |         |                       |         |         |                       |         |         |       |
|           |                          |         |         |                   |         |         |                             |         |         |                              |         |         |                 |         |         |                       |         |         |                       |         |         |       |
|           |                          |         |         |                   |         |         |                             |         |         |                              |         |         |                 |         |         |                       |         |         |                       |         |         |       |
|           |                          |         |         |                   |         |         |                             |         |         |                              |         |         |                 |         |         |                       |         |         |                       |         |         |       |
|           |                          |         |         |                   |         |         |                             |         |         |                              |         |         |                 |         |         |                       |         |         |                       |         |         |       |
|           |                          |         |         |                   |         |         |                             |         |         |                              |         |         |                 |         |         |                       |         |         |                       |         |         |       |
|           |                          |         |         |                   |         |         |                             |         |         |                              |         |         |                 |         |         |                       |         |         |                       |         |         |       |
|           |                          |         |         |                   |         |         |                             |         |         |                              |         |         |                 |         |         |                       |         |         |                       |         |         |       |
|           |                          |         |         |                   |         |         |                             |         |         |                              |         |         |                 |         |         |                       |         |         |                       |         |         |       |

**Figura 3** - Ficha de critérios de priorização de problemas sociais.

Fonte: Projeto Redevisa (BRASIL, 2003).

Em um cartaz previamente desenhado (de acordo com o modelo da Figura 3), serão coladas nos espaços vazios da coluna “problemas”, com fita crepe, as fichas com a “formulação síntese” do grupo de problemas. Todos os critérios, correspondentes a cada um dos problemas, serão avaliados, pelos participantes, inicialmente em relação à intensidade de cada problema – baixa, média e alta – e, em seguida, atribuindo notas em relação às faixas (baixa, de 0 a 4; média, de 5 a 7, e alta, de 8 a 10).

Quanto aos custos de implantação e postergação, a soma dos pontos atribuídos pelo grupo deverá ser feita de forma inversamente proporcional. Isso porque um projeto de custo mais baixo deverá ser priorizado em detrimento de outro cujo custo seja superior.

Na coluna total pode ser anotada a soma dos valores atribuídos ou a média obtida da divisão dessa soma por 7.

Para a continuidade do processo, sugere-se que nas próximas etapas seja trabalhado apenas o grupo de problemas avaliado como mais importante pelo grupo – o que obteve pontuação mais alta. A abordagem de todos os grupos de problemas exigiria muito esforço de planejamento integrado, que poderia desestimular o grupo devido à enorme complexidade que certamente resultaria. Porém, a juízo do grupo, problemas também julgados de muita relevância poderão ser tratados posteriormente ou mesmo concomitantemente.

Lembramos que é hora de resgatar a equipe de Vila Formosa como espaço de aplicabilidade do método ZOPP. Vamos visitar a nossa equipe do município de Curupira?

### **Vila Formosa: o cenário e o problema**

Na última reunião, alguns participantes da equipe de Saúde da Família que haviam realizado, há tempos, um encontro com professoras de duas escolas manifestaram a intenção de desenvolver um trabalho comunitário para melhorar as condições de higiene e alimentação dos moradores e, sobretudo, dos alunos das escolas. Mobilizado um grupo maior, chegou-se a fazer uma lista de 30 problemas, que depois de muito debate resultaram-se em três:

- verminose
- desnutrição
- pobreza

Esse grupo ampliado da comunidade passou a discutir algumas possibilidades, pois há muito tempo estava determinada a resolver o problema do saneamento na área de abrangência, tendo se manifestado em algumas ocasiões: Na última Conferência Municipal de Saúde a equipe já havia feito uma exposição sobre as diarreias agudas, que era a causa primeira da procura pelo serviço de saúde.

Já haviam procurado o prefeito, mas ele comunicou que não tinha condições financeiras para fazer o saneamento básico da cidade.

Uma agente comunitária de saúde relatou que no seu curso técnico para agentes comunitários de saúde (ACS) ouvira falar no biodigestor, que poderia oferecer solução para saneamento e ainda utilizar o gás para a cozinha.

Como essa proposta do biodigestor era desconhecida pelo grupo, uma professora se dispôs a pedir para a sua irmã fazer a primeira pesquisa na Internet para conhecer o tema. Nesta reunião decidiram por conhecer um pouco mais sobre a proposta do biodigestor e conseguiram na Internet um interessante vídeo.

Podemos aprender com a equipe de Vila Formosa como enfrentar problemas e soluções de temas pouco conhecidos.

### Atividade 3



Vídeo

Assistir ao vídeo 9: “Modelo alternativo de rede de esgoto – biodigestores”, de André Trigueiro, Programa Cidades e Soluções da Rede Globo. (BIODIGESTORES, 2008). É importante que essa atividade seja realizada com os participantes do projeto, para, depois, discutirem o tema proposto. Embora esse vídeo não seja sobre um projeto social elaborado coletivamente tal como estamos propondo, serve para ilustrar como a equipe de Vila Formosa buscou se apropriar de um tema desconhecido para poder seguir o processo de elaboração de projeto social.

Após o vídeo, realize um debate com sua equipe para analisar cada item de importância e conhecer um pouco mais o tema proposto. As seguintes questões orientam um debate:

1. Qual a temática do vídeo?
2. Por que o grupo de Vila Formosa escolheu esse vídeo?
3. Nos projetos apresentados, qual foi a motivação das pessoas pela escolha de biodigestores como tecnologia para o tratamento de esgotos?
4. Qual a relação do custo dos projetos com a escolha do biodigestor?
5. Como conseguiram financiamento para os projetos?
6. Você considera que os problemas foram bem resolvidos?

Guarde em seu portfólio. Consulte, no cronograma da disciplina, outros encaminhamentos solicitados para esta atividade.

Essa foi a decisão do grupo de Vila Formosa. Não foi somente incentivada pelo vídeo que a equipe decidiu pelo projeto de construção de biodigestores. Vejamos os outros motivos que levaram o grupo de Vila Formosa a tomar esse caminho.

### Glossário

**Árvore de Problemas:** Instrumento para a análise de problemas. Trata-se de um diagrama que visualiza uma situação-problema e as relações de causa-efeito entre os problemas considerados relevantes dentro da temática escolhida para o futuro projeto. Parte de um único problema central, para garantir o foco da análise (PFEIFFER, 2008.)

### O que aconteceu com a equipe de Vila Formosa?

Na equipe de Vila Formosa o grupo decidiu por trabalhar com **saneamento**, pois já era um desejo antigo de muitas pessoas que estavam naquela reunião. Mas não foi uma decisão fácil, pois havia muitos interesses.

Alguns fatores pesaram nessa decisão, tais como: o desejo de duas professoras representantes de escolas participantes e o interesse de dois moradores da área afetada. Um desses moradores fazia parte do Conselho Municipal de Saúde e o outro da Associação Comunitária. Pesou, ainda, a análise dos dados da área de abrangência da equipe de Saúde da Família, que revelavam alto índice de verminose, com contínuas reinfestações e até com internações hospitalares.

Depois da decisão pelo saneamento, a equipe decidiu elaborar um projeto para a construção e operação de um biodigestor.

Mas não pensem que foi uma decisão fácil. Muitos interesses estiveram presentes nesse processo. Mas depois de bem pactuado, o grupo adquiriu forças para levar o projeto em frente. Quarto passo: análise dos problemas.

Até o momento, vimos como é complexo identificar o problema e indicar as redes explicativas – a relação do problema e seus determinantes. Mais desafiador ainda é analisar o problema de forma a sistematizar o trabalho. Para isso, vamos em seguida iniciar uma série de análises para que a situação seja vista sob todos os ângulos pelo conjunto de participantes. Propomos a utilização da **árvore de problemas** em que poderá ser visualizada a relação de causa e efeito entre os problemas levantados e selecionados.

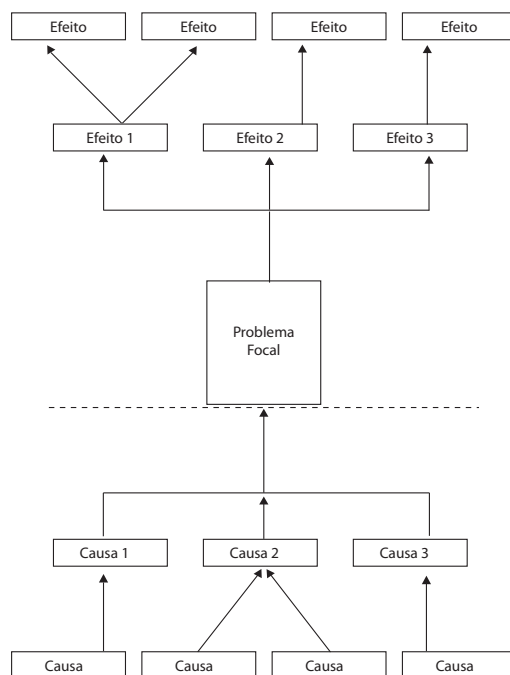
A árvore de problemas proporciona o conhecimento detalhado de uma situação negativa, como foco de preocupação do grupo. A forma de trabalho para a elaboração da árvore de problemas é definidora dos seus resultados. A descrição dos problemas deve ser clara e colocar em foco os problemas reais e não-hipotéticos.

**Importante:** utilizar a árvore de problemas pode parecer difícil e cansativo no início, mas evitará sérios entraves no futuro, além de clarear a construção da árvore dos objetivos.

### Lembre-se

A árvore de problemas permite:

- Identificar os problemas existentes na situação selecionada;
- descrever melhor cada um deles;
- destacar os mais importantes;
- definir o que atende à maioria das pessoas presentes;
- trabalhar sobre o problema focal até a exaustão;
- identificar as causas substanciais e diretas do problema focal;
- identificar os efeitos substanciais e diretos do problema focal;
- construir uma árvore do problema mostrando a relação causa-efeito;
- analisar a situação-problema de acordo com a visão dos participantes.



**Figura 4** - Modelo de árvore de problemas.

No método ZOPP o problema é um “estado negativo existente” (PFEIFFER, 2005, p. 64) da realidade, no qual se pode observar ausência, carência e insuficiência. A importância de uma clara definição e descrição dos problemas e suas cadeias causais é uma condição indispensável para a escolha racional dos objetivos do projeto, os quais serão trabalhados na sequência imediata, em uma “árvore de objetivos”; correspondentes aos problemas já identificados.

Certamente o grupo encontrará dificuldades na escolha precisa de um “problema central/problema focal”. Isso pode ser explicado tanto pelo baixo consenso do grupo frente à explicação da realidade e os interesses envolvidos, como pela dificuldade inerente à seleção do problema central. O mais importante é a construção de uma “rede explicativa” que relaciona as diversas dimensões da realidade numa cadeia de determinações (que, de forma simplista, denominamos de “causa e efeito”), que proporciona explicação compartilhada pelo grupo sobre a situação inicial que se pretende modificar. “Na realidade, todos os problemas podem ser causas ou efeitos, dependendo de sua posição na árvore. Um problema situado abaixo no diagrama é a causa do problema acima dele, que é o efeito do primeiro, que, por sua vez, é causa de outro problema mais acima” (PFEIFFER, 2005, p. 65).

É importante que esta seja feita dentro de uma oficina de trabalhos, com um moderador orientando, metodologicamente, cada passo.

### Quem será o (a) moderador (a) da oficina?

Uma oficina é um tipo especial de evento, coordenado por um moderador – que poderá ser você ou outro membro do projeto. O moderador da oficina da fase da análise dos problemas da situação selecionada tem muita responsabilidade de esclarecer o grupo sobre a metodologia para o futuro projeto.

Lembre-se que trabalhar coletivamente o projeto:

- Cria compromisso entre os participantes;
- colabora com a educação popular e comunitária;
- leva em conta a existência de várias verdades;
- aceita os limites pessoais da realidade;
- fortalece o controle social;
- considera o aspecto político que perpassa o projeto;
- cria um projeto com poder descentralizado;
- oferece transparência no processo de trabalho;
- constrói a governabilidade do projeto;
- considera aspectos globais no projeto local;
- potencializa os esforços;
- produz agentes de mudança;
- amplia convergências e diminui conflitos.

#### Glossário

**Oficina** é um método de trabalho que envolve uma relação dinâmica entre os participantes e gera um produto final. Ela é composta de introdução, aquecimento, desenvolvimento, síntese oral e escrita, avaliação e encerramento. Uma oficina gera um produto final: um relatório, um documento de referência, um projeto.

Para saber mais sobre oficinas, leia: “Oficinas em dinâmica de grupos: um método de intervenção psicossocial” (AFONSO, 2002).



## Como desenvolver a oficina de análise de problemas



Se você nunca monitorou uma oficina, oferecemos uma sugestão de sequência a ser seguida, lembrando que antes de realizá-la deve fazer um planejamento desta atividade. Uma oficina não pode ser improvisada. Ela exige uma metodologia que compreende etapas.

**Introdução:** deve ser breve e deixar claro o objetivo da oficina, lembrando o processo já percorrido e qual é a situação-problema para cuja solução se pretende responder com o projeto. O que se fará a seguir é uma análise dessa situação-problema e de todos os problemas que a conformam.

**Aquecimento:** pode ser feito por meio da apresentação dos membros ou de uma dinâmica de grupo adequada para a situação. Você pode encontrar diversos livros de dinâmicas grupais muito interessantes.

**Desenvolvimento:** de acordo com as seguintes etapas:

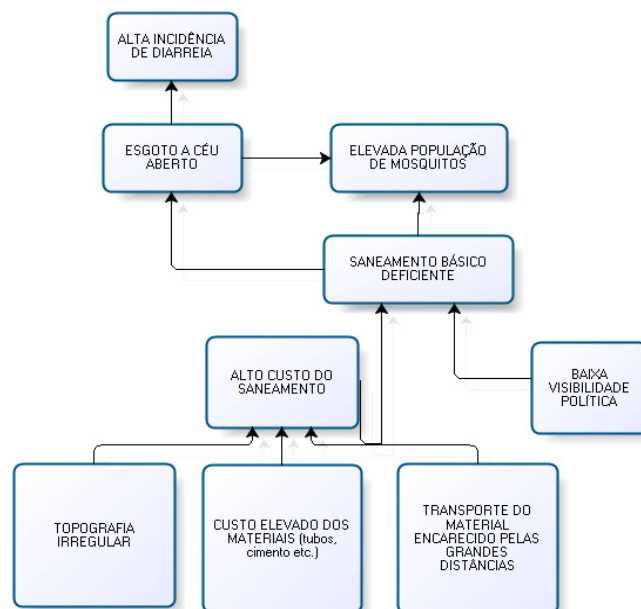
- Distribua para os participantes um pedaço de cartolina medindo 30 por 25 cm, orientando para que cada um escreva um problema que se correlacione com a situação-problema selecionada.
- Recolha as fichas e relacione todos os problemas importantes, colocando as fichas em um mural na parede da sala ou sobre um papel *craft*.
- Juntamente com o grupo, coloque os problemas em uma ordem de importância, condizente com a realidade local.
- Identifique o problema central, que pode não ser exatamente o mais significativo, porém aquele que está no centro. Identifique a rede causadora desse problema. Organize essa rede de problemas, que pode ser direta ou indireta, principal ou conexa. Identifique e separe os diversos efeitos advindos desse problema.

**Síntese:** organize essa rede de efeitos dos problemas, que podem ser diretos ou indiretos. Construa um diagrama em forma de árvore, situando os problemas na sua raiz e os efeitos nos seus galhos. Mude o que for necessário, porque se errarmos na definição do problema, todo o projeto poderá ficar comprometido. Organize bem a estrutura da árvore, reveja a análise dos problemas, com o que a definição dos objetivos fica muito facilitada. Se os problemas foram bem definidos e sua rede causal bem estabelecida, os objetivos decorrem por uma necessidade lógico-racional. Além do registro oral, as conclusões da oficina devem ser registradas por escrito.

**Avaliação:** verifique se está clara a relação causa-efeito, lembrando que um problema pode ser ao mesmo tempo causa e efeito. Isto vai depender do lugar que o grupo decidiu colocá-lo nessa árvore. Faça uma avaliação da oficina, dando oportunidade para todos os presentes se manifestarem.

