



Planejamento e elaboração de projetos para grupos comunitários

Edison José Corrêa
Roseni Rosângela de Sena

SÉRIE NESCON DE INFORMES TÉCNICOS - Nº 4



**Universidade
Federal de
Minas Gerais**

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

Planejamento e elaboração de projetos para grupos comunitários

Edison José Corrêa
Roseni Rosângela de Sena

SÉRIE NESCON DE INFORMES TÉCNICOS - Nº 4

Belo Horizonte
Nescon UFMG
2009

© 2009, Núcleo de Educação em Saúde Coletiva da Faculdade de Medicina / UFMG (Nescon)

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

Coordenadoria da UAB na UFMG

Coordenadora: Ione Maria Ferreira de Oliveira

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

Projeto Gráfico

Marco Severo, Rachel Barreto e Romero Ronconi

Diagramação

Ana Lucia Chagas

Corrêa, Edison José

Planejamento e elaboração de projetos para grupos comunitários / Edison José Corrêa, Roseni Rosângela de Sena. - 2 ed. - Belo Horizonte: NESCON – Núcleo de Educação em Saúde Coletiva, 2009.

44p. (Série Nescon de Informes Técnicos, nº. 4)

ISBN 978-85-60914-03-6

1. Planejamento. 2. Técnicas de Planejamento. I. Edison José Corrêa. II. Roseni Rosângela de Sena. III. NESCON - Núcleo de Educação em Saúde Coletiva. IV. Título.

Sumário

Seção 1	9
Parte 1 - Como nasce um projeto	10
Parte 2 - Planejamento	12
Os modos de atacar o problema	14
Os métodos de planejar	14
<i>Planejamento por tentativa</i>	15
<i>Planejamento por imitação</i>	15
O planejamento científico	16
1 <i>Identificação dos problemas ou objetivos</i>	16
2 <i>Análise preliminar (diagnóstico)</i>	17
3 <i>Soluções sugeridas</i>	17
4 <i>Prova de alternativas</i>	18
5 <i>Seleção da alternativa adequada</i>	18
6 <i>Prova da solução escolhida</i>	19
7 <i>Aplicação e vigilância contínua</i>	19
Dez guias para o planejamento de projetos	19
Parte 3 - Controle e avaliação	20
Seção 2 - Elaboração do projeto	21
Parte 1 - Bases e critérios para elaboração de um projeto	22
Parte 2 - Passos que antecedem a elaboração de um projeto	23
Análise da realidade	24
Definição do problema.....	24
Parte 3 - Aspecto global do projeto: fim, objetivos e atividades	25
Parte 4 - Resumo dos elementos essenciais para a formulação de um projeto	28
Parte 5- Elementos de medição, verificação e controle	30
Pressupostos	30
Indicadores	31
<i>Bons indicadores devem.....</i>	32
<i>Indicadores razoáveis e relevantes.....</i>	32
<i>Indicadores independentes</i>	32
<i>Indicadores objetivamente verificáveis</i>	32
<i>Indicadores de metas</i>	33
Parte 6 - Elaboração do projeto segundo o marco lógico	33
Parte 7 - Sistemas de controle e avaliação.....	34
Controle e administração do projeto.....	34
Seção 3 - Avaliação do projeto	35
Parte 1 - Planejamento da avaliação	37
Parte 2 - Tipos de avaliação	37
Parte 3 - Modelo de avaliação.....	39
Parte 4 - Análise dos resultados	42
Parte 5 - Conclusões	43
Epílogo	44

Tradução e adaptação

Edison José Corrêa, Professor Adjunto, Núcleo de Educação em Saúde Coletiva da Faculdade de Medicina da Universidade Federal de Minas Gerais – www.nescon.medicina.ufmg.br

Roseni Rosângela de Sena, Professora Adjunta, Departamento de Enfermagem Materno - Infantil e Saúde Pública da Escola de Enfermagem da UFMG – www.enfermagem.ufmg.br

Acessível em <http://www.nescon.medicina.ufmg.br>

Apresentação

Planejamento e Elaboração de Projetos para Grupos Comunitários, em segunda edição revista, é estruturado em três seções: Elementos Básicos de Planejamento, Elaboração do Projeto e Avaliação do Projeto.