**Encerramento:** consulte o grupo sobre a dinâmica da oficina, suas impressões e críticas. Definam as próximas etapas.

Antes de realizar a oficina, veja a árvore de problemas de Vila Formosa, do município de Curupira, para que possa ter ideia de como processar os problemas da sua comunidade (Figura 5).



**Figura 5** - Árvore de problemas de Vila Formosa.

Acabamos de abordar os componentes teóricos da árvore de problemas, importante para iniciar a construção coletiva do projeto social. É importante que você agora aplique o conhecimento teórico na sua prática a partir do levantamento dos problemas realizado na oficina. Vamos iniciar a elaboração da árvore de problemas da área de abrangência da equipe.

#### Atividade 4

Elabore a árvore de problemas do seu projeto (já existente ou a ser criado) Guarde em seu portfólio. Consulte, no cronograma da disciplina, outros encaminhamentos solicitados para esta atividade.



Mapa contextual

### Quinto passo: análise dos objetivos

A análise de objetivos fundamenta-se na avaliação dos problemas ou na “árvore de problemas”. Refere-se à situação futura desejada (“imagem-objetivo”), mostrando a mudança esperada em relação à situação atual, consequente às intervenções realizadas pelo projeto. Tem o efeito imediato de transformar os estados negativos da árvore de problemas em estados positivos da árvore de objetivos.

O objetivo central (ou específico) vai aparecer como a outra face do problema central, apresentando-se como solução ao mesmo. Usa-se uma frase curta descrevendo, de forma clara e precisa, a situação desejada. Este deve ser escrito como situação desejada. É importante que se tenha controle de que os objetivos de um nível sejam suficientes para chegar ao objetivo do nível posterior.

Na análise da complexidade causal do problema, descobrimos os possíveis caminhos para a transformação da situação negativa.

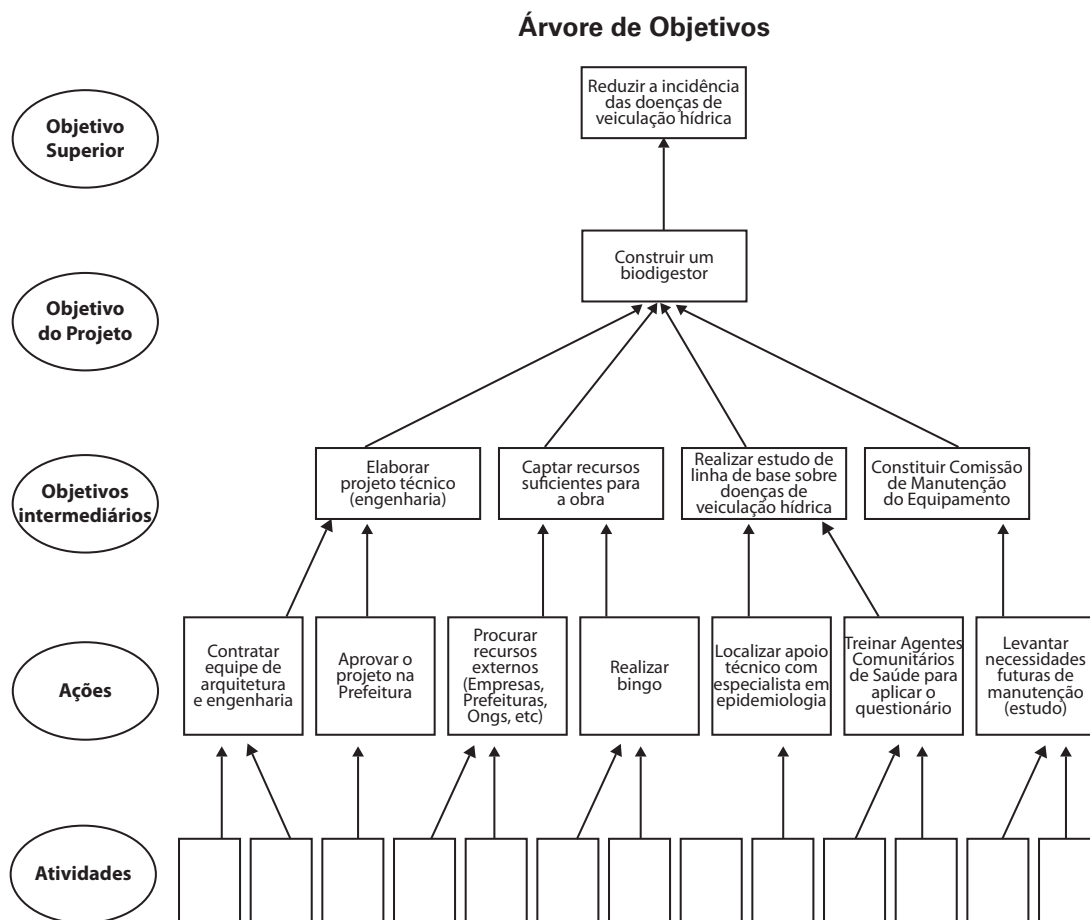
Por meio de sucessivos momentos de discussão no grupo poderemos conseguir um bom ajuste dos problemas que compõem a “árvore de problemas”, com os objetivos elaborados para a “árvore de objetivos”.

Cabe salientar que a árvore de objetivos não é o desenho final da intervenção pretendida pelo projeto. Muitos dos objetivos levantados poderão ser eliminados nas etapas posteriores. Lembre-se de que estamos na etapa do pré-projeto. A construção da “árvore de objetivos” representa apenas um instrumento para fundamentar a elaboração do projeto detalhado final, “já que a viabilidade dos objetivos escolhidos precisa ser averiguada” (PFEIFFER, 2005, p. 67).

#### Glossário

**Árvore de Objetivos:** Instrumento para a análise de objetivos. Trata-se de um diagrama baseado na árvore de problemas, da qual os problemas são transformados em estados positivos. Assim, a relação causa - efeito é transformada em relação meio - fim. A Árvore de Objetivos visualiza uma situação ideal, a partir da qual são analisadas as estratégias alternativas para o projeto (PFEIFFER, 2008.)

Veja a Árvore de Objetivos definida pela comunidade de Vila Formosa.



**Figura 6** - Árvore de objetivos da Comunidade de Vila Formosa.

Fonte: Adaptado de CORRÊA; SENA, 2009

## Sexto passo: análise das alternativas

Esta é uma fase muito importante, porque se errarmos na definição do problema, todo o projeto poderá ficar comprometido. O problema central destacado na análise das diversas causas vai aparecer como a principal situação negativa.

Desse problema central deverá surgir o objetivo central, que vai aparecer como solução. Se o problema foi bem discutido com o grupo e ele estiver bem estabelecido, então as chances de acertar aumentam muito.

### Atividade 5

A partir de sua experiência profissional, de suas leituras e das atividades desenvolvidas neste módulo, discuta: “a importância do projeto social para a saúde e para a formação da cidadania”.



Com os passos já descritos e com este fórum, fechamos a parte 2, em que construímos um projeto social, passo a passo, desde o levantamento de problemas, hierarquização, análise da situação, análise dos problemas, dos objetivos e das alternativas propostas. Aprendemos a fazer a árvore de problemas e a árvore dos objetivos.

Com o fechamento da parte 2, terminamos também a seção 1, desde o pré-projeto e suas dificuldades e contradições. Vimos que um projeto é muito mais do que um documento escrito. Tivemos também a oportunidade de discutir a importância do projeto social para o setor saúde e para a formação da cidadania.

Somente depois dessa vivência, integração, debates e construções o grupo terá as condições para escrever o documento do projeto e fazer os encaminhamentos posteriores. Em outras palavras, até agora trabalhamos com o pré-projeto e todos os desafios e possibilidades de construir a cartografia do problema. A partir de agora vamos concretizar o processo, redigindo o projeto de intervenção. Essa redação tem exigências bastante consistentes, que devem ser consideradas para a plena compreensão de quais são os problemas e como vamos atuar sobre eles. Ao mesmo tempo, essa redação deverá ser bastante clara para que as propostas sejam bem compreendidas por todos que lerem o projeto. Esse é o desafio da seção 2.



# Seção 2

0 projeto: redação, estrutura final, negociação

Na seção 2 trabalharemos a redação do texto do projeto, que se transformará em um documento importante, tanto no âmbito interno do grupo de trabalho como fora dele.

No âmbito interno servirá como guia para um gerenciamento eficaz, avaliação de processo e avaliação final. Externamente, poderá ser importante como condição para solicitação de recursos.



## Parte 1

# Importância da redação

O projeto é um instrumento indispensável para buscar financiamento, dentro e fora da instituição, e para acompanhamento do processo e avaliação. Deve, portanto, seguir uma lógica que o torne claro, consistente e pertinente aos problemas que foram mapeados.

Mesmo reconhecendo as suas limitações, os projetos ainda são as formas mais adequadas para promover a viabilidade e o êxito de ações sociais. O fato é que projetos necessitam de apoio financeiro adicional da organização ou de terceiros, a quem devem prestar contas, e o desafio de desenvolverem credibilidade junto à opinião pública força os projetos a serem organizados de forma responsável (ARMANI, 2002, p. 21).

### **Importante**

O projeto escrito deve ser sempre visto e revisto. Não se escreve um projeto para ficar na gaveta do gerente ou dos coordenadores. No processo, é preciso rever os objetivos propostos, para avaliar se estão trabalhando na direção certa para a resolução do problema escolhido.

Reconhece-se que a redação do projeto será uma atividade mais técnica que os demais momentos e poderá ser executada por uma comissão ou, até mesmo, por uma pessoa que tenha participado em todos os momentos da primeira parte, quando o projeto foi construído, e que tenha mais experiência nesse tipo de tarefa.

Mesmo sendo uma atividade mais técnica, ela só poderá ocorrer depois de vencida a primeira parte, tratada na seção 1 – “Pré-projeto: como iniciar um projeto social”. Isto significa que já foram analisados por todos os participantes os seguintes itens: os envolvidos no projeto – atores, organizações e instituições; o problema e a visão do futuro – com mapeamento dos principais objetivos, estratégias possíveis, ações e atividades a serem desenvolvidas.

### Para saber mais

Uma alegoria do tipo de impacto de uma iniciativa comunitária sobre a vida das pessoas envolvidas pode ser apreciada numa interessante produção do cinema nacional, o filme “Saneamento Básico”, dirigido por Jorge Furtado e lançado em 2007, que pode ser encontrado nas locadoras (SANEAMENTO, 2007.)

Propõe-se, portanto, distinguir claramente o processo percorrido pelo grupo na elaboração do projeto, da redação do texto em si, isto é, do instrumento formal que documentará o projeto para diversos usos potenciais. De um único processo poderão resultar uma ou mais versões do projeto a ser apresentado a agentes externos que possam financiá-lo. Além disso, o processo percorrido, por possibilitar aos atores envolvidos uma reflexão sobre os problemas locais e possíveis alternativas de solução, pode, por si mesmo, representar ganho e possibilidade de crescimento pessoal e coletivo.

## Parte 2

# Estrutura da apresentação final do projeto

O projeto pode ter estruturas variadas, dependendo do objetivo do grupo e das normas do órgão financiador.

Apresentamos, a seguir, duas estruturas para que você possa estruturar e redigir seu projeto. A primeira será o quadro lógico e a segunda uma forma ampliada e explicativa.

### Opção 1 - Quadro lógico

O quadro lógico é considerado o mapa geral do projeto. Serve como base para o documento que formaliza a sua existência e fornece elementos para sua implementação e avaliação. Ele é também o instrumento central do **método ZOPP**.

Esse quadro fornece respostas para as questões:

- Por que o projeto deve ser realizado?
- Quais são seus objetivos?
- Que mudanças devem ser alcançadas?
- Como se pretende produzir melhorias?
- Quais as condições externas que influenciam o alcance dos resultados e dos seus efeitos?
- Como é possível identificar o alcance das melhorias?

O quadro lógico tem muito poder em apresentar o projeto inteiro de forma sintética e mostra o potencial de êxito do mesmo, já na sua concepção (Figura 7).

### Para recordar

Lembre-se de que propusemos dois momentos na elaboração do projeto:

O primeiro, que denominamos pré-projeto: processo social complexo de identificação das iniciativas já existentes ou proposta de novo projeto, construção de parcerias, estruturação dos problemas a serem enfrentados, definição dos objetivos, resultados, impactos esperados, etc.

O segundo momento, de estruturação e redação formal do projeto para sua apresentação a eventuais agências financiadoras e divulgação inicial.

### Glossário

**Quadro lógico:** [inglês: Logical Framework]. Estrutura dos elementos e informações mais importantes de um projeto. A matriz permite a sua apresentação sistemática, lógica e sucinta. O quadro contém uma descrição da lógica de intervenção, incluindo o objetivo superior, ao qual o projeto pretende contribuir, o objetivo do projeto, definindo a situação futura desejada ao final do projeto, os resultados esperados, que são os bens e serviços que o projeto produzirá e com os quais se alcançará o objetivo do projeto, e as atividades principais necessárias para a produção dos bens e serviços. As atividades previstas são compatibilizadas com os recursos disponíveis. (PFEIFFER, 2008)

| Lógica da intervenção                                | Indicadores objetivamente comprováveis | Fontes de comprovação | Suposições importantes ou pressupostos |
|--|--|-----------------------|--|
| Objetivo superior                                    |  |                       |  |
| Objetivo do projeto (geral)                          |  |                       |  |
| Resultados ou objetivos específicos (intermediários) |  |                       |  |
| Atividades principais                                |  |                       |  |

**Figura 7** - Estrutura básica do quadro lógico.

O quadro lógico, ou matriz lógica, está baseado em dois princípios (CAMPOS et al, 2002):

Primeiro, as relações de causa-efeito (lógica vertical) entre os diferentes elementos de um projeto – as atividades, os produtos e os objetivos. Dessa forma, o conjunto de objetivos específicos explica o objetivo geral (objetivo do projeto), o conjunto de produtos explica cada objetivo específico, o conjunto de atividades faz o mesmo com cada produto (resultado ou objetivo específico) e, finalmente, os recursos garantem cada atividade. O objetivo geral realizado contribui para a consecução do objetivo superior.

Segundo, o princípio da correspondência (lógica horizontal), que vincula cada nível de objetivos à medição do resultado e às condições que podem afetar sua execução e posterior desempenho. A leitura horizontal indica os resultados que são esperados durante o desenvolvimento desse projeto. Além disso, possibilita o acompanhamento e a avaliação do projeto.

Partindo desse desenho geral, você poderá fazer os desenhos secundários relativos a cada célula, sobretudo nas colunas dos indicadores, fontes de comprovação e suposições ou pressupostos importantes. Em seguida, passamos a orientar como preencher cada célula do quadro para que facilite o trabalho de compreensão e escrita.

| <b>Título do Projeto:</b><br><b>Duração do Projeto:</b><br><b>Instituição Responsável:</b><br><b>Organização executora:</b>   |   | <b>Pág 1</b><br><b>Data de elaboração:</b>  |   |
|---|---|---|---|
| <b>Lógica da intervenção</b>  | <b>Indicadores objetivamente comprováveis</b>   | <b>Fontes de comprovação ou meios de verificação</b>  | <b>Suposições importantes ou pressupostos</b>   |
| <b>Objetivo superior</b><br>O objetivo superior é uma definição de como o projeto ou o programa contribuirá para a solução do problema (ou problemas) do setor.   | Os indicadores de objetivo superior medem o impacto geral que terá o projeto. Devem ser específicos em termos de quantidade, qualidade e tempo (grupo social e local, se for relevante).  | <i>Como vamos medir o conteúdo do objetivo superior?</i><br>Os meios de verificação são as fontes de informação que se pode usar para verificar que os objetivos foram atingidos. Podem incluir material publicado, inspeção visual, pesquisas por amostragem, etc.   | As suposições indicam os acontecimentos, as condições ou as decisões importantes e necessárias para a "sustentabilidade" (continuidade no tempo) dos benefícios gerados pelo projeto.   |
| <b>Objetivo do projeto</b><br><i>Com que contribuimos essencialmente para alcançar o objetivo superior?</i><br>O objetivo do projeto é o impacto direto a ser obtido como resultado da utilização dos componentes produzidos pelo projeto. É uma hipótese sobre o impacto ou benefício que se deseja obter. | Os indicadores em nível de objetivo de projeto descrevem o impacto obtido ao fim do projeto. Devem incluir metas que reflitam a situação após a conclusão do projeto. Cada indicador deve especificar a quantidade, qualidade e prazo dos resultados a serem obtidos. | <i>Como vamos medir o conteúdo do objetivo do projeto?</i><br>Os meios de verificação são as fontes que o executor e o avaliador podem consultar para verificar se os objetivos estão sendo atingidos. Podem indicar que existe um problema e sugerir a necessidade de mudanças nos componentes do projeto. Podem incluir material publicado, inspeção visual, pesquisas por amostragem, etc. | As suposições indicam os acontecimentos, as condições ou as decisões que tenham que ocorrer para que o projeto contribua significativamente para que o objetivo superior seja atingido. |
| <b>Resultados ou objetivos específicos</b><br>Os componentes são as obras, serviços e atividades de capacitação que o executor deve realizar de acordo com o contrato. Estes devem ser expressos em termos de trabalhos concluídos (sistemas instalados, pessoas capacitadas, etc.).                        | Os indicadores dos componentes são descrições breves, porém claras, de cada um dos componentes que precisam ser concluídos durante a execução. Cada um deve especificar quantidade, qualidade e horizonte temporal das obras, serviços, etc. a serem concluídos.      | <i>Como vamos medir o conteúdo dos resultados?</i><br>Esta célula indica onde os avaliadores podem encontrar as fontes de informação para verificar se os resultados contratados foram realizados. As fontes podem incluir inspeção local, relatórios de auditoria, etc.  | As suposições são os acontecimentos, as condições ou as decisões que têm que ocorrer para que os componentes do projeto atinjam o objetivo do projeto para o qual foram executados.     |
| <b>Atividades principais</b><br>As atividades são as tarefas que o executor deve cumprir para completar cada um dos componentes do projeto que implicam custos. Deve ser elaborada uma lista de atividades em ordem cronológica para cada componente.   | Esta célula contém o orçamento para cada componente, a ser produzido pelo projeto.  | <i>Quanto custa ou quais os insumos requeridos (incluindo pessoal) para executar cada uma das atividades?</i><br>Esta célula indica onde um avaliador pode obter informações para verificar se o orçamento foi gasto conforme o planejado. Normalmente constitui o registro contábil de uma unidade executora.  | As suposições são os acontecimentos, condições ou decisões (fora do controle do gerente do projeto) que têm que acontecer para que os componentes do projeto possam ser executados.     |

Figura 8 - Células explicativas para preenchimento do quadro lógico.

A seguir (Figura 9) apresentamos o quadro lógico do nosso projeto-exemplo, o Projeto de Vila Formosa, para que você possa compreender a aplicabilidade desse quadro no projeto que passa a elaborar com o seu grupo comunitário. Na Figura 10, o detalhamento das ações.

| <b>Título do Projeto: Construção de um biodigestor em Vila Formosa</b><br><b>Duração do Projeto: 1 ano</b><br><b>Instituição Responsável:</b><br><b>Organização executora:</b> |  |   | <b>Pág 1</b><br><b>Data de elaboração:</b><br><b>janeiro 2009</b>   |
|--|--|---|---|
| <b>Lógica da intervenção</b>   | <b>Indicadores objetivamente comprováveis</b>            | <b>Fontes de comprovação ou meios de verificação</b>  | <b>Suposições importantes ou pressupostos</b>   |
| <b>Objetivo superior</b><br>Redução das doenças de veiculação hídrica diminuída.   | Doenças de veiculação hídrica diminuída em 20% até 2010. | Sistema de Informações de Agravos de Notificação – SINAN/ Ministério da Saúde<br>Sistema de Informações Hospitalares – SIH SUS (internações por diarreia infecciosa).<br>Análise da morbidade atendida nas unidades básicas e de urgência.<br>Inquérito domiciliar de morbidade . | Apoio do gestor municipal.<br>Apoio da comunidade local.<br>Comprometimento do setor de vigilância epidemiológica da Secretaria Municipal de Saúde. |
| <b>Objetivo do projeto (geral)</b><br>Construir um biodigestor.  | Biodigestor construído (sim ou não).                     | Vistoria local.<br>Documentação do projeto.   | Conseguir financiamento suficiente.   |
| Resultados (objetivos específicos ou intermediários).<br>1. Projeto técnico do biodigestor.  | Projeto técnico concluído (sim ou não).                  | Análise do projeto técnico.<br>Dados contábeis do projeto.  | Conseguir engenheiro para elaborar projeto técnico.   |
| 2. Recurso financeiro suficiente captado.  | Valor captado / Valor orçado.                            | Vistoria local.   | Sucesso na captação de recursos junto a patrocinador; promoção de eventos para captação de recursos na comunidade.                                  |

| Lógica da intervenção   | Indicadores objetivamente comprováveis   | Fontes de comprovação ou meios de verificação   | Suposições importantes ou pressupostos  |
|---|--|---|---|
| 3. Biodigestor implantado e funcionando.                            | Biodigestor funcionando (sim ou não).  |   | Cumprimento do cronograma da equipe de obra.  |
| 4. Biodigestor recebendo manutenção.                                | Biodigestor recebendo manutenção (sim ou não).   | Vistoria local.   | Responsabilidade de manutenção assumida pela comunidade e designação de equipe de manutenção. |
| 5. Financiamento para manutenção do biodigestor.                    | Valor para manutenção captado/Valor orçamentado.   | Dados contábeis do projeto (a serem disponibilizados pela entidade responsável pela gestão do fundo de manutenção). | Sucesso na captação de recursos junto à comunidade.   |
| 6. Comunidade usufruindo o gás metano para os trabalhos de cozinha. | Número de domicílios utilizando o gás metano / Número de domicílios previstos.             | Avaliação <i>in loco</i> .  | Donas de casa capacitadas na utilização do biogás.  |
| 7. Membros do projeto divulgando a experiência bem-sucedida.        | Número de inserções nos meios de comunicação ou eventos nos quais foi divulgado o projeto. | Levantamento de recortes na imprensa e gravação de programas de rádio ou televisão.                                 | Estabelecer contatos com órgãos de comunicação.   |

**Figura 9** - Quadro lógico do projeto de Vila Formosa.

| 1. Projeto técnico do biodigestor  | 2. Recurso financeiro suficiente captado  | 3. Biodigestor implantado e funcionando   | 4. Biodigestor recebendo manutenção   | 5. Financiamento para manutenção do biodigestor   | 6. Comunidade usufruindo o gás metano para os trabalhos de cozinha   | 7. Membros do projeto divulgando a experiência bem-sucedida   |
|--|---|---|---|---|--|---|
| 1.1. Elaborar projeto técnico do biodigestor.<br>1.2. Desenhar os componentes do biodigestor a ser construído.<br>1.3. Elaborar edital.<br>1.4. Preparar licitação.<br>1.5. Contratar empreiteira. | 2.1. Captar recursos financeiros para a obra.<br>2.2. Elaborar modelos financeiros.<br>2.3. Comprar material para construção do biodigestor, de acordo com o projeto técnico.<br>2.4. Realizar o pagamento para os trabalhadores. | 3.1. Elaborar estudos que comprovem a diminuição de doenças por veiculação hídrica.<br>3.2. Coletar depoimento das famílias beneficiadas com o biodigestor.<br>3.3. Fazer registro fotográfico e DVD do processo e do final do projeto. | 4.1. Capacitar membros da comunidade para a manutenção do biodigestor.<br>4.2. Criar com a comunidade mecanismos de cuidado coletivo com as instalações do biodigestor. | 5.1. Identificar o setor no município que deverá assumir a manutenção do biodigestor.<br>5.2. Estudar formas de participação da comunidade no suporte financeiro da manutenção. | 6.1. Capacitar usuários para o uso coletivo do gás.<br>6.2. Professoras das escolas envolvidas: desenvolverem trabalhos de redação sobre a história de construção do biodigestor.<br>6.3. Exposição de fotografias do biodigestor nas escolas. | 7.1. Elaborar formas de divulgação do projeto: na comunidade, no município, no estado e no país.<br>7.2. Buscar parcerias de divulgação nas escolas, igrejas e associações. |

**Figura 10** - Detalhamento das atividades principais para a consecução dos resultados (produtos).

#### Atenção

Terminando a redação do quadro lógico você deverá rever a correspondência da verticalidade e horizontalidade. É indicado fazer esta revisão juntamente com os envolvidos no projeto para avaliar se tudo foi contemplado no quadro.

## Opção 2 Formatação tradicional para redação do projeto

Apresentamos uma estrutura para que você possa criar seu projeto. Ela se compõe de: introdução, problema identificado, objetivos, atividades e metas, unidade executora, coordenador ou gerente, responsáveis, população beneficiada, definição de método, estratégia e procedimentos, programa de atividades, resultados/ produtos esperados, impactos esperados, cronograma, estimativa de custos e fontes de financiamento, monitoramento e avaliação.



É um bom momento para rever os conceitos de metodologia científica (CORRÊA, 2009) e aplicá-los em um trabalho concreto com a equipe e comunidade.

## Título

O título deve expressar de maneira clara o objeto proposto no trabalho e, sinteticamente, a sua abrangência, localidade e natureza. Mesmo sendo curto, ele pode lançar mão de um subtítulo, que deverá ser colocado após dois pontos. Deve-se evitar o uso de siglas, sobretudo aquelas que não são de domínio público.

## Introdução

A introdução visa a apresentar o tema ao leitor. Ela deve ser colocada no início da escrita do projeto e necessariamente deverá ser revista após o término do mesmo. A introdução deve estar em consonância com o objetivo e desenvolvimento do trabalho, de tal maneira que fique claro para o leitor a ideia geral do projeto. Nela deverá ser feita uma contextualização geral do projeto, relacionando-o:

- Aos processos sociais, anteriores, que criaram as condições de possibilidade do projeto (cenário histórico);
- às condições sociais atuais do território (quadro social);
- ao controle de variáveis de poder necessárias à realização das atividades propostas;
- aos apoios políticos (contexto político);
- às entidades envolvidas;
- aos demais projetos ou iniciativas que se relacionam ao atual (contexto institucional);
- às motivações que levaram os atores a elaborar o projeto e podem ser expressas neste item ou em outro item separado, com o título “**Justificativa**”.

## Objetivo

O objetivo é o enunciado claro que apresenta a mudança ou o resultado que se espera alcançar. Ele determina também o tempo que vai durar o projeto. Na determinação dos objetivos são indicados verbos que

possam ser avaliados, medidos. Para isto, não podem ser abstratos e o tempo verbal deve ser o infinitivo.

Em um projeto, no modelo ZOPP, devemos distinguir o objetivo superior do objetivo do projeto.

O objetivo superior é uma definição de como o projeto contribuirá para a solução do problema; e o objetivo do projeto, de como contribuiremos para chegar ao objetivo superior.

O grande desafio na definição dos objetivos de um projeto é a sua clara delimitação, devendo-se evitar proposições muito genéricas ou de difícil medição.

O enunciado de um objetivo deve permitir que, uma vez que seja alcançado, o reconhecimento desse sucesso seja possível, de forma clara e inquestionável. Por exemplo, um objetivo de “melhorar as condições de saúde de uma determinada população” é bastante genérico e de difícil medição. Porém, os objetivos como “organizar 10 grupos de convivência de idosos na comunidade A” ou “construir dois biodigestores na comunidade B” são bastante claros e a verificação de seu alcance é relativamente fácil.

## **Metas**

As metas devem ser redigidas de forma clara, precisa, realista e, sempre que possível, expressos de forma quantitativa, uma vez que definem aonde se quer chegar, mostrando o futuro desejado. As metas indicam quantas ações serão feitas, quantos serão os beneficiados e em que tempo. Elas devem ser expressas em unidades de medida adequadas à sua verificação empírica.

## **Unidade executora**

Mesmo que o projeto tenha muitos grupos envolvidos, haverá sempre uma instituição, eleita pelos participantes, como responsável por ele. Neste item indica-se a instituição, órgão, departamento ou setor onde o projeto se situa institucionalmente.

## **Coordenador ou gerente**

Estará indicado que essa pessoa deverá responder por todo o seu andamento, facilitando e estimulando os executores. No corpo do projeto é preciso ficar bem clara a estrutura gerencial ou coordenadora, bem como as devidas formas de contato, endereço de trabalho, *e-mail* e telefone.

## **Responsáveis**

Os diversos subprojetos ou segmentos dos projetos devem conter pessoas responsáveis para implementação das ações. Os nomes e as responsabilidades de cada setor devem aparecer no corpo do projeto.

## **População beneficiada**

Este item deve conter a informação da quantidade de pessoas que irão se beneficiar com o projeto, pois muitos órgãos financiadores exigem esse dado quantitativo.

## **Problema identificado**

Descrever a situação-problema de forma bem caracterizada, com causas e consequências. Descrição das condições que deram origem ao problema, indicando os fatos, as causas, os efeitos e as dimensões. O problema, como já foi discutido, significa uma discrepância ou obstáculo que se antepõe entre a situação inicial (atual) e a situação futura desejada.

## **Definição de método, estratégia e procedimentos**

### **Programa de atividades**

Descrever as ações e procedimentos que farão efetivar os objetivos específicos. Tais ações devem ser escritas de maneira muito clara e realista. Deve-se evitar o acúmulo de funções.

## Resultados e produtos esperados

São os efeitos das atividades, ou seja, bens ou serviços que resultarão das atividades executadas no âmbito do projeto e que contribuirão positivamente para o alcance dos objetivos.

## Cronograma

Existem várias formas de fazer um cronograma. Sugerimos um formato para que se possa ter ideia quando de sua elaboração:

| Atividades  | Ano     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|-------------|---------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|             | Período | fev | mar | abr | mai | Jun | jul | ago | set | out | Nov |
| Atividade 1 |         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Atividade 2 |         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Atividade 3 |         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |

**Figura 11** - Exemplo de cronograma de projeto

## Estimativa de custos e fontes de financiamentos

Descrever um plano financeiro de estimativa de financiamento e possíveis gastos.

## Monitoramento e avaliação

Desde o início do projeto deve-se estabelecer as estratégias de avaliação de todo o trabalho, incorporando no desenho do projeto os mecanismos institucionais de avaliação a serem adotados (comitês de avaliação, por exemplo), bem como os indicadores que permitirão a medida dos problemas, objetivos e resultados, de forma a permitir a certeza de que os problemas foram impactados no sentido desejado, que os objetivos e

metas foram alcançados e que os resultados pretendidos foram obtidos no decorrer do projeto.

Na parte 2 aprendemos a estrutura de apresentação do projeto com duas opções. Sabemos que podemos escrever um projeto de acordo com o modelo do **quadro lógico** ou ainda de acordo com a **formatação tradicional** para redação do projeto. A decisão deve ser tomada ainda na fase do pré-projeto, juntamente com a comunidade, embora a elaboração do texto seja uma atividade mais técnica.

Desta forma, concluímos também a seção 2, na qual tratamos da importância da redação do projeto e das estruturas da apresentação final do texto do projeto, que será revisto pela equipe e poderá ser encaminhado a diversos setores. A seguir, iniciaremos a seção 3, a partir da qual aprenderemos a implantar um projeto, avaliá-lo e divulgá-lo.



# Seção 3

Implementação, avaliação, difusão  
e divulgação do projeto

Tão importante quanto a elaboração do projeto é também a gerência adequada dos processos sociais previstos, pois ela que garantirá o sucesso do mesmo, com o alcance dos seus objetivos.

Para isso, cada atividade deverá possuir seu respectivo gerente, que passará a ser responsável pela sua realização e será solicitado a prestar contas de sua execução nos moldes em que foram previstas (será, na linguagem popular, “cobrado” pelos demais atores ou por instâncias especialmente organizadas com essa função). De forma simplificada, as atividades deverão ser agrupadas em conjuntos a serem atribuídos a cada gerente.



## Parte 1

# Implementação e gerência do projeto

Uma das correntes de planejamento, o Planejamento Estratégico situacional, proposto por Carlos Matus, procura agrupar as atividades (denominadas naquele método de “ações”) em conjuntos ou blocos de ações denominados “operações” que devem ser atribuídas a um gerente. A operação, segundo Carlos Matus, “é um compromisso de realização de uma ou várias ações” (MATUS, 1993, p. 371).