Estas seções têm como propósito auxiliar o treinamento de grupos comunitários para a elaboração e implementação de projetos. Resultam da tradução, síntese e adaptação de textos publicados pelo CINDE – Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano – Bogotá, Colômbia. Os textos utilizados foram: Creciendo Unidos no 2 – La planeación apropiada empieza con la gente, Ele-

mentos básicos de los procesos de planificación y programación e Elaboración del proyecto. Segundo autorização editorial do CINDE, os textos podem ser reproduzidos para distribuição gratuita.

Uma primeira edição foi publicada com o apoio do Núcleo de Atividades Extramurais da Saúde/UFMG (NATES) e do Programa de Desenvolvimento da Enfermagem PRODEN – Escola de Enfermagem/UFMG, em 1991.

Esta segunda edição é publicada com o apoio do Núcleo de Educação em Saúde Coletiva – Nescon – da Faculdade de Medicina da Universidade Federal de Minas Gerais.

***Caminhante, são teus rastros
o caminho, e nada mais;
caminhante, não há caminho,
faz-se caminho ao andar.
Ao andar faz-se o caminho,
e ao olhar-se para trás
vê-se a senda que jamais
se há-de voltar a pisar.
Caminhante, não há caminho,
somente sulcos no mar.***

***Caminante, son tus huellas
el camino y nada más;
Caminante, no hay camino,
se hace camino al andar.
Al andar se hace el camino,
y al volver la vista atrás
se ve la senda que nunca
se ha de volver a pisar.
Caminante no hay camino
sino estelas en la mar.***

MACHADO, Antonio. Poesías completas. 14ª ed. Madrid - Espasa-Calpe
1973. p. 158 "Proverbios y cantares".

Seção 1

Elementos básicos de planejamento

*Caminhante, não há caminhos
O caminho se faz ao caminhar*

O ponto de partida de todo plano ou programa de mudança pressupõe que a realidade atual seja inaceitável. Essa insatisfação com o existente impõe para as pessoas o compromisso de transformar o presente e convertê-lo em um futuro melhor para todos.