Além disso, a agregação dessas ações numa estrutura modular permite que os seus blocos, embora necessariamente articulados, possam ser executados de maneira mais ou menos independente. Sendo as diversas operações executadas dessa forma, os problemas oriundos da execução observados em uma das operações não afetam, necessariamente, as demais e mesmo o insucesso de uma operação não comprometeria totalmente o projeto como um todo (MATUS, 1993, p. 370-400).

Considera-se o mais importante, em todos os enfoques metodológicos, atribuir claras responsabilidades pela execução das atividades previstas e mecanismos bem definidos de prestação de contas do andamento do projeto, bem como da demonstração, o mais objetivamente possível, do grau de realização das atividades, dos bens ou serviços produzidos (“resultados” ou “produtos”) e do alcance dos objetivos propostos. Isso tudo nos prazos previstos, com os recursos utilizados bem detalhados, principalmente os financeiros.

Para isso, deverão ser utilizados os indicadores contidos no projeto ou poderão ser acrescentados outros indicadores que se julgarem necessários para melhor medir aspectos não pensados anteriormente.

No caso do projeto da equipe, a organização da instância de prestação de contas deve ser bem discutida e, se possível, institucionalizada. Algumas questões precisam ser, então, respondidas:

- Será constituída por quais membros?
- Qual a periodicidade das prestações de contas?
- Como se fará a publicação das prestações de contas e a quem deverão ser rotineiramente dirigidas?

- Qual o conteúdo mínimo dos relatórios? Haverá um modelo padrão (formulário) para a prestação de contas? (nesse caso, uma das atividades do projeto deverá ser sua elaboração).
- Que grau de institucionalização deverá possuir a instância de prestação de contas? (apenas uma ata no livro de registro das reuniões da equipe ou uma Portaria do secretário municipal de saúde?).

Diversos problemas certamente aparecerão no decorrer do processo de implementação do projeto. A equipe deverá estar atenta a essas prováveis dificuldades, procurando reconhecer os problemas e estruturando-os devidamente. A análise dos indicadores quantitativos e dos mecanismos de acompanhamento qualitativo adotados permitirá uma leitura consistente da realidade.

O processo de implantação se mostra geralmente como um processo de muita complexidade, não apenas pela natureza meramente técnica dos problemas emergentes, mas principalmente política. Isso porque os diversos atores (tanto os diretamente envolvidos no projeto como os demais atores externos) tenderão a tentar “tirar proveito” próprio do projeto, isto é, utilizá-lo para aumentar seu capital político nas disputas e conflitos do poder local. Os diversos atores envolvidos na implementação forçarão também, permanentemente, por “mudanças de objetivos” do projeto, tentando adequá-los a seus interesses.

Podem ocorrer também mudanças no contexto social (econômico, político, sanitário etc.) que possam obrigar a equipe a modificar aspectos do projeto ou até mesmo interrompê-lo.

Todos esses fenômenos impelem a equipe a utilizar tanto os indicadores quantitativos e qualitativos inseridos no projeto quanto realizar uma constante “análise de conjuntura”. Deve-se procurar produzir uma leitura permanente da realidade (do “ambiente” ou “entorno” no qual está inserido o projeto e das dificuldades e problemas observados na execução das atividades) para identificar novos problemas, sugerir alternativas de solução e promover as mudanças necessárias ao bom êxito do projeto, em alguns casos exigindo sua revisão completa.

Essa atividade contínua de análise e proposição de soluções pode vir a originar novos projetos de intervenção, que encontrarão a equipe bem mais preparada tecnicamente para elaborá-los e implementá-los, tornando-se capaz de introduzir metodologias cada vez mais adequadas e sofisticadas.

Em caso de projetos de longa duração, uma avaliação formal realizada periodicamente e um detalhamento para um intervalo de tempo mais curto (anual, semestral) é bastante desejável, para introduzir os ajustes e se adaptar às rápidas mudanças do meio social.

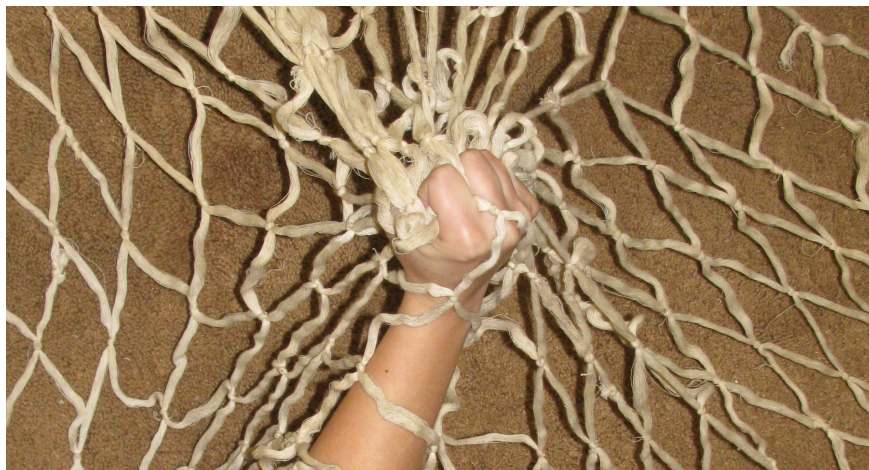
### Para saber mais

O tema “gerência de projetos” merece novas leituras. Sugerimos o livro abaixo.

STRABELI, J. **Gestão de associações no dia-a-dia**. São Paulo: Instituto Socioambiental, 2005.

## Parte 2

# Avaliação do projeto



De forma bem simplificada, vamos introduzir a questão da avaliação e do monitoramento dos projetos sociais. Como se trata de temas muito amplos, com vasta bibliografia, remetemos os interessados num aprofundamento da bibliografia recomendada, fazendo aqui apenas uma abordagem muito breve e prática.

### 2.1 | Monitoramento e avaliação do projeto

Devemos, inicialmente, fazer uma distinção entre avaliação e monitoramento. A avaliação é geralmente considerada um processo mais elaborado de coleta e análise de dados e informações pertinentes ao projeto, utilizando diversas técnicas emanadas do método científico, que resultam na emissão de um juízo de valor sobre uma política ou um projeto específico:

A avaliação pode ser entendida como uma atividade que envolve a geração de conhecimento e a emissão de juízos de valor sobre diversas situações e processos como, por exemplo, projetos de investimento, políticas públicas, programas sociais, etc. Pode ser realizada tanto por agentes externos, em geral especialistas contratados para isso, ou pelos

participantes nos diversos componentes de um dado projeto. Tem longa história nas políticas sociais e pode-se dizer que nasce com elas, mas tem alcançado crescente relevância, na medida em que as sociedades cada vez cobram melhor qualidade dos serviços ofertados, a um custo que lhe pareça razoável (CARDOSO, 2008, p. 75).

O monitoramento pode ser visto como uma atividade mais afeita à ação gerencial, consistindo na realização de medições contínuas ou periódicas de determinadas variáveis ou indicadores colhidos durante o processo de implementação de uma política ou da execução de um projeto para embasar a tomada de decisões. Permite, portanto, ajustes conjunturais da ação gerencial, fornecendo informações com menos rigor, mas adequadas à retroalimentação cotidiana do processo de implementação.

O monitoramento, então:

[...] consiste em um esforço institucional com propósitos semelhantes à avaliação, porém realizado de forma mais permanente ou no decorrer de um período de tempo mais prolongado, com vistas a verificar ao longo do tempo o comportamento do sistema analisado (programa, projeto, serviço, política etc.) (CARDOSO, 2008, p. 756).

É comum fazer-se analogia da avaliação com um *flash* sobre uma situação, gerando uma “fotografia” de alta resolução, enquanto o monitoramento é comparado a um filme contínuo, de menos resolução, como aqueles produzidos por câmeras de circuito interno de TV, cada vez mais disseminadas nos locais públicos ou nos sistemas de segurança privados.

As práticas de avaliação e monitoramento são cada vez mais valorizadas pelos gestores públicos e privados, à medida que crescentemente se cobram resultados das instituições e se estabelecem mecanismos de prestação de contas aos agentes financiadores ou aos contribuintes (*accountability*).

As técnicas e os instrumentos de avaliação podem ser de várias naturezas, podendo utilizar estratégias quantitativas ou qualitativas, ou formas combinadas, devendo ser escolhidas aquelas que melhor permitirem o conhecimento das diversas dimensões do projeto. Por envolver aspectos técnicos muitas vezes complexos, em geral relacionados às ciências sociais, muitas vezes o apoio de profissionais especializados se faz necessário.

Uma questão que na maioria das vezes é observada durante o esforço de monitoramento e avaliação dos projetos é o fato de que eles, em geral, não são elaborados de forma a facilitar essas atividades. Isso porque

padecem de uma parca coerência interna entre os problemas identificados, os objetivos propostos, as atividades previstas, os resultados esperados, bem como impactos pretendidos.

Uma robusta “amarração” lógica entre os diversos componentes do projeto é uma condição necessária para que ele seja passível de um monitoramento e avaliação consistentes e, portanto, um pré-requisito importante para seu bom êxito. Esse enfoque que busca a estrita coerência entre os componentes tem sido denominado de “modelo lógico”:

O modelo lógico é um construto teórico que relaciona, da forma a mais consistente e robusta possível, os componentes lógicos do plano – problemas, intervenções (objetivos, ações), produtos/resultados e impactos esperados – estabelecendo os vínculos lógicos entre esses componentes, ao mesmo tempo em que se levanta e descreve as evidências científicas que embasam as relações necessárias entre os componentes (FARIA *et al.*, 2008).

Com a construção do modelo lógico, procura-se responder, de forma articulada, a questões como:

- Os problemas identificados serão impactados pelas intervenções propostas? Existem evidências comprovadas cientificamente neste sentido? Em que medida se dá esse impacto?
- Os objetivos propostos guardam coerência com os problemas identificados?
- Os objetivos propostos serão efetivamente alcançados se os produtos/resultados esperados forem produzidos?
- As atividades programadas são necessárias e suficientes para garantir que os produtos/resultados se concretizem?
- Os indicadores propostos medem realmente os objetivos, resultados ou impactos propostos, de forma a permitir reconhecer quando esses foram realmente alcançados?

O instrumento de medida que permite aquilatar as mudanças ocorridas no problema em pauta, bem como o grau de alcance dos objetivos, produtos ou atividades de um projeto é denominado indicador:

Indicadores são sinais, manifestações, marcas que mostram algum sucesso, acontecimento ou mudança. Eles servem para avaliar em que

grau os objetivos, produtos e atividades de um projeto estão sendo ou foram alcançados, dentro de certo tempo e em local definidos. Portanto, o primeiro cuidado é não confundirmos os indicadores com a própria realidade. Como sinais ou marcas, eles apenas indicam aspectos de uma realidade que é sempre complexa. Os indicadores mostram se um objetivo, produto ou atividade foi atingido e em que medida. Se bem escolhidas, as variáveis permitem medir e comparar a situação no início do projeto com aquela atingida após ou durante a intervenção (CAMPOS *et al.*, 2008, p. 36).

Na metodologia do ZOPP, são requeridos indicadores para medir os objetivos (superior e do projeto), os resultados e as atividades.

## 2.2 | Características dos indicadores

A literatura é farta em classificar e descrever as características necessárias aos indicadores. Vamos aqui enfatizar apenas alguns aspectos, descritos por Arminda Eugenia Marques Campos (CAMPOS, *et al.*, 2008, p. 36).

### Simplicidade ou inteligibilidade

Em se tratando de um processo de avaliação participativa, que deverá ser feita junto e pelos membros de uma comunidade, espera-se que o indicador possua características de ser facilmente entendido, tanto na sua construção e cálculo quanto na sua apresentação e análise. Isso implica, muitas vezes, sacrificar o rigorismo científico em prol da construção de medidas menos precisas, mas que tenham significado imediato para pessoas sem formação técnica específica.

Reforçando a importância dessa característica dos indicadores, Paulo de Marino Jannuzzi, ao discutir as características dos indicadores sociais na avaliação das políticas públicas em geral, ressalta que inteligibilidade:

[...] é outra propriedade importante, com a finalidade de garantir a transparência das decisões técnicas tomadas pelos administradores públicos e a compreensão das mesmas por parte da população, jornalistas, representantes comunitários e demais agentes públicos. Na discussão de planos de governo, orçamento participativo, projetos urbanos, os técnicos de planejamento deveriam se valer, tanto quanto possível, de alguns indicadores sociais mais facilmente compreendidos – taxa de

mortalidade infantil, renda familiar – ou que o uso sistemático já os consolidou – índice de preços, taxa de desemprego. Nessas situações, o emprego de indicadores muito complexos pode ser visto como abuso tecnocrático dos *policy makers*, primeiro passo para fracasso na implementação de um programa ou projeto público (JANNUZZI, 2008, p.3).

## Precisão

Em termos qualitativos ou quantitativos, é desejável que o indicador reflita aspectos de uma realidade bem delimitada no tempo e no espaço. Em relação aos objetivos, muitas vezes a tradução da situação desejada não pode ser expressa tão facilmente em termos de indicadores verificáveis. Nestes casos, deve-se tentar encontrar indicadores por proximidade, que mesmo não expressando exatamente o conceito, estejam diretamente ligados a ele, de forma que alterações nestes possam indicar mudanças proporcionais no conceito.

## Objetividade

A objetividade, segundo Campos:

É a propriedade de apreciação do êxito, baseada em fatos independentes da opinião das pessoas envolvidas nas tarefas de acompanhamento ou avaliação. A constatação do êxito não deve estar baseada num juízo sobre a qualidade alcançada, e sim na existência ou inexistência de algo tangível. Além disso, devem poder ser aceitos por qualquer pessoa que disponha das mesmas informações (CAMPOS *et al.*, 2008, p. 85).

## Verificabilidade

O mesmo autor conceitua verificabilidade:

Os valores registrados para o indicador podem ser comprovados de modo eficiente e oportuno. Se um indicador não pode ser facilmente verificável ou se não pode ser obtido em tempo de auxiliar no acompanhamento e na avaliação do projeto, contribuindo com tomadas de decisões no seu desenvolvimento, ele não serve ao seu propósito. Muitas vezes um indicador de significativa importância deve ser descartado, pela impossibilidade de uma checagem oportuna no transcorrer do projeto (CAMPOS *et al.*, 2008, p. 85).

## Confiabilidade

Ou reprodutibilidade, é a propriedade de um instrumento de medida que reflete a sua capacidade de um mesmo resultado ser obtido por diferentes pesquisadores ou por medidas repetidas por um mesmo pesquisador em condições similares.

## Custo

Toda informação tem um custo para ser obtida e processada. Portanto, na escolha dos indicadores, deve-se sempre considerar o seu custo e a possibilidade do projeto de financiar as diversas etapas de sua geração. Os indicadores que utilizam dados originários de sistemas de informação já existentes geralmente têm custo mais baixo do que aqueles que demandam coleta de dados primários. O eventual custo de técnicos e assessores envolvidos na produção dos indicadores deve ser também levado em conta na construção da cesta de indicadores do projeto.

## Validade

É a capacidade do indicador de representar de forma satisfatória e sintética o conjunto de fenômenos que a ele se relacionam. Embora haja pouca concordância terminológica entre os diversos autores que tratam do assunto, podemos aqui, de forma simplificada, afirmar que pelo termo validade se pretende aquilatar o grau de relação existente, do ponto de vista teórico-conceitual entre o indicador escolhido e o objeto que se quer medir. As duas dimensões da validade são: a sensibilidade e a especificidade:

## Sensibilidade

É a propriedade do indicador de detectar prontamente as mudanças ocorridas na realidade. Fazendo uma analogia com dois receptores de rádio, se um dos aparelhos consegue detectar os sinais de uma emissora distante, em comparação com outro que só capta sinais de emissoras locais, o primeiro é o mais *sensível*.

No caso dos dados epidemiológicos, a sensibilidade é definida como “a proporção de acertos de um instrumento em reconhecer os verdadeiros positivos frente ao total de doentes” (ALMEIDA FILHO, 1992, p.33), isto é, a capacidade da medida em reconhecer aqueles indivíduos que realmente



apresentam determinada condição (por exemplo, algum tipo de doença) num grupo de pessoas examinadas; o grau em que ela é “sensível” em identificar quem possui a condição investigada.