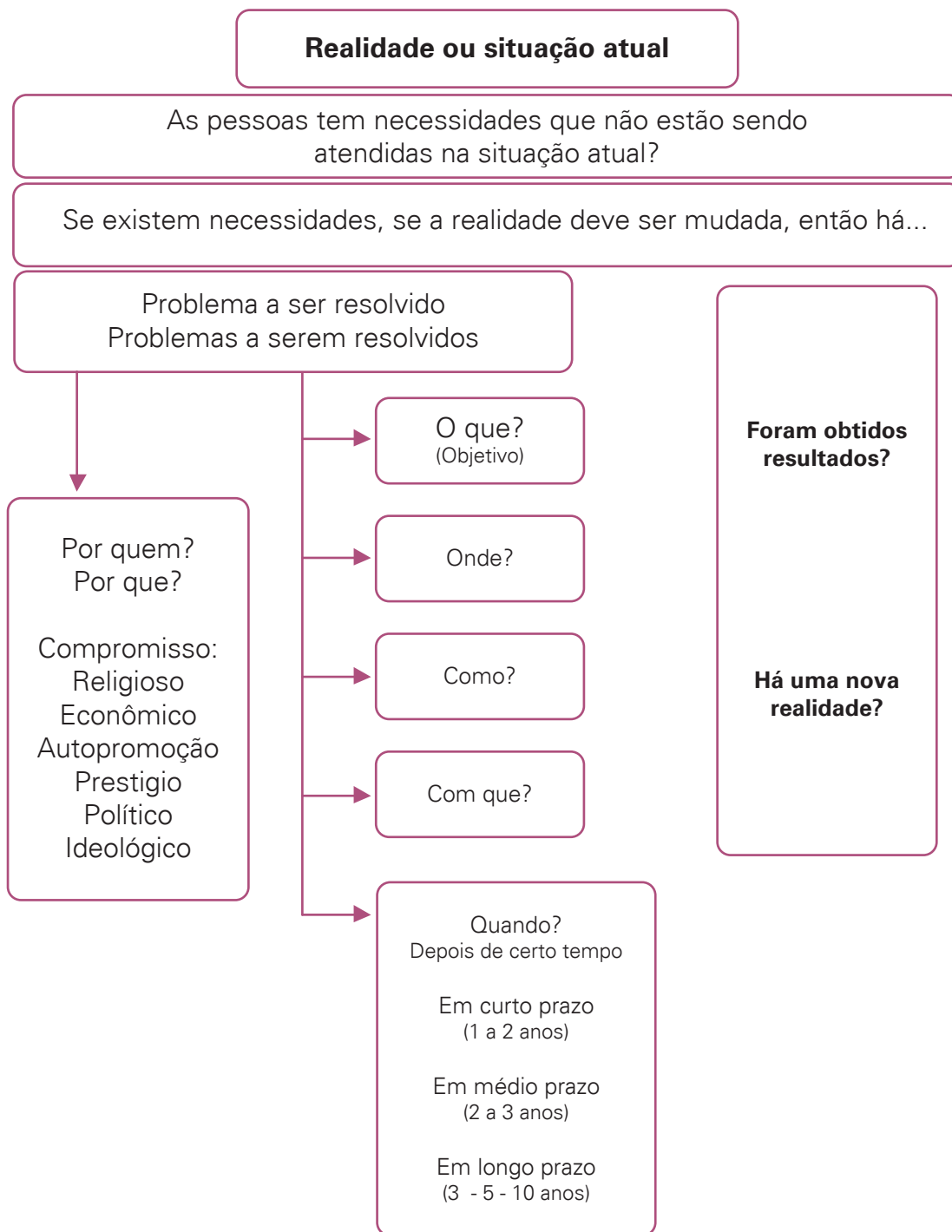
Parte 1

Como nasce um projeto

Todos nós vivemos uma **realidade**. Ao avaliarmos essa realidade, cada um de nós a interpreta segundo sua maneira de ver o mundo, seus valores, suas ideias.

Podemos concordar ou não com o que vemos. Se não concordamos, é porque acreditamos que essa realidade poderia ser diferente, deveria ser mudada para melhor e para atender a **necessidades e demandas** das pessoas. Se acharmos que nós temos alguma responsabilidade com as mudanças necessárias, se nos empenharmos para que elas aconteçam, então temos um **compromisso** com as mudanças, com a construção de uma **realidade nova**.

Ao assumir esse compromisso, temos que refletir sobre os **porquês** dessa realidade, buscar ideias sobre o que deveríamos fazer, o que seria mais importante para transformar a realidade atual em uma nova e melhor. Podemos pensar sozinhos ou podemos procurar outras pessoas que tenham também compromisso com as mudanças. Entre todas as possibilidades que possam surgir devemos escolher uma **ideia** (ou mais de uma) que seja a mais importante, a que contribua de forma mais direta para construir a realidade nova. Essa ideia será então a marca fundamental de um **plano, programa ou projeto**. Podemos denominá-la de **ideia força**.



Parte 2

Planejamento

Primeiramente, é necessário **pensar** como se organizará a sequência de atividades e ações futuras, de modo que nos articulemos de forma lógica e ordenada para diminuir o risco de fracasso. Esse processo mental se conhece com o nome de **planejamento**.

A partir dos produtos ou resultados que se desejam obter, existem relações entre os instrumentos para construir a nova realidade, produzindo as mudanças desejadas, suas características e a duração para obtê-la:

Instrumento	Características	Duração
Plano	Tem caráter mais global. Fixa os objetivos finais. Identifica os meios que se empregarão e os programas.	Longo prazo (3-5-10 anos)
Programa	É mais específico que o Plano. Fixa objetivos e metas concretos. Identifica projetos que o compõem.	Médio prazo (2-3 anos)
Projeto	É a unidade mais concreta. Fixa os objetivos mais definidos. Detalha as ações e tarefas.	Curto prazo (1-2 anos ou menos)

Exemplo de relações entre plano, programa e projeto:

Plano de Melhoramento Social e Econômico de Beira-Rio	
Programa de Saúde	Projeto de Centros de Saúde
	Projeto de Fossa
	Projeto de Água Potável
Programa de Moradias	Projeto de Construções Populares
	Projeto de Fábrica de Tijolos e Telhas
Programa de Educação	Projeto de Treinamento de Professores
	Projeto de Recuperação de Escolas
	Projeto de Biblioteca

Importância do planejamento

O planejamento de qualquer atividade é essencial para se alcançar um objetivo. É o que indica o que se deve fazer, com **quem, quando, como, onde, com que** – que recursos são necessários – e se os resultados são os que esperamos – **avaliação**. Sem o planejamento corremos o risco de dar “tiros às cegas”, sem chegar a atingir os nossos objetivos.