Assim, o objetivo é identificar pessoas portadoras de HIV numa determinada população, o exame que apresentar a percentagem mais alta de resultados positivos nos pacientes que realmente possuem o vírus em seu sangue será o mais sensível. Como no caso do rádio, ele apresenta mais capacidade de detectar os doentes na população, *captando* essa informação.

## Especificidade

É a propriedade do indicador de ser influenciado por um determinado aspecto da realidade e não por outros aspectos dessa mesma realidade. Aproveitando a analogia com os receptores de rádio, dois aparelhos podem captar os sinais de emisoras distantes, mas um deles é capaz de distinguir perfeitamente os sinais de duas emisoras com frequências muito próximas, enquanto o outro mistura os sinais das duas, dificultando o entendimento das mensagens. O primeiro demonstra mais especificidade na recepção dos sinais.

Nas análises epidemiológicas, especificidade é considerada a capacidade da medida em reconhecer a ausência de determinada condição quando ela está realmente ausente, isto é, a capacidade de detectar os verdadeiros “negativos” ou, dito de outra forma, “a proporção de acertos do instrumento em relação ao reconhecimento dos indivíduos sadios” (ALMEIDA FILHO, 1993).

As dificuldades enfrentadas no esforço avaliativo são diversas e, no caso dos indicadores, elas costumam ser ainda mais agudas, como reconhece Paulo de Marinho Januzzi ao discorrer sobre a construção de indicadores na avaliação de políticas públicas:

Vale lembrar que, na prática, nem sempre o indicador de maior validade é o mais confiável; nem sempre o mais confiável é o mais inteligível; nem sempre o mais claro é o mais sensível; enfim, nem sempre o indicador que reúne todas estas qualidades é passível de ser obtido na escala espacial e periodicidade requerida. Além disso, poucas vezes se poderá dispor de séries históricas plenamente compatíveis de indicadores para a escala geográfica ou grupo social de interesse (JANNUZZI, 2008).

Embora as dificuldades sejam muitas para instituir um processo de avaliação no âmbito dos projetos sociais, seu caráter pedagógico e sua riqueza em permitir a geração de consensos sociais sobre a realidade da comunidade não devem estimular os participantes do projeto.

### **2.3 | A avaliação participativa**

Como já dissemos no início do módulo, este método é utilizado para estruturação de processos de planejamento participativo. Ao avaliar, é importante envolver necessariamente os principais atores. No nosso caso, é fundamental a participação dos atores internos (equipes de Saúde da Família e membros da comunidade que interagem diretamente com o projeto) e externos (demais pessoas da comunidade relacionadas ao projeto, instituições financiadoras, Poder Público, etc.), na dependência do grau de complexidade e do porte do projeto.

O caráter pedagógico e de formação de capacidades pelos membros da comunidade é enfatizado por Marco Akerman *et al*, ao proporem formas participativas de avaliação em projetos de promoção da saúde, bastante afeitos ao objeto dos nossos projetos sociais: “É importante que o enfoque da metodologia de avaliação participativa seja formativo, no sentido de ter como pressuposto que as informações coletadas e os resultados obtidos sejam materiais de retroalimentação para as práticas de promoção da saúde, que são objeto da avaliação” (AKERMAN, 2006, p.154).

Para que essa participação efetivamente se concretize, a previsão e constituição de instâncias de avaliação e a previsão de como se dará o processo de seu funcionamento deve ser feita ainda no desenho do projeto, sob pena de serem relegadas para um segundo plano no decorrer do processo de implementação.

Formatos de relatórios periódicos de acompanhamento devem ser elaborados e adequados às demandas de informação dos atores, não se esquecendo da necessidade de simplificação e formas de visualização dos dados e indicadores para a sua melhor compreensão, principalmente em se tratando de sua utilização por grupos populares.

É importante sempre ter em mente, no caso dos projetos sociais, que é mais adequado um conjunto simplificado de informações facilmente disponíveis para que as pessoas entendam facilmente do que um sofisticado arsenal analítico sobre o qual não se consiga discutir e deliberar coletivamente na promoção das necessárias correções de rumo de que o projeto necessite.

## Parte 3

# Difusão e divulgação do projeto

O trabalho que exige um projeto desde a sua fase inicial até o final é muito grande e, independentemente do resultado, deve ser compartilhado com outros profissionais e outras comunidades. À atividade de compartilhar experiências com outros atores denominamos divulgação do projeto. Mesmo que o projeto tenha problemas na execução ou que tenha sido um fracasso, houve um trabalho.

A divulgação do fracasso permite também um aprendizado para outros grupos. Muitas vezes aprendemos mais com os erros do que com os acertos. Claro que é preciso ter mais coragem para falar dos nossos fracassos, mas em projetos sociais isto é muito pertinente, uma vez que seu andamento depende de muitas variáveis sociais, econômicas e políticas.

Se o trabalho foi bem-sucedido, também devemos publicá-lo. A divulgação poderá ser feita por diversos participantes do projeto. Todos devem se preparar para essa fase, pois a divulgação deverá dar-se em diversas instâncias e eventos, tais como: dentro da comunidade, Secretaria de Saúde do seu município e municípios vizinhos, na administração regional de saúde, em conferências municipais de saúde, mostra de trabalhos, seminários, simpósios, encontros e congressos.

É importante lembrar que a publicação deve ser preparada pelo grupo. Há que se decidir coletivamente o que, como e onde ser divulgado, pois, além de fazer com que a experiência seja conhecida, pode ser uma forma de prestar contas publicamente.

Os trabalhos podem também ser apresentados de maneira informal por meio de “bate-papo”, nas igrejas, em jornais da cidade, em revistas e pôster. Para cada local desses, o grupo deve pensar qual a pessoa adequada para fazer a divulgação e estabelecer formas de apresentação. Pode-se criar um texto básico para que seja um referencial para todos os membros do grupo terem um guia comum mínimo para divulgação. Em eventos, podem ser feitas comunicações orais ou mesmo em sessão de pôster.

### Para saber mais

Um interessante relato e análise crítica sobre projetos de desenvolvimento local mal-sucedidos você pode ver em “O fio da meada: de onde vem a mudança? – reflexões sobre desenvolvimento local” (BERNARDO, 2005).

## Parte 4

# Finalização do projeto

Você certamente se lembra, que ao iniciar um projeto são realizados encontros, reuniões e oficinas para definição do problema, objetivos etc., que constituem o pré-projeto. A finalização do projeto também deve ser elaborada. Ela já foi pensada na fase do planejamento, mas nem sempre é fácil definir a sua finalização. Entretanto, é preciso formalizar esse final, para avaliar os ganhos e perdas, as fortalezas e debilidades, comemorar as vitórias e aprender com os fracassos.

Do ponto de vista gerencial, lembramos que muitas atividades devem ser previstas. Destacamos algumas: elaborar e realizar a entrega do relatório final, fazer a transferência do resultado final para os beneficiários, o pagamento e a desmobilização da equipe, o arquivamento dos documentos, o pagamento de todos os produtos comprados, prestação de contas para a comunidade e órgão financiador.



## Conclusão do módulo

Há algumas semanas, estávamos juntos articulando algumas ideias sobre cidadania e apresentando a travessia que juntos faríamos na elaboração de um projeto social. Apresentamos as três seções e iniciamos o pré-projeto, tendo como guia a equipe de Vila Formosa, do município de Curupira. Retomamos o diagnóstico da sua área de abrangência, conversamos, fotografamos aspectos característicos do seu território os quais você achou pertinente para fazer uma releitura e aprofundar no conhecimento da população a que você atende com a sua equipe. Naquela fase convidamos-lhe para refletir sobre a comunidade e a equipe de Saúde da Família, enfrentando uma realidade complexa dos determinantes sociais, partindo de uma concepção ampla do processo saúde-doença, com a ideia de promoção da saúde que propõe a articulação de saberes técnicos e populares. Revimos conceitos de problemas sociais com toda a sua complexidade, entendendo que a sua superação exige enfoques multidisciplinares e intersetoriais.

Você pode ter ficado desanimado, mas enfrentou o problema como um desafio e oportunidade de crescimento pessoal e profissional. Entrou na etapa de seleção de projetos, primeiro observando se já existia na comunidade um projeto social em andamento e como inserir-se nele. Se não existia projeto, começou a pensar como iniciar um com a participação da sua equipe e comunidade.

Em todas as fases de intensa atividade convidamos-lhe para refletir, escrever, esclarecer conceitos para, desta forma, integrar teoria e prática. E, mais do que isso, a partir da práxis, elaborar novos conhecimentos.

Na parte 2 você foi convidado a conhecer o método ZOPP, que é a metodologia indicada para a estruturação de processos de planejamento participativo e tem sido amplamente utilizado em diversos projetos sociais no Brasil. Ele possibilita a utilização do instrumento de forma participativa, permitindo ampla visibilidade nas decisões. Com esse instrumento,

passou-se a fazer: análise das pessoas envolvidas no projeto, análise dos problemas, análise dos objetivos e análise das alternativas. Foram feitas árvore de problemas, árvores de objetivos e as ações e atividades foram distribuídas entre os participantes do projeto.

Na seção 2 você passou a escrever o projeto no modelo do quadro lógico ou na formatação tradicional. Na seção 3 você estudou a implementação e a gerência do projeto. Passamos também a trabalhar com monitoramento e avaliação, considerando as características dos indicadores.

Como havíamos anunciado no início do módulo, trabalhamos também com a finalização do projeto, indicando alguns detalhes importantes para o seu fechamento.

Nosso módulo chegou ao final, entretanto, o seu trabalho com projetos sociais está apenas iniciando. Esperamos que após a execução destas atividades você tenha ampliado os seus conhecimentos sobre uma das ferramentas que, potencialmente, podem contribuir para o desenvolvimento da comunidade e melhorar substancialmente a saúde da população. O curto período deste módulo permitiu apenas a sistematização de um determinado recorte temporal do processo social da comunidade em foco, que não pretende, de forma alguma, reduzir a complexidade da dinâmica social de um território em um conjunto de técnicas e formatos pré-elaborados. Se ficar atento a essa dinâmica, você logo perceberá que os atores não se prendem aos rígidos formatos e esquemas das técnicas formais de planejamento. Adaptações e simplificações devem sempre ser tentadas no sentido de facilitar a compreensão por parte de todos e a apropriação das práticas de organização racional do agir coletivo.

A ideia de cidadania deverá perpassar todo o processo de trabalho, pois um projeto que envolve toda a equipe e a comunidade deve prever a participação e crescimento desta e das famílias. Fechamos com a frase de Tolstoi que citamos no início do módulo: “todas as famílias felizes se parecem entre si; e as infelizes são infelizes cada uma à sua maneira” (TOLSTOI, 2005). Bom trabalho!

### Atividade 6

Escreva o projeto social a ser desenvolvido na sua comunidade. Se você está participando de um projeto na comunidade, formalize a escrita do já existente.

O texto pode ser apresentado no formato que você escolher:

Opção 1 – quadro lógico – ou opção 2, no formato tradicional.

Guarde o trabalho em seu portfólio. Consulte, no cronograma da disciplina, os outros encaminhamentos solicitados para esta atividade.



Rotinas

## Referências

### Leituras obrigatórias

CARDOSO, F. C. *Planejamento e avaliação das ações de saúde*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008

FARIA, H. P. *et al. Processo de trabalho em saúde*. 2 ed. Belo Horizonte: Nescon UFMG, Coopmed, 2009.

### Leituras complementares

BERNARDO, M.; MELO, L. (Org.). *O fio da meada: de onde vem a mudança? – reflexões sobre desenvolvimento local*. São Paulo: Peirópolis; Brasília, DF: IEB-Instituto Internacional de Educação do Brasil, 2005. cap. 6, p. 327-343.

CAMPOS, A. E. M.; ABEGÃO, L. H.; DELAMARO, M. C. *Elaboração e monitoramento de projetos sociais*. Rio de Janeiro: UFRJ. (Coleção Gestão de Iniciativas Sociais, v. 7). Disponível em: <<http://www.feg.unesp.br/~delamaro/eps/Elabora%E7%E3o%20e%20monitoramento%20de%20projetos%20sociais.pdf>> . Acesso em: 29 jan. 2008.

CORRÊA, E. J. *et al. Iniciação à metodologia científica: participação em eventos e elaboração de textos científicos*. Belo Horizonte: Nescon, Coopmed, 2009.

CORRÊA, E. J.; SENA, R. R. *Planejamento e elaboração de projetos para grupos comunitários*. 2 ed. Belo Horizonte: Nescon, 2009. (publicação on-line).

STRABELI, J. *Gestão de associações no dia-a-dia*. São Paulo: Instituto Socioambiental, 2005.



## Outras referências

AFONSO, L. *Oficinas em dinâmica de grupos: um método de intervenção psicossocial*. Belo Horizonte: Campo Social, 2002.

ALARCÓN, P. J. L. Cidadania. In: DIMOULIS, D. (Coord.). *Dicionário brasileiro de Direito Constitucional*. São Paulo: Saraiva, 2007. p. 50-53.

ALMEIDA FILHO, Naomar de e ROUQUAYROL, Maria Zélia. Introdução à Epidemiologia Moderna. 2. ed. Belo Horizonte/Salvador/Rio de Janeiro: COOPMED/APCE/ABRASCO, 1992.

ARMANI, D. *Como elaborar projetos; guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais*. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2002.

AKERMAN, M., MENDES, R., BÓGUS, C.M. Avaliação participativa em promoção da saúde: reflexões teórico-metodológicas. In: BOSI, M. L. M.; MERCADO, F. J. (Org.). *Avaliação qualitativa de programas de saúde: enfoques emergentes*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006

BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO – BID. Planejamento participativo: análise de interesses e árvore de problemas. Disponível em: <[http://www.planejamento.gov.br/arquivos\\_down/pnage/Apresentacao\\_Jaime\\_Mano.ppt-275,31,BANCO%20INTERAMERICANO%20DE%20DESENVOLVIMENTO](http://www.planejamento.gov.br/arquivos_down/pnage/Apresentacao_Jaime_Mano.ppt-275,31,BANCO%20INTERAMERICANO%20DE%20DESENVOLVIMENTO)>. Acesso em: 29 jan. de 2008.

BIODIGESTORES. Cidades e Soluções. Produção: André Trigueiro. Petrópolis: Rede Futura; Rede Globo, nov. 2008. Windows Media Player (9 min.).

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*: promulgada em 05 outubro 1988. 41. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

BRASIL. Ministério da Saúde. Manual de saneamento. 3. ed. Brasília: Fundação Nacional da Saúde, 1999A.

BRASIL. Ministério da Saúde. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Projeto Redevisa: planejamento participativo em Vigilância Sanitária. Brasília, DF: ANVISA, 2003.

BRASIL. Ministério da Saúde. Departamento de Atenção Básica. Secretaria de Assistência à Saúde. Manual para a organização da atenção básica. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 1999b.

BRASIL. Ministério da Saúde. *Portaria 648 GM*, de 28 mar. 2006. Aprova a política nacional da Atenção Básica estabelecendo a revisão de diretrizes e normas para a organização da atenção básica para o Programa Saúde da Família - PSF par o Programa de Agente Comunitário de Saúde.PACS. Brasília, DF, 2006.

BUSS, P. M. Promoção da saúde de qualidade de vida. *Ciência e Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 163-177, 2000.

BUSS, P. M. Uma introdução ao conceito de promoção da saúde. In: CZERESNIA, D.; FREITAS, C.M. (Org.). *Promoção da saúde*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2003. p. 16.

CAMPOS, A. E. M.; ABEGÃO, L. H.; DELAMARO, M. C. *Elaboração e monitoramento de projetos sociais*. Rio de Janeiro: UFRJ. 2005 (Coleção Gestão de Iniciativas Sociais, v. 7). Disponível em <http://www.unisesi.org.br/portal/principal/biblioteca/downloadBibliotecaPortal.php?idBiblioteca=2266> , consulta em 18/08/2009.