O fator humano

Todas as pessoas compromissadas com a ideia ou objetivo do projeto devem participar do planejamento, sabendo-se que a motivação de participação e o compromisso de cada um têm motivos, e diferentes.

- As necessidades deverão ser “sentidas e expressadas” o máximo possível.
- Os conflitos de interesses deverão ser explicitados (conhecidos por todos).
- Assim como as necessidades não são estáticas, também o interesse e o compromisso das pessoas mudam com o tempo e durante o processo de mudança.
- O projeto deve ser iniciado dirigindo-se para os problemas prioritários e ter em conta a capacidade de organização das pessoas.
- Fazer as tarefas para os que se empenham menos pode ter resultado imediato, mas pode dificultar a participação compromissada das pessoas.
- Todas as atividades das pessoas no projeto devem ser planejadas da mesma maneira que o projeto (o que fazer, quando, como, onde e com que).
- As ações administrativas devem ser bem divididas, estimulando pessoas menos experientes a participar e aprender.
- A flexibilidade no projeto é essencial; significa estar aberto a mudanças quando não se puder realizar as ações planejadas, não só por falta de recursos, mas também por falta de tempo ou limitações das pessoas. Também se deve estar atento às novas necessidades que não foram previstas ou às que surgem a partir das mudanças que vão acontecendo.
- Avaliar a evolução das pessoas no projeto de forma permanente é essencial. Deve-se, para tanto, estimular a autoavaliação, não no sentido de crítica, mas de introduzir correções.
- A participação se faz no fazer, no pensar e no decidir. Diante da dificuldade, lembre-se: não decidir é decidir.

As atitudes dos administradores

Diante da impossibilidade de todos decidirem e ordenarem ao mesmo tempo, é necessário escolher um ou mais responsáveis pela coordenação do projeto (representação e ordenação), permanecendo as decisões na responsabilidade de todos: decisões parciais - grupos parciais; decisões gerais - todo o grupo.

Existem administradores que têm a habilidade de administrar por “intuição” ou “bom senso”. Outros, que estão no extremo oposto, não dão um passo se não preveem os mínimos riscos ou contingências.

O bom administrador segue um caminho intermediário: aprecia a necessidade de preparação prévia, porém não deixa de reconhecer a inevitabilidade do inesperado. Portanto, planeja de modo racional e realista, porém não teme a incerteza, já que reconhece que nem sempre se pode trabalhar em situações controladas. Se lhe falta experiência, o melhor que pode fazer é assessorar-se de colaboradores ou utilizar melhor o senso comum.

Os modos de atacar o problema

Um dos modos é “trabalhar no dia-a-dia”, dando respostas diárias a problemas diários. Por exemplo, se uma pessoa sai do projeto, faz-se uma reunião de urgência e decide-se uma solução.

Outro modo é prever os problemas e determinar os que poderão ser evitados ou, pelo menos, o que se fará quando acontecerem. O modo acertado é antecipar-se aos problemas. Se forem previstos, fazer preparativos para resolvê-los. No processo de planejamento, isso significa estabelecer alternativas.

A magnitude e tipo do projeto

Em um projeto pequeno, o planejamento pode ser mais simples, mas à medida que se trabalha com projetos maiores, o planejamento pode necessitar de estudos e assessorias técnicas, métodos de controle, etc. O importante é preparar-se e planejar realisticamente.

Os métodos de planejar

Os métodos de planejar são variados, porém os mais comuns poderiam ser os seguintes:

- Planejamento por tentativa
- Planejamento por imitação
- Planejamento científico

Planejamento por tentativa

É o que se baseia somente na experiência pessoal, em estimativas aproximadas e intuições. Nesse método a pessoa que tem que planejar busca na sua memória experiências passadas cujas condições foram iguais. Como as experiências passadas nem sempre correspondem às presentes, o projeto será uma tentativa e o resultado será “acertar ou falhar”. A essência desse método é “vamos fazer e ver o que dá”. Se os resultados não forem satisfatórios, será feita nova tentativa.

Vantagens: o método tem a seu favor a simplicidade e rapidez para fazer os planos, sem custos de estudos e de investigação.

Desvantagens: pode ser muito mais caro no caso de fracasso e ter-se que tentar novamente; esse método é utilizado muito frequentemente, porque às vezes as instituições não têm capacidade econômica de realizar estudos ou porque os administradores pensam que é um sinal de fraqueza admitir que não têm na ponta da língua as respostas necessárias ou porque não têm capacidade ou experiência para planejar mais racionalmente.

Planejamento por imitação

Se as nossas experiências são, frequentemente, inadequadas, por que não ver o que os outros estão fazendo e aprender com a experiência deles?

Vantagens: planos de outros podem ser adaptados a problemas próprios, com um mínimo de esforço e máximo de rapidez; também se podem prever e evitar dificuldades que ocorreram no projeto original.

Desvantagens: ao formular-se a pergunta: as experiências dos outros se encaixam nas condições em que trabalhamos? Se a resposta é negativa, esse tipo de planejamento resulta pouco útil e custoso. Existe forte tendência a tomar emprestado determinado planejamento, particularmente quando temos urgência em estabelecer nossos próprios planos. De qualquer maneira, haverá mais danos se adotarmos um plano que não encaixa bem do que gastar um pouco mais de tempo até encontrar algum que resulte melhor.

A prova definitiva sobre a utilidade de se utilizarem planos de outros dependerá da semelhança das situações, tendo em conta as diferenças sutis e, talvez, escondidas, que podem causar dificuldade. Entretanto, se prestarmos atenção a essas advertências, o **Planejamento por imitação** tem muitas coisas que o podem fazer recomendável.

Poderia ser também chamado planejamento lógico ou planejamento racional. É um sistema de recolher e interpretar fatos de modo

que os planos tenham base sólida. É científico no sentido de que, para a solução de um problema, buscam-se dados e informação. Há dois pontos fracos que são, por si sós, obstáculos muito reais para melhor uso do planejamento científico: a impossibilidade ou dificuldade de se conseguir, às vezes, a informação de que se necessita; e, por outra parte, é necessário muito tempo para reunir e analisar os dados. Esse método pode representar um problema em caso de necessitar-se de planejamento urgente. Entretanto, é um método que tem base lógica para seu sucesso.

O planejamento científico

Poderia ser também chamado **Planejamento Lógico** ou **Planejamento Racional**. É um sistema de recolher e interpretar fatos de modo que os planos tenham base sólida. É científico no sentido de que, para a solução de um problema, se buscam dados e informação. Há dois pontos fracos que são, por si só, obstáculos muito reais para maior uso do planejamento científico: a impossibilidade ou dificuldade de se conseguir, às vezes, a informação que se necessita e, por outra parte, e necessário muito tempo para reunir e analisar os dados. Esse método pode representar um problema em caso de necessitar-se de um planejamento urgente. Entretanto, e um método que tem base lógica para seu sucesso.

Passos para o planejamento científico:

1. Identificação dos problemas ou objetivos.
2. Análise preliminar. Estudo da situação (Diagnóstico).
3. Soluções sugeridas.
4. Prova de alternativas.
5. Seleção da alternativa escolhida.
6. Prova da solução escolhida.
7. Aplicação e vigilância contínua.

1 | Identificação dos problemas ou objetivos

É o primeiro passo e consiste em determinar exatamente o que se espera do projeto. Qual é o verdadeiro problema? Qual é o objetivo a alcançar? "Conhecer o problema e defini-lo é a metade da solução". Às vezes se considera problema o que realmente são sintomas, resultados ou consequências dos fatores que causam o problema.

Exemplo

Nós poderíamos dizer com certeza que os principais problemas do bairro Chapada são as verminoses e a mortalidade de crianças. Esses fatos são, em realidade, resultados de certas causas que constituem os verdadeiros problemas a serem solucionados. Um fator que poderia causar isso poderia ser, por exemplo, que a água está contaminada com vermes e micróbios provenientes de descargas de fezes de fossas deterioradas.

2 | Análise preliminar (diagnóstico)

Diagnóstico significa conhecer ou determinar um problema a partir dos fatos. O médico determina qual é a doença (problema) com base em sinais e sintomas (fatos), buscando conhecer a história desses fatos, quais são os mais importantes e os que têm relação mais direta com o problema. Por vezes precisa de outras informações (exames de laboratório, radiografia) para determinar bem a doença (problema).