CARVALHO NETTO, M. Requisitos pragmáticos da interpretação jurídica sobre o paradigma do Estado Democrático de Direito. *Revista de Direito Comparado*, Belo Horizonte, v 3 n.5 p. 473-486, 1999.

CHAUI, M. *Convite à Filosofia*. São Paulo: Editora Ática, 2002.

DALLARI, D. A. *Direitos humanos e cidadania*. São Paulo: Moderna, 1998. p.14

DALLARI, D. A. *Elementos da teoria geral do estado*. 28. ed. São Paulo: Saraiva, 2009. 95p.

FLEURY-TEIXEIRA, P. et al. Autonomia como categoria central no conceito de promoção de saúde. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 13, supl.2, p. 2115-2122, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csc/v13s2/v13s2a16.pdf>>. Acesso em: 22 jun. 2009.

FONTAINE (2003) apud SIX, J. Empowerment? In: \_\_\_\_\_. *Les Cahiers de la médiation*. Paris: Centre National de la Médiation, 2003. p. 3.

JANNUZZI, P. M. Indicadores sociais na formulação e avaliação de políticas públicas. Disponível em: <<http://www.ena.gov.br/downloads/ec43ea-4findic-curso-texto.pdf>>. Acesso em: 06 jun. 2008.

LEGEN, J.VAN. *Manual do arquiteto descalço*. Porto Alegre: Livraria do Arquiteto, 2004.

LUCK, H. *Metodologia de projetos: uma ferramenta de planejamento e gestão*. Petrópolis, Vozes, 2003.

MATUS, C. *Política, planejamento & governo*. Brasília: IPEA, 1993. Tomo II.

MAXIMILIANO, A. C. A. *Administração de projetos: transformando ideias em resultados*. São Paulo: Atlas, 1997.

MIGUEL, L. F. Promessas e limites da democracia deliberativa. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, v.16, n.46, p.175, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v16n46/a11v1646.pdf>>. Acesso em: 22 jun. 2009.

MORAES, A. *Direito constitucional*. 21ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NICACIO, C. S.; OLIVEIRA, R. C. A mediação como exercício de autonomia: entre promessa e efetividade. In: DIAS, M. T. F.; PEREIRA, F. H. U. (Org.). *Cidadania e inclusão social: estudos em homenagem à Professora Miracy Barbosa de Sousa Gustin*. Belo Horizonte: Fórum, 2008. p.111-119

PFEIFFER, P. *Gerenciamento de projetos de desenvolvimento: conceitos, instrumentos e aplicações*. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

PFEIFFER, P. Glossário GPD. In: \_\_\_\_\_. *Projeto de Gestão Ambiental-ProGAU/GTZ*. Cooperação Técnica Alemã com a Caixa Econômica Federal. Disponível em: <<http://www.gau.org.br/>>. Acesso em: 12 jun. 2008.

SANEAMENTO Básico. Direção: Jorge Furtado. Produção: Nora Goulart e Luciana Tomasi. Intérpretes: Fernanda Torres (Marina) ;Wagner Moura (Joaquim); Camila Pitanga (Silene); Bruno Garcia (Fabrício); Lázaro Ramos (Zico); Janaína Kremer (Marcela); Tonico Pereira (Antônio); Paulo José (Otaviano); Sérgio Lulkin; Marcelo Aquino; Zéu Brito; Lúcio Mauro Filho; Margarida Leoni Peixoto; Irene Brietzke; Sandra Possani; Felipe de Paula; Milene Zardo. Direção de fotografia: Jacob Solitrenick. Roteiro: Jorge Furtado. Música: Leo Henkin Distribuição: Columbia Pictures do Brasil. 112 minutos. Brasil 2007.

SANTOS, A. D. S. (Org.). Revisitando o conceito de espaço público. In: INSTITUTO INTERNACIONAL PARA A EDUCAÇÃO DO BRASIL. *Metodologias participativas: caminhos para o fortalecimento de espaços públicos socioambientais*. São Paulo: Peirópolis, 2005. p. 51-69.

SANTOS, L. C. Projetos sociais: fragmentos de ensinamentos. *Programa Gestão de Organizações-PGO*, Salvador, v.1, n. 4, p.39-59, 2003.

SIX, J. Empowerment? In: \_\_\_\_\_. *Les Cahiers de la médiation*. Paris: Centre National de la Médiation, 2003. p. 1-21

TOLSTOI, L. N. *Anna Kariênina*. São Paulo: COSAC Naify, 2005.

# Glossário

Adaptado de PFEIFFER, 2008. O propósito deste glossário é facilitar o acesso à linguagem que faz parte da metodologia relativa a projetos. Abrange não todos, mas os termos e conceitos mais utilizados. Alguns são definições próprias do autor, outros são adaptações e outros são transcrições de diversas fontes, geralmente especializadas. Quando termos têm vários significados foram considerados somente os que têm relação com a temática tratada nesse módulo. Quando as fontes são em outra língua, a tradução para o português foi literal ou interpretação do autor. A preocupação do autor não foi tanto a precisão lingüística e sim a aplicabilidade e o bom senso

**Ação** - Uma medida que visa influenciar o curso de um projeto.

**Ação corretiva** - Ação implementada para eliminar as causas, após detecção de uma não-conformidade, um defeito ou uma situação indesejável. Não confundir com correção: ação de reparo, ou retrabalho ou de ajuste relacionada ao tratamento de uma não-conformidade (efeito) e não à eliminação de sua causa.

**Ação preventiva** - Ação implementada para eliminar as causas, após admitir a possível ocorrência de uma não-conformidade, um defeito ou uma situação indesejável.

**Aceitação do projeto** - *[inglês: Acceptance]*. Aprovação dos resultados do projeto.

**Administração** - Refere-se a áreas típicas das organizações como: finanças (contabilidade, taxas, impostos, etc.), pessoal (efetivos, contratações, direitos e deveres, etc.), patrimônio (imóveis, máquinas, veículos, etc.), entre outras. No âmbito de projetos, o termo gerenciamento é o mais utilizado.

**Agente de desenvolvimento organizacional** - Pessoa capaz de desenvolver comportamentos, atitudes e processos que possibilitam à organização transacionar proativa e interativamente com os diversos aspectos do ambiente e do sistema considerados. Ver também desenvolvimento organizacional.

**Alta direção** - *[inglês: upper management]*. Abrange os executivos ou líderes de escalões superiores, que compartilham a responsabilidade principal pelo desempenho e pelos resultados da organização. Ver também gerência.

**Análise dos stakeholders** - Análise das organizações, grupos ou pessoas interessadas ou envolvidas no projeto a fim de conhecer as suas expectativas e anseios com relação ao projeto, bem como os potenciais e interesses para contribuir. A análise dos stakeholders é entrada importante para a definição da estrutura organizacional do projeto e das respectivas responsabilidades e para o gerenciamento da comunicação.

**Aprendizagem** - A aquisição e compreensão de informações que podem levar à melhoria ou mudança. Pode-se diferenciar entre aprendizagem organizacional e aprendizagem individual.

**Aprendizagem individual** - Inclui capacitação, treinamento e profissionalização de pessoas.

**Aprendizagem organizacional** - Inclui a aplicação de instrumentos como, por exemplo, benchmarking, avaliação interna ou externa, auditoria, lições aprendidas, entre outros.

**Área de conhecimento** - (em gerenciamento de projetos). Uma área identificada de gerenciamento de projetos definida por seus requisitos de conhecimentos e descrita em termos dos processos que a compõem, suas práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas.

**Árvore de objetivos** - Instrumento para a análise de objetivos. Trata-se de um diagrama baseado na árvore de problemas, da qual os problemas são transformados em estados positivos. Assim, a relação causa - efeito é transformada em relação meio - fim. A Árvore de Objetivos visualiza uma situação ideal, a partir da qual são analisadas as estratégias alternativas para o projeto.

**Árvore de problemas** - Instrumento para a análise de problemas. Trata-se de um diagrama que visualiza uma situação-problema e as relações de causa-efeito entre os problemas considerados relevantes dentro da temática escolhida para o futuro projeto. Parte de um único problema central, para garantir o foco da análise.

**Atitude** - Comportamento ditado por disposição interior. Maneira de agir em relação à pessoa, objeto situação.

**Atividade** - A menor unidade de trabalho dentro de um projeto. Atividades podem ser agregadas numa tarefa.

**Atividades principais** - Elementos do Quadro Lógico. Cada resultado é desagregado em atividades principais que representam subsídios para uma primeira estimativa dos recursos necessários para a realização do projeto.

**Atribuição** - Responsabilidade própria de um cargo ou função.

**Auditoria** - Um conjunto de atividades, planejadas e documentadas, realizadas por pessoas qualificadas, para investigar, examinar ou avaliar as evidências mostrando o grau de avanço e eficiência de um projeto.

**Avaliação** - Comparação do planejado com o alcançado. Para medir o grau e a qualidade de um objetivo (de um projeto, por exemplo) utiliza-se indicadores, previamente estabelecidos ou posteriormente desenvolvidos. Serve também para obter subsídios a fim de melhorar sucessiva e sistematicamente o planejamento e a implementação de projetos, e com isso o desempenho da organização.

**Avanço** - Desenvolvimento para um estado melhor. O avanço relaciona o progresso do desenvolvimento e assim mostra a relação entre o estado atual e o estado inicial.

**Benchmark** - *[inglês]*. Referencial de Excelência. Líder reconhecido mundialmente, no País, na região e/ou no setor, utilizado para efeito de comparação de desempenho. O termo também pode ser utilizado para designar uma prática ou um resultado que seja referencial de excelência.

**Benchmarking** - *[inglês]*. Atividade que compara processos, práticas, funções e resultados com os de líderes reconhecidos para identificar as oportunidades para melhoria da qualidade. Trata-se de um processo contínuo, que pode incluir a comparação de estratégias, produtos, serviços, operações, processos e procedimentos.

**Benefícios** - As vantagens e/ou melhorias que o grupo-objetivo alcança através de um projeto de intervenção.

**Brainstorming** - Ver chuva de ideias

**Caminho crítico** - Num diagrama de rede (PERT), a seqüência de atividades mais longa do início até o término do projeto, sem qualquer possibilidade de reduzir a duração. Portanto, o caminho crítico representa o tempo mínimo possível da duração de um projeto.

**Capacitação** - Processo de aprendizagem que visa ampliar a capacidade de desempenho profissional. Ela pode ser realizada em eventos formais, como cursos, seminários, palestras, etc., ou durante a aplicação prática (learning by doing). A capacitação em eventos pode ser complementada através de uma mentoriação.

**Carta de adesão** - Documento, assinado pela autoridade responsável do município, que manifesta o compromisso de realizar o Projeto Demonstrativo com a assessoria do ProGAU, provendo os recursos necessários.

**Carta de cessão** - Documento, assinado pela autoridade responsável da organização, que manifesta o compromisso de ceder determinados recursos humanos para a realização do projeto.

**Carta do projeto** - [inglês: *Project Charter*]. Documento técnico, aprovado pelo Sponsor, que delinea as orientações básicas e a filosofia do projeto. Caso exista um conselho ou comitê diretor do projeto, a Carta do Projeto é base de referência para as decisões. É o produto final da fase de concepção e reconhece formalmente a existência do projeto.

**Chuva de idéias** - [inglês: *brainstroming*] Exercício criativo no qual se solicita aos participantes expressar rapidamente as suas idéias a respeito de um tema ou uma pergunta definida, sem pensar imediatamente nas conseqüências. As contribuições podem ser feitas por escrito em fichas ou faladas em voz alta. As idéias são visualizadas e estruturadas conjuntamente. Durante a chuva de idéias não se deve avaliar as idéias como, por exemplo, boas/ruins ou adequadas/inadequadas.

**Ciclo de projeto** - [inglês: *Project Cycle*]. Um conjunto de fases cujo número e denominação são determinados pelas necessidades da organização responsável pelo projeto. As quatro fases básicas são concepção, planejamento, implementação e finalização.

**Cliente** - Indivíduo, grupo ou organização que requisita, é receptor ou que paga por um bem ou serviço. Um cliente pode ser interno, ou seja dentro da organização, ou pode ser externo.

**Comitê diretor** - [inglês: *Steering committee*]. Grupo formal de stakeholders responsáveis pela direção estratégica do projeto. Os seus membros representam os clientes ou os donos do projeto.



**Competências** - (em gerenciamento de projetos). O conjunto de conhecimentos de uma pessoa (sobre gerenciamento), as habilidades (o que sabe fazer, o que domina), a capacidade (faculdade ou potencial para lidar com algo) e a atitude (maneira de agir em relação a pessoas).

**Componente (da WBS)** - O principal deliverable da WBS quando um projeto é “decomposto”; a fim de definir o seu escopo. Os componentes podem ser idênticos ou parecidos com os resultados definidos no Quadro Lógico. Sempre deve ser considerado o componente “Gerenciamento do Projeto,” que não é resultado no Quadro Lógico, mas que exige um trabalho considerável.

**Comunicação** - A transmissão de informações de tal maneira que o receptor compreende o que o emissor pretende.

**Conceito** - Um conjunto de idéias. Abstração.

**Concepção** - A primeira das quatro fases seqüenciais do ciclo de projeto genérico, na qual são analisadas as possíveis alternativas, objetivos, resultados e recursos. A fase termina com uma decisão formal se haverá ou não um projeto.

**Conhecimento** - Parte da hierarquia dados, informação e conhecimento. Informação em conjunto com orientação para a ação é conhecimento.

**Consenso** - Processo decisório onde se procura encontrar uma proposta aceitável o bastante para que todos os membros de um grupo possam apoiá-la; para que nenhum membro se oponha a ela.

**Controle** - Função gerencial. Implica nos subprocessos de estabelecer padrões de desempenho, elaborar e aplicar técnicas de monitoramento, decidir ações corretivas e estabelecer um sistema de informação gerencial do projeto. Para exercer a função é pertinente usar um sistema de informação gerencial do projeto.

**Coordenação** - Função gerencial. Procura aproximar, ao máximo, os resultados apresentados com a situação anteriormente planejada.

**Correção** - Ação de reparo, ou retrabalho ou de ajuste relacionada ao tratamento de uma não-conformidade (efeito) e não à eliminação de sua causa.

**Criatividade** - A geração de idéias para alcançar novas ou melhoradas práticas de trabalho ou novos produtos ou serviços.

**Critério** - Regra ou padrão pelo qual as alternativas são pontuadas ou hierarquizadas, de modo que se permita a escolha daquela mais eficaz ou desejável.

**Cultura organizacional** - O completo espectro de comportamentos, ética e valores que são transmitidos, praticados ou reforçados pelos membros da organização.

**Curso** - Evento de capacitação onde o propósito principal é a aprendizagem dos participantes. Ver também workshop e seminário.

**Dado** - Elemento identificado em sua forma bruta que, por si só, não conduz a uma compreensão de um fato ou situação. Dados precisam ser processados para se tornar informação.

**Decomposição** - Num projeto, isto envolve a subdivisão de um produto (deliverable) maior em elementos menores e mais facilmente gerenciáveis, até que chegam ao tamanho para possibilitar as atividades do projeto (planejamento, implementação, controle e finalização).

**Deliverable** - [inglês: literalmente "entregável"] É qualquer resultado ou elemento que precisa ser produzido para completar o projeto ou parte dele. Os maiores deliverables chamamos de componentes do projeto, todos os demais são elementos. Os elementos do nível inferior da WBS são chamados Pacotes de Trabalho.

**Desempenho** - Resultados obtidos de processos e de produtos que permitem avaliá-los em relação às metas, aos padrões, aos resultados históricos e a outros processos e produtos.

**Desenvolvimento** - Processo em que uma seqüência de atividades visa melhorar sucessiva e sistematicamente uma determinada situação.

### **Desenvolvimento organizacional** -

A aplicação de técnicas, pesquisas e teorias das ciências comportamentais para mudar a cultura de uma organização a fim de alcançar os objetivos dela através de participação, decisões compartilhadas e desenvolvimento de equipes.

### **Desenvolvimento sustentável** -

Conceito de desenvolvimento que tem como idéia básica a promoção de um modelo ou padrão de desenvolvimento permanente, com durabilidade de resultados e que tenha condições de manter-se ao longo do tempo.