Assim, também no planejamento deve-se estar seguro de que o verdadeiro problema parte de fatos e deve-se saber como seguir avante se tais fatos parecem válidos. Essa análise deve incluir, no geral, um quadro da “história do problema”, as condições que o rodeiam e as opiniões das pessoas afetadas pelo mesmo.

Quando um problema ou objetivo foi determinado antes dessa análise ou estudo da situação, é muito possível que o que se supunha que fosse o problema não seja confirmado pelos fatos que a análise pôs a descoberto. E é muito possível que a análise mostre certo número de problemas em vez de um só. Quando isso sucede, deve-se decidir qual é o problema que se vai atacar primeiro.

3 | Soluções sugeridas

Com base na análise preliminar, deve-se determinar quais seriam as soluções possíveis.

No caso do bairro Chapada, a análise da situação mostra que o problema maior é ocorrência de doenças e morte de crianças. Estabeleceu-se que os fatos ou problemas que causam essa situação é a contaminação das águas pelas fossas deterioradas. Além disso, não existe um serviço de coleta de lixo, o que aumenta o problema das precárias condições sanitárias. Na análise preliminar também se determinou elevado número de mães solteiras e mães que trabalham e têm que deixar seus filhos aos cuidados de uma criança maior ou vizinhos. Nessa etapa de “**soluções sugeridas**”, os interessados pensavam em dois tipos de respostas possíveis:

Projeto de Saúde: melhoramento ou construção de fossas, recolhimento do lixo e filtros de água nas casas.

Projeto de Creche: para as crianças de mães que trabalham fora de casa.

4 | Prova de alternativas

Após ter sido determinado quais são as soluções possíveis, o passo seguinte consiste em comprová-las. **Antes de tudo, devem-se comprovar os fatos** e saber:

- Se conseguirmos realizar o projeto (soluções possíveis), estaremos resolvendo o problema maior e mudando a realidade?
- Será verdade que a água contaminada é a causa das doenças e morte das crianças? Não existe outro motivo, por exemplo, a desnutrição das crianças?
- Será que atacando a questão das fossas, lixo e filtros, estaremos resolvendo a questão das doenças e da mortalidade das crianças? E em que a instalação das creches contribuirá para isso?

Todo fato ou problema deve ser fundamentado em dados concretos, **confiáveis** e que possam ser **medidos** e não apenas baseados em opiniões. Todo projeto deve ter registro dos fatos e dados relativos às atividades propostas.

Para a obtenção de dados, pode-se recorrer a registros de levantamentos anteriores, registros oficiais no cartório, prefeitura, centro de saúde, hospital, listas de empregados, etc. Existem outros instrumentos que servem para a obtenção de dados no processo de prova de alternativa, como as **entrevistas**, fonte de informação muito importante. A análise e uso de **estatísticas** é outro instrumento valioso.

5 | Seleção da alternativa adequada

Nesse passo escolhe-se a alternativa que demonstre ser a melhor entre as determinadas inicialmente ou reformulada. Os fatos nem sempre são tão claros como seria de se desejar, porém, se são reunidos, classificados e valorizados, há mais possibilidade de êxito do projeto do que se basear apenas em opiniões ou conjunturas.

Exemplo:

Problema principal: doença e morte das crianças - quantas crianças existem, como e onde vivem, de que adoecem, de que morrem, quantos óbitos, etc. Se as alternativas ou soluções apresentadas forem consideradas as melhores, também se deveria cuidar de obter dados de problemas intermediários.

Problemas intermediários: fossa, lixo, filtros, creche. Quantas casas existem, quantas possuem fossas, quantas estão deterioradas, onde o lixo é colocado, quantas famílias têm filtro, quantas crianças precisam de creche, durante quanto tempo, etc.

6 | Prova da solução escolhida

Esse passo pode ser apenas uma revisão ou avaliação mental ou pode ser uma “prova prática”, em pequena escala, da solução escolhida. Ou seja, colocar à prova a solução escolhida.

No primeiro caso, deve-se perguntar quais são as condições favoráveis e as contrárias que podem acontecer ao realizar-se o projeto, quais são as possíveis de serem contornadas ou superadas, tais como: e se chover muito? E se o prefeito tirar o apoio? E se o grupo de pessoas tiver muitas divergências? Quem vai manter as creches depois de prontas? Quem vai cuidar das crianças na creche? – etc.). Essas provas permitem antecipar a possibilidade de sucesso e o risco de fracasso. E, principalmente, que pequenas modificações se devem fazer no projeto para melhorar seu resultado final.

7 | Aplicação e vigilância contínua

Toda solução científica deve incluir dados sobre **como** o projeto **será executado** e como **será avaliado**.

Muitas vezes sucede que o projeto está bem pensado, exceto seus detalhes de funcionamento, as responsabilidades de cada um. O controle contínuo do projeto e as avaliações vão mostrando como se vão desenvolvendo os detalhes, ao mesmo tempo em que comprovam a eficácia do mesmo.

Dez guias para o planejamento de projetos

- Definir bem o **objetivo geral** – o que queremos, qual é o problema maior.
- Determinar os **objetivos específicos** – quais são os problemas intermediários ou específicos que queremos resolver, o **quanto** queremos, **em que ordem**.
- Determinar os **obstáculos e facilidades** que há no caminho – o que pode acontecer no caminho, pensar em meios de eliminar os problemas.
- Determinar a **metodologia** – o **como, a maneira** do projeto ser realizado; pensar em todos os meios e escolher os melhores.
- Determinar de que se necessitará em termos de **recursos humanos** – equipe de trabalho: para que, de quantas e quais pessoas necessitamos, de onde virão.
- Determinar **responsabilidades** – quem tem que fazer que coisa e como será feito.
- Determinar de que se necessitará em **instalações e recursos materiais** – recursos próprios e externos, dinheiro, inclusive.
- Estabelecer um **cronograma** (calendário) – quando se fará cada coisa, quanto termina.
- Estabelecer medidas para determinar avanços e resultados – avaliação e controle: que tipo de controle se fará.
- Determinar que ação administrativa será necessária para a aprovação e execução do projeto – quem aprova, qual o processo de tomada de decisão.

Parte 3

Controle e avaliação

O controle difere da avaliação. O **controle** se ocupa do registro de todas as atividades e da utilização dos recursos. A **avaliação** submete a exame todas as ações corretivas para o futuro e, assim, permite fazer previsão; determina o que sucedeu e por quê.

Os processos de **controle e avaliação** começam com a discussão das ideias iniciais por meio do registro de reuniões, lista de presença, anotação de documentos distribuídos, síntese de opiniões, primeiras impressões do grupo, pontos falhos, correções, etc.

Os elementos de **controle** incluem aspectos tais como:

- Elaboração de atas e informes (quem, como, quando);
- determinação do limite de tempo para tarefas;
- determinação exata de responsabilidades.

De modo geral, na **avaliação** deve-se responder às perguntas:

O projeto...

- É fundamentalmente estável (é consistente dentro dos limites estabelecidos)?
- É razoavelmente flexível (permite variações e exceções)?
- É factível (pode se realizar)?
- Ajusta-se ao tempo estipulado (toma em conta o fator tempo durante toda a situação)?
- Leva em consideração os recursos humanos, materiais e financeiros existentes (considera os recursos que há e os solicitados)?
- Assegura a coordenação e a cooperação entre as diversas pessoas e unidades executoras (é claro e compreensível para as pessoas e instituições envolvidas)?
- É oportuno (se faz com a devida antecipação, o momento é adequado)?

Por fim...

O **projeto**, como documento de registro de ideias, intenções e recursos, **é um instrumento de trabalho** para nos acompanhar na execução e avaliação.

O processo de planejamento deve ajudar-nos a entender claramente **o que queremos realizar**.

A prova final do projeto é sua **efetividade**, o alcançar os objetivos propostos (o seu produto e o seu resultado).

Seção 2

Elaboração do projeto

*Quem não pensa antes de agir...
depois se arrepende!*

Introdução

Não existem regras, passos ou critérios rígidos que garantam o êxito para planejar bem. Entretanto, há elementos que podem ser de muita utilidade quando se planifica, programa e depois se desenvolve um projeto específico. Esses elementos foram conhecidos na unidade 1, quando se falou do processo de planejamento. Agora, esses elementos serão utilizados novamente em relação à elaboração e à execução de projetos.

Com base na análise geral da realidade, em geral denominada diagnóstico, identificam-se os problemas prioritários e de especial interesse para a comunidade e logo se definem as oportunidades mais factíveis (que se podem realizar). A definição de prioridades é importante. Por quê? Porque nem tudo é possível para uma só organização ou grupo realizar. Há que se analisar e selecionar qual ou quais problemas são possíveis ou realistas e dar resposta no prazo e com os recursos disponíveis.