### **Dicionário da WBS** -

O documento que descreve cada elemento da WBS. A partir das definições e explicações dadas neste documento, todos membros da equipe e os demais stakeholders internos devem ser capazes de entender o respectivo elemento. No Dicionário da WBS não são descritas as atividades necessárias para produzir o elemento, senão as suas características e trabalho contido nele.

### **Difusão** -

Divulgação; propagação; multiplicação. Pelo caráter demonstrativo dos projetos, as experiências e práticas exitosas devem ser difundidas, tanto dentro da própria administração como para outras organizações interessadas.

### **Diretrizes** -

O conjunto de instruções, procedimentos, propósitos, normas ou indicações que devem ser considerados para se levar a termo um projeto.

**Documentação** - A coleção e o registro sistemáticos de informações relevantes para o projeto, seja em forma de relatório ou não. A documentação serve para a produção e distribuição de informações específicas, assim como registro de todos os acontecimentos importantes durante o ciclo do projeto.

**Efetividade** - Refere-se à relação entre os resultados alcançados e os objetivos propostos ao longo do tempo.

**Eficácia** - É fazer as coisas certas, produzir alternativas criativas, maximizar a utilização de recursos, obter resultados.

**Eficiência** - É fazer as coisas bem, resolver problemas, salvaguardar recursos, cumprir com seu dever e reduzir os custos.

**Elemento (da WBS)** - O mesmo que *deliverable*.

**Entradas** - [inglês: *inputs*]. Insumos. Conjunto de recursos e informações que são transformados através de processos em saídas (produtos ou serviços). As saídas de uma fase do projeto se transformam em entradas da fase seguinte.

**Escopo** - [inglês: *scope*]. A soma dos produtos e serviços providos pelo projeto. Assim o escopo delinea a abrangência de todo o trabalho a ser realizado pela equipe do projeto, mas apenas o trabalho necessário. O gerenciamento do escopo de um projeto é fator crítico, porque a sua mudança praticamente sempre implica em ajustes de prazos ou custos.

**Escopo do produto** - As características e funções que descrevem um produto, serviço ou resultado.

**Escopo do projeto** - [inglês: *project scope*]. Delineia a abrangência de todo o trabalho a ser realizado pela equipe do projeto, mas apenas o trabalho necessário. O gerenciamento do escopo de um projeto é fator crítico, porque a sua mudança praticamente sempre implica em ajustes de prazos ou custos.

**Escritório de projetos** - Tradução livre do inglês: Project Office. Unidade organizacional onde se detém e domina a metodologia utilizada pela organização para gerenciar projetos. Ela assessora todos os projetos da organização na aplicação de métodos e técnicas de gerenciamento de projeto e estabelece e mantém um sistema de informação gerencial para os projetos.

**Estimativa** - O cálculo antecipado de resultados quantitativos, geralmente aplicada aos custos, recursos e duração de um projeto.

**Estratégia** - O caminho mais adequado a ser seguido para alcançar os objetivos da organização ou do projeto.

**Estrutura organizacional** - Identificação dos principais envolvidos de um projeto e as suas relações hierárquicas. A forma visualizada da estrutura organizacional é o organograma.

**Execução** - Fase do projeto. O mesmo que implementação.

**Facilitador** - O mesmo que moderador. O papel do gerente de projeto é muitas vezes visto como o de facilitador.

**Fase de projeto** - A divisão do ciclo de projeto no maior conjunto lógico de atividades relacionadas.

**Feedback** - [inglês]. Ver retroalimentação.

**Finalização** - Última fase do ciclo de projeto, na qual os beneficiários das melhorias pretendidas pelo projeto são preparados para assumir adequadamente a manutenção e garantir a sustentabilidade. A fase também é chamada encerramento ou fechamento.

**Fonte de comprovação** - Indica onde se encontram os dados ou as informações relativos a um projeto.

**Função** - Papel a desempenhar.

**Gantt Chart** - [inglês]. Diagrama Gantt. É um diagrama que utiliza barras e outros símbolos que ilustram momentos importantes e a duração de atividades de um projeto numa escala de tempo horizontal.

**Gerência** - [inglês: *Management*]. No sentido institucional refere-se às pessoas (ou grupos) que executam funções gerenciais, às suas atribuições e papéis.

**Gerenciamento** - [inglês: *Management*].

No sentido funcional trata-se de um conjunto estruturado e interativo de processos e funções, entre eles: Planejamento Estratégico e operacional, Desenvolvimento Organizacional, relações de trabalho (motivação, supervisão, desenvolvimento de equipes, gerenciamento de conflitos, etc.), auto-gerenciamento (tempo, estresse, etc.). No Gerenciamento predomina a conotação técnica, à diferença da gestão.

**Gerenciamento de projeto** - [inglês: *Project Management*].

Aplicação de conhecimento, capacidades, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto a fim de alcançar os objetivos e satisfazer as necessidades dos seus stakeholders. Isto implica no exercício das funções de planejamento, organização, direção e controle.

**Gerenciamento moderno de projetos (MPM)** - [inglês: *Modern Project Management*].

O termo é usado para distinguir a abordagem ampla de gerenciamento de projeto (escopo, custo, tempo, qualidade, risco, comunicação, recursos humanos, aquisição e contratos e integração) da tradicional e mais estreita que enfoca apenas em custo e tempo.

### **Gerenciamento por objetivos (GPO)**

- [*inglês: Management by Objectives*]. Abordagem gerencial que enfoca em metas para a organização e que valoriza relativamente pouco o planejamento. O processo começa com o estabelecimento de metas mensuráveis pela alta direção ou uma gerência. O planejamento pode ser feito imediatamente antes ou simultaneamente com a atividade, se tiver que ser realizado. Em GPO, o termo objetivo é usado como sinônimo de meta.

### **Gerenciamento por projetos -** [*inglês: Management by Projects*].

Abordagem sistêmica de gerenciamento de uma organização pela qual se organiza os processos gerenciais em projetos, utilizando instrumentos e técnicas de gerenciamento de projetos.

**Gerente de projeto -** [*inglês: Project Manager*]. A pessoa designada pela organização executora para atingir os objetivos do projeto.

**Gestão -** Administração no sentido *latu*. Predomina a conotação política (tanto no setor público como em empresas privadas a “política institucional”), à diferença do gerenciamento. Geralmente, o termo gestão é vinculado ao gestor superior (p. ex., o Prefeito ou o presidente da empresa) ou se refere ainda a um determinado período (p. ex., uma legislatura).

**Grupo-objetivo -** São as pessoas às quais se destinam os benefícios de um projeto. Também denominado grupo-alvo ou usuários. Este grupo faz parte dos stakeholders, que são os envolvidos ou interessados no projeto.

**Impacto -** Efeito negativo. Apesar do seu significado lexical, encontra-se o uso de “impacto positivo”.

**Implementação -** Fase de projeto. A realização da intervenção na situação inicial através de atividades planejadas a fim de alcançar mudanças significativas e positivas da situação. O mesmo que execução.

**Indicador -** Uma situação ou característica que serve como sinal comprobatório de um outro fato. O método ZOPP utiliza indicadores objetivamente comprováveis, isto significa que eles contêm informações objetivas, quantitativas e qualitativas, que podem ser verificadas por qualquer especialista no tema que se está trabalhando. Existem diversos tipos de indicadores. Aqueles que quantificam e qualificam os inputs, outputs e processos podem ser denominados indicadores de acompanhamento, aqueles que se referem aos objetivos podem ser denominados indicadores de efeito. Ambos os tipos são indicadores de desempenho.

**Indicador de acompanhamento -** Geralmente utilizado para especificar os resultados. São indicadores diretos, isto é, eles estão diretamente ligados às atividades. Expressam diretamente em números (absolutos ou relativos) e/ou em palavras aquilo que diz respeito ao conteúdo de um resultado ou objetivo.

**Indicador de desempenho -** Qualquer medição de características de produto ou processo utilizada pela organização para avaliar e melhorar seu desempenho e acompanhar o progresso.

**Indicador de efeito** - São indicadores indiretos, ou seja, eles expressam os efeitos em nível de objetivo de um projeto e que são produzidos através dos resultados. Pode-se elaborar vários indicadores “aproximados” para descrever ou circunscrever os efeitos.

**Informação** - Fatos e dados processados dentro de um determinado contexto (de um projeto, por exemplo). Ver também sistema de informação.

**Inovação** - Capacidade de perceber, idealizar, estruturar e operacionalizar situações novas.

**Inputs** - [inglês]. Insumos; entradas. Conjunto de recursos e informações que são transformados através de processos em outputs (produtos ou serviços). Outputs de uma fase do projeto se transformam em inputs da fase seguinte.

**Instituição** - Estrutura decorrente de necessidades sociais básicas, com caráter de relativa permanência, e identificável pelo valor de seus códigos de conduta, alguns deles expressos em leis.

**Instrumento** - (de gerenciamento). Ferramenta que faz parte de um método de trabalho ou um procedimento e aplicada com determinada técnica. Exemplos de instrumentos de gerenciamento são: relatório formatado, formulário, reunião com determinada finalidade, comitê, etc.

**Integração** - O processo de juntar e compatibilizar pessoas, atividades e outros recursos para desempenhar eficientemente.

**Know how** - Conhecimento de normas, métodos e procedimentos em atividades profissionais, especialmente as que exigem formação técnica ou científica. Habilidade adquirida pela experiência; saber prático.

**Lições aprendidas** - [inglês: *Learned lessons*]. Instrumento de avaliação com enfoque nas experiências adquiridas no processo gerencial, visando a sua melhoria. Lições aprendidas são benefícios para a organização que procura melhorar o seu desempenho. Por outro lado, a avaliação de um projeto concentra nos resultados e objetivos alcançados, que é do interesse do cliente.

**Liderança** - Habilidade de direcionar e coordenar o comportamento de vários indivíduos diversos para a realização de um objetivo.

**Lógica da Intervenção** - Lógica vertical do Quadro Lógico. É a primeira coluna, segundo a qual, insumos e trabalho (atividades) aplicados produzem resultados, estes provocam um efeito (Objetivo do Projeto), que por sua vez contribui para um Objetivo Superior.

**Management** - [inglês]. Em português pode significar: gerenciamento, gerência, gestão ou administração.

**Marco do projeto** - [inglês: Milestone]. Entrega de um principal produto ou acontecimento de um evento que influencia o cronograma e que deve ser observado com maior atenção.

**Matriz de comunicação** - Instrumento gerencial que relaciona e visualiza os principais documentos gerenciais e técnicos com os principais stakeholders, ou seja, autores, usuários ou beneficiários dos documentos. O instrumento contribui para melhorar a comunicação.

**Matriz de planejamento de projeto (MPP)** - Estruturação dos elementos mais importantes de um projeto e que permite a sua apresentação sistemática, lógica e sucinta. O mesmo que Quadro Lógico.

**Matriz de responsabilidades** - Um instrumento gerencial para determinar e visualizar claramente as diferentes responsabilidades de cada membro da equipe.

**Mentor** - Pessoa que guia, ensina ou aconselha outra; guia, mestre, conselheiro.

**Mentoriação** - Parte do processo de capacitação, durante o qual o mentor acompanha e orienta a aplicação prática dos conteúdos de um curso de treinamento.

**Meta** - [inglês: Target]. Etapa que é realizada para o alcance do desafio. Metas são fragmentos dos desafios e sua utilização permite melhor distribuição de responsabilidade, como também melhor controle dos resultados concretizados por cada elemento da equipe.

**Método** - A maneira ou forma como o trabalho é realizado. Quando a maneira para executar um determinado trabalho é prescrito o método se torna procedimento.

**Método de moderação** - Sistema de técnicas e métodos individuais para a condução de eventos participativos. Elementos centrais são visualização, técnicas de perguntas em grupos, participação ampla e ativa.

**Método GPD** - Método para o Gerenciamento de Projetos de Desenvolvimento. Enfoque metodológico que leva em consideração as especificidades de projetos que visam contribuir para o desenvolvimento. As organizações que realizam este tipo de projeto são geralmente órgãos públicos nacionais, bem como organismos de cooperação internacional para o desenvolvimento.

**Metodologia** - Parte de uma ciência que estuda os métodos aos quais ela própria recorre.

**Milestone** - [inglês]. Literalmente: Marco. Entrega de um principal produto ou acontecimento de um evento que influencia o cronograma e que deve ser observado com maior atenção. O diagrama de Milestones, que visualiza estes marcos é instrumento gerencial importante, principalmente para o Sponsor e a Alta Direção.

**Missão da organização** - Caracteriza a organização (quem é?), a razão de ser dela (por que existe?), explicita a natureza do “negócio” (o que se faz?) e os valores orientadores (como se trabalha?).

**Modelo** - A descrição esquemática das características de um sistema, uma teoria ou um fenômeno. A abstração e simplificação da realidade visam facilitar a sua compreensão.

**Moderação** - Forma e modo de conduzir e orientar trabalhos em grupos, cuja finalidade é alcançar a participação ativa dos membros destes, assim como a orientação para objetivos e resultados. Também é chamado facilitação.

**Moderador** - Pessoa que facilita a comunicação entre os participantes de um evento e promove o processo de trabalho em grupos através da aplicação do método de moderação. Sua tarefa consiste em ajudar ao grupo no processo de encontrar um resultado comum. O moderador não necessariamente precisa ser especialista no tema tratado, mas tem que dominar os mecanismos da comunicação, dinâmicas e técnicas que facilitam o trabalho em grupo. Também é chamado facilitador.

**Monitoramento** - Função e atividade gerencial que visa o acompanhamento permanente e contínuo das atividades de um projeto e a apreciação quantitativa e qualitativa dos seus avanços.

**Mudança** - Inovação ou alteração em processos, técnicas e padrões comportamentais.

**Objetivo** - Estado positivo ou situação futura que se pretende atingir.

**Objetivo do projeto** - [inglês: *Outcome*; *purpose*]. Descreve a nova situação que se pretende alcançar com a realização do projeto. Ele expressa as mudanças que ocorreram em relação ao grupo-objetivo.

**Objetivo superior** - [inglês: *Goal*]. Descreve uma situação melhorada, para a qual um projeto pretende contribuir.

**Oficina de concepção** - Evento que visa definir a base conceitual geral do projeto e produzir os subsídios para a Carta do Projeto, principal output da fase de concepção. Os inputs para esta oficina de trabalho são o Roteiro preenchido e outras informações complementares.

**Oficina de planejamento** - Evento que visa definir a base para a implementação e o gerenciamento do projeto. A oficina é realizada com a equipe do projeto, levando em consideração as linhas mestre da concepção, vinculando-as aos recursos disponíveis. Aspectos que se destacam nesta oficina são: a definição do escopo do projeto, o seu desdobramento em atividades, a organização do trabalho e dos recursos humanos e a comunicação. Para cada aspecto são aplicados instrumentos diferentes que, no seu conjunto, levam ao Plano do Projeto.



**Oficina de projetos** - Oficina é um “lugar onde se elabora, fabrica ou conserta algo” (Dicionário Houaiss).

Tradução livre do inglês: Project Office. Unidade organizacional onde se detém e domina a metodologia utilizada pela organização para gerenciar projetos. Ela assessora todos os projetos da organização na aplicação de métodos e técnicas de gerenciamento de projeto e estabelece e mantém um sistema de informação gerencial para os projetos.

**Oficina de replanejamento** - Evento que se inicia com o monitoramento. São revisados e atualizados os principais elementos do Plano do Projeto. Se as mudanças forem significativas, o novo plano tem que ser aprovado novamente. O replanejamento é recomendado depois da conclusão do alcance de Milestones importantes.

**Oficina de trabalho** - O mesmo que workshop.

**Operação** - Um conjunto de atividades permanentes, repetitivas ou rotineiras, em diferença ao projeto, que é temporário e único. Um projeto pode servir para construir e implantar uma nova unidade. Depois do alcance do objetivo continua a operação da unidade por tempo indeterminado.

**Operacional** - Estar em condições para realizar operações. Após o planejamento geral, seja estratégico ou seja de um projeto, os objetivos são operacionalizados, a fim de averiguar as condições de serem realizados. Ver também Planejamento operacional.

**Organização** - (1) Companhia, corporação, firma, órgão, instituição ou empresa, ou uma unidade destas, pública ou privada, sociedade anônima, limitada ou com outra forma estatutária, que tem funções e estrutura administrativa próprias e autônomas.

(2) [inglês: *Organizing*]. Estabelecimento da estrutura formal de autoridade através da qual as subdivisões de trabalho são classificadas, definidas e coordenadas para o objetivo definido.

**Organização matricial** - Forma de organização que visa otimizar o aproveitamento de diversos especialistas distribuídos (lotados) em departamentos funcionais de uma organização em torno de uma finalidade comum, de um projeto, por exemplo. Os membros da equipe são coordenados por um gerente de projeto, enquanto os vínculos com o departamento funcional de origem permanecem.

**Organograma** - Gráfico da estrutura hierárquica de uma organização. Num projeto representa as unidades e as relações de reporte e comunicação entre os stakeholders. O organograma apóia uma definição mais clara de papéis e responsabilidades.

**Output** - [inglês]. Produto ou serviço alcançado através da transformação de recursos e informações (inputs). Outputs de uma fase de projeto se transformam em inputs da fase seguinte.

**Pacote de trabalho** - [inglês: *Work Package*]. Um produto, serviço ou componente de trabalho do projeto no nível mais baixo de cada ramo da estrutura analítica do projeto. É a base para o desdobramento em atividades. O Pacote de Trabalho serve também para distribuir tarefas dentro da equipe.

**PERT** - [inglês: *Program, Evaluation and Review Technique*]. Uma técnica de gerenciamento de projeto e programa para determinar quanto tempo um projeto precisa até a sua conclusão. A duração de cada atividade é estimada. A seqüência daquelas atividades que duram mais tempo é chamado caminho crítico e representa o tempo mínimo da duração do projeto. A representação gráfica é conhecida como diagrama PERT.

**Planejamento** - Fase no ciclo do projeto. Função gerencial que engloba a identificação, análise, estruturação de problemas e soluções, a definição de propósitos, estratégias, objetivos, metas, políticas, programas, projetos e atividades, bem como a coordenação das expectativas, crenças, comportamentos e atitudes, a fim de se alcançar de modo mais eficiente, eficaz e efetivo o máximo do desenvolvimento possível, com a melhor concentração de esforços e recursos pela organização.

**Planejamento de projeto** - O processo de identificar os meios, recursos e ações necessários para alcançar o objetivo. Apesar de ser também uma fase do projeto, planejamento ocorre praticamente durante todo o ciclo do projeto. Metodologia específica para tornar os diversos elementos relevantes de um projeto coerentes e orientar o rumo das atividades.

**Planejamento estratégico** - Metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando um maior grau de interação com o ambiente. Trata-se de um processo contínuo durante o qual são definidos e revisados a missão da organização, a visão do futuro, os objetivos e os projetos de intervenção que visam a mudança desejada.

**Planejamento operacional** - Processo de desdobramento do planejamento global de um projeto em atividades executáveis e gerenciáveis, considerando os recursos (humanos, materiais, financeiros e tempo) disponíveis. O produto deste processo é o Plano do Projeto.

**Plano** - Formulação do produto final da utilização de determinada metodologia de planejamento. Documento formal que consolida as informações, atividades e decisões desenvolvidas no processo. Descrição do curso pretendido das ações.

**Plano de atividades** - Documento que registra as atividades previstas para o projeto, suas respectivas datas de início e fim e ainda, responsáveis e participantes. Está relacionado às informações sobre o trabalho a ser feito.

**Plano de gerenciamento da comunicação** - Documento que registra como a comunicação do projeto será realizada, quais os participantes e suas respectivas responsabilidades. Também são definidos os meios de comunicação a serem utilizados e como será a comunicação externa ao projeto.

**Plano de marcos** - [inglês: *Milestone Schedule*]. Cronograma resumido que identifica os principais marcos do projeto e suas datas.

**Plano de trabalho individual** - Documento que registra as atividades previstas para uma determinada pessoa e suas respectivas datas de início e fim. É parte do Plano de Atividades geral do projeto e visa facilitar especialmente o gerenciamento de trabalhos de equipes cujos membros têm pouco contato direto.

**Plano de transferência** - [inglês: *Handover plan*]. Documento que registra como os resultados produzidos pelo projeto serão transferidos para uma organização que assumirá a responsabilidade para a sua manutenção e sustentabilidade. Inclui, ainda, a definição de medidas de preparação ou capacitação dos futuros beneficiários do projeto.

**Plano do projeto** - [inglês: *Project Plan*]. Documento formal aprovado utilizado para orientar a implementação e o monitoramento do projeto. Principal saída da fase de planejamento e base documental para decisões futuras do projeto. Trata-se de uma coletânea de documentos (plano parciais) que deve estar perfeitamente integrada, de forma a garantir que os vários elementos do projeto estejam adequadamente coordenados entre si. O Plano do Projeto deve ser revisado periodicamente em Oficinas de Replanejamento e adequado às necessidades de mudanças.

**Pré-projeto** - Fase inicial de um Projeto Demonstrativo, onde os dois principais parceiros, o órgão municipal proponente e o ProGAU se aproximam e criam o primeiro entendimento sobre a idéia do projeto. Nesta fase acontece pelo menos uma visita técnica ao município, a fim de averiguar as condições gerais e de esclarecer dúvidas. Havendo um entendimento básico, o ProGAU recomenda o preenchimento de um Roteiro para a Apresentação da Proposta, principal output desta fase.

**Pós-projeto** - Fase final de um Projeto Demonstrativo. Após a finalização do projeto, esta fase tem dois principais outputs: a elaboração de publicações por parte do ProGAU e a disseminação por parte do órgão municipal responsável, a fim de gerar efeitos positivos dentro da própria administração municipal.

**Problema** - Estado negativo existente.

**Procedimento** - Um método prescrito (obrigatório) para realizar um determinado trabalho de uma maneira específica.

**Processo** - Conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas que transforma entradas (insumos, inputs) em saídas (produtos ou serviços, outputs). Os recursos podem incluir pessoal, finanças, instalações, equipamentos, métodos e técnicas, numa seqüência de etapas ou ações sistemáticas.

**Processo de gerenciamento** - [inglês: Management processes]. Estão associados à coordenação dos processos de produção, focando a eficiência e eficácia necessárias aos mesmos. Estes processos enfocam no gerenciamento dos stakeholders e da comunicação.

**Processo de produção** - [inglês: Production processes]. Estão associados tanto à manufatura de bens como à prestação de serviços necessários para atender as necessidades dos clientes. Também chamados de processos-fim ou finalísticos.

**Processos principais** - [inglês: Key processes]. Referem-se aos processos essenciais ao perfeito funcionamento da organização em todos os níveis (estratégico, tático e operacional), bem como para a consecução das metas estabelecidas.

**Produtividade** - Refere-se aos indicadores de eficiência na utilização de recursos.

**Produto** - [inglês: Output]. Resultado de atividades ou processos. Um produto pode ser tangível (como, por exemplo, equipamentos ou materiais) ou intangível (por exemplo, conhecimento ou conceitos). Em inglês também chamado deliverable. O PMBOK define produto como: "um objeto produzido, quantificável e que pode ser um item final ou um item componente."

**Programa** - Conjunto de projetos homogêneos ou semelhantes, coordenado de tal maneira que o esperado benefício é maior do que a sua execução individual.

**Projeto** - Um conjunto de atividades ou medidas planejadas para serem realizadas, com responsabilidade de execução definida, a fim de alcançar determinados objetivos e resultados mensuráveis (quantificação, qualificação e localização dos benefícios), prazo de duração limitado e considerando os recursos específicos (humanos, materiais, equipamento). O objetivo do projeto alcançado contribui para um objetivo superior. Um projeto cria produtos ou serviços únicos, inovadores, em diferença a operação, que são atividades rotineiras e repetitivas.

**Projeto de desenvolvimento** - [inglês: Development Project]. São projetos que visam não apenas produzir algo tangível, senão principalmente provocar mudanças intangíveis, porém significativas. Projetos de desenvolvimento são fortemente influenciados por aspectos sociais, políticos, institucionais, culturais e comportamentais, o que gera um alto grau de incerteza para o planejamento e a implementação. De modo geral, existem organizações donas do projeto e organizações ou grupos que são beneficiários do mesmo.

**Projeto de implementação** - [inglês: Deployment Project]. São projetos predominantemente técnicos, às vezes chamados de projetos de engenharia. Grande parte da organização e dos processos destes projetos é conhecida e, por isso, pode ser implementado com menor grau de incerteza e maior rapidez.

**Projeto de intervenção** - Projeto com a intenção de intervir numa situação social, relativamente complexa, a fim de transformar a situação no sentido de um desenvolvimento sustentável.

**Projeto demonstrativo** - É o meio principal que vincula o ProGAU com os municípios interessados. É assim denominado, pois deve servir de exemplo ou de modelo para outros municípios. Ele deve conter propostas criativas e inovadoras - em termos tecnológicos, organizacionais e gerenciais - e mostrar a viabilidade dessas soluções tanto do ponto de vista ambiental, como econômico e social.

**Projeto estratégico** - Projeto com capacidade específica de provocar um efeito multiplicador ou de desencadear um processo de desenvolvimento, orientado por um plano estratégico.

**Quadro de atribuições** - Instrumento de planejamento da organização do projeto, complementando o organograma do projeto, através da descrição das funções e responsabilidades.

**Quadro lógico** - [inglês: *Logical Framework*]. Estrutura dos elementos e informações mais importantes de um projeto. A matriz permite a sua apresentação sistemática, lógica e sucinta. O quadro contém uma descrição da lógica de intervenção, incluindo o objetivo superior, ao qual o projeto pretende contribuir, o objetivo do projeto, definindo a situação futura desejada ao final do projeto, os resultados esperados, que são os bens e serviços que o projeto produzirá e com os quais se alcançará o objetivo do projeto, e as atividades principais necessárias para a produção dos bens e serviços. As atividades previstas são compatibilizadas com os recursos disponíveis.

**Qualidade** - Totalidade de características de uma entidade (atividade ou um processo, um produto, uma organização ou uma combinação destes), que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos clientes.

**Recurso** - A identificação das alocações ao longo do processo decisório (equipamentos, materiais, humanos).

**Replanejamento** - Repetição de todos ou de alguns dos processos de planejamento, baseada nos avanços constatados e adequados à situação do projeto. Replanejamento pode resultar apenas na atualização dos documentos de planejamento operacional ou pode resultar na redefinição de datas, produtos ou até objetivos. Conforme o grau de mudança necessário, o sponsor do projeto precisa aprovar o plano atualizado.

**Responsabilidade** - Em Gerenciamento de Projeto, responsabilidade tem dois significados: (1)dizer respeito à pessoa que está encarregada a fazer um determinado trabalho (inglês: Responsibility), ou (2)dizer respeito à pessoa que responde administrativamente, se algo sair errado (inglês: Accountability).

**Resultado** - [inglês: *Output*]. Um bem ou um serviço produzido pelo projeto. Ver também saídas. Na área de Administração de Empresas, resultado geralmente está relacionado benefícios financeiros ou estratégicos da organização.

**Retroalimentação** - [inglês: *Feedback*]. Processo de comunicação que reage a uma informação. Elemento fundamental na comunicação humana e especialmente para trabalho em equipe.

**Risco** - A probabilidade de um efeito indesejável.

**Roteiro para apresentação da proposta** - Questionário estruturado para facilitar a elaboração de uma proposta de um potencial Projeto Demonstrativo, disponível na homepage do ProGAU. Trata-se de um instrumento para a interação entre um município e o ProGAU para a elaboração de uma proposta.

**Saídas** - [inglês: *Outputs*]. Produtos ou serviços alcançados através da transformação de recursos e informações (entradas). As saídas de uma fase de projeto se transformam em entradas da fase seguinte.

**Seminário** - Reunião de um grupo de pessoas com o propósito de debater um tema proposto. Ver também workshop e curso.

**Sinergia** - [grego Synergia]. “Cooperação”. Ato ou esforço de vários órgãos na realização de uma função. Associação simultânea de vários fatores que contribuem para uma ação coordenada. Ação simultânea, em comum.

**Sistema** - Conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com objetivo e efetua uma função.

**Sistema de gerenciamento** - Conjunto de estruturas organizacionais, instrumentos gerenciais e procedimentos administrativos que definem como uma organização ou um projeto é gerenciado.

**Sistema de Informações** - O processo, estruturado e interativo, que envolve pessoas, máquinas e procedimentos, desenhado para transformar dados em informações.

**Sistema de informações gerenciais (SIG)**

- O processo, estruturado e interativo, que envolve pessoas, máquinas e procedimentos, desenhado para transformar dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da organização. O processo inclui a coleção, o registro, a seleção e distribuição de informações pertinentes para as partes interessadas.

**Sponsor** - [inglês]. “Patrono do projeto”. Indivíduo que se engaja pessoalmente em favor do projeto, sem assumir funções gerenciais, para facilitar a realização de um projeto. A pessoa tem que ter autoridade formal suficiente para poder ajudar a remover possíveis obstáculos que podem confrontar o projeto.

**Stakeholder** - [inglês]. Qualquer organização, parte dela, grupo ou pessoa interessada ou envolvida no projeto, seja por ser responsável, financiadora, executora, beneficiária ou afetada. Também chamados “partes interessadas” ou “envolvidos”.

**Sustentabilidade** - Qualidade de um sistema que é sustentável; que tem a capacidade de se manter em seu estado atual durante um tempo indefinido, principalmente devido à baixa variação em seus níveis de matéria e energia; desta forma não esgotando os recursos de que necessita. Ver desenvolvimento sustentável.

**Suposição** - É um fator externo a um projeto, não controlável pela gerência, mas que pode influenciar o seu desempenho. Representa um risco, cujo possível impacto deve ser estimado e seu desenvolvimento monitorado.

**Tarefa** - Conjunto (relativamente pequeno) de atividades. Tarefas podem ser agregadas em atividades principais.

**Técnica** - É o modo de fazer de forma mais hábil, mais segura e perfeita uma atividade qualquer.

**Tecnologia** - O conjunto de conhecimentos que são utilizados para operacionalizar as atividades da organização para que seus objetivos possam ser alcançados.

**Termo de encerramento** - Documento formal, emitido por quem aprovou o projeto e aceitou os seus resultados, que registra que o projeto concluiu as suas atividades e deixou de existir.

**Termo de referência** - Documento técnico que define o escopo, objetivos, tarefas, prazos, produtos e procedimentos para a realização de um determinado serviço contratado. Os Termos de Referência são a bases técnica para a contratação.

**Treinamento** - Atividades específicas que visam o aperfeiçoamento e a ampliação de conhecimentos e habilidades já existentes.

**Usuário** - Pessoa, grupo de pessoas, organização ou área de uma organização a quem se destina um determinado produto.

**Visão** - Estado que a organização deseja atingir no futuro. A visão tem a intenção de propiciar o direcionamento dos rumos da organização.

**Visualização** - Registro escrito de declarações, desenhos ou gráficos em um cartaz visível e legível para o plenário. Importante é não apenas o produto final num cartaz, mas também o processo da elaboração do seu conteúdo. A visualização torna discussões mais objetivas. Elemento central do método de moderação.

**WBS** - *Workshop* [inglês]. Oficina de Trabalho. Reunião, geralmente conduzido por um moderador, onde o propósito é produzir algo coletivamente (por exemplo, plano de trabalho, elementos para um plano estratégico, etc). Os *workshops* mais freqüentes em projetos demonstrativos são: oficina de concepção; oficina de planejamento e oficina de monitoramento e replanejamento. Ver também seminário e curso.

**ZOPP** - [alemão: *Zielorientierte Projektplanung*]. Planejamento de Projeto Orientado para Objetivos. É uma metodologia para a estruturação de processos de planejamento participativo que faz parte do gerenciamento de projeto. Consiste de elementos de análise e de planejamento e utiliza a moderação como método de trabalho. Integra um conjunto de técnicas e instrumentos gerenciais. O instrumento central é a matriz de planejamento de projeto, o mesmo que Quadro Lógico.









ISBN 978-85-7825-018-8



9 788578 250188

---

Apoio

---



Ministério da Educação



Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde

Ministério da Saúde



---

Realização

---



CENTRO DE APOIO À EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA UFMG