Assim, um projeto é a resposta concreta a um problema. Além disso, deve ser a resposta mais factível (que se pode realizar) a um problema claramente identificado.

O momento-chave do projeto é o momento de atuar, quando se executa e se desenvolve o planejamento. Durante sua execução, descobrem-se situações imprevistas e se aprende. Com base na experiência real, modifica-se o planejamento e se introduzem as modificações necessárias.

Ao desenvolver e ao terminar o projeto, é preciso revisar o caminho percorrido e avaliar criticamente os resultados. Essa reflexão crítica conduz à avaliação do projeto, apontando as ações corretivas necessárias e a formulação de novos projetos.

Parte 1

Bases e critérios para elaboração de um projeto

As pessoas participam de projetos ao estabelecer um compromisso com os resultados. Esse compromisso é marcado por uma base de pensamento – filosófica e ideológica –, uma motivação, uma atitude e um comportamento frente à realidade social: define o porquê e o como trabalhamos, o que poderíamos chamar de base filosófica.

As formas de organização de pessoas na sociedade são variadas: associações, sindicatos, grupos, organizações não-governamentais (ONG), etc., que também têm uma base filosófica institucional que define sua linha de ação. Podemos saber se um grupo é suficientemente organizado

e unido quando podemos identificar sua base de pensamento, e não as ideias só da liderança.

Um grupo que se propõe a atuar para solucionar problemas e modificar a realidade é uma organização de desenvolvimento social. Uma organização executa um projeto levando também em consideração critérios próprios da instituição.

Cada projeto de uma organização de desenvolvimento deve:

- Apoiar as bases filosóficas e ideológicas da organização;
- promover a autossuficiência do grupo para o qual está dirigido;
- promover a participação das pessoas para a qual está dirigido o projeto;
- aumentar a capacidade técnica, política e social das pessoas participantes do projeto.

E, pensando na formulação do projeto, cada planejamento deve...

- Definir claramente o problema que o projeto pretende solucionar;
- definir o problema em termos de grandeza (magnitude), causas e consequências para as pessoas;
- fixar objetivos que:
 - a) estejam relacionados com o problema;
 - b) especifiquem resultados esperados;
 - c) possam ser medidos;
 - d) sejam passos-chave para o objetivo final do projeto;
- identificar os recursos materiais e humanos disponíveis, possíveis de serem obtidos localmente, e os que devem ser obtidos de fora;
- possuir mecanismos de medição regular do progresso do projeto (controle);
- possuir planejamento formal da avaliação durante e no final do projeto;
- estabelecer um modo de rever regularmente e pôr em dia o planejamento original.

Parte 2

Passos que antecedem a elaboração de um projeto

Os passos que antecedem a elaboração de um projeto de um projeto são a análise da realidade e a definição do problema.

Análise da realidade

Cada projeto nasce com a ideia de que a realidade não é aceitável e deve ser modificada e que existem problemas e soluções possíveis. A princípio, é conveniente não julgar as soluções apresentadas imediatamente, mas sugerir que sejam lembradas o maior número possível delas, sem se preocupar com as vantagens e desvantagens de cada uma.

Essa “chuva de ideias” leva o grupo a examinar as possíveis consequências de cada solução proposta, a magnitude, os recursos requeridos, o custo e o tempo aproximado para sua realização. Finalmente, à luz dessa análise, seleciona-se a solução ou as soluções preferidas.

Para identificar o problema e a solução que se propõe, e antes de se decidir a ir para frente, deve-se responder a uma série de perguntas que se denominam “prova de alternativas” e que nos ajudarão a não duplicar esforços, a não atacar os sintomas em lugar das causas do problema, a não criar expectativas que não podem ser satisfeitas.

Prova de Alternativas

- Que sinais há que mostrem que o problema existe?
- Qual a magnitude (grandeza) do problema?
- É necessária uma solução imediata?
- Quais são as possíveis causas do problema?
- É possível solucionar o problema tratando os sintomas ou deveremos buscar as causas?
- Que forças estão atuando atualmente para resolver o problema?
- Que êxito vem tendo?
- Que fatores estão mantendo ou agravando o problema?
- O problema pode ser atacado na sua totalidade ou deve fazer-se por partes?
- O problema resolve-se por si só?
- Quais são as consequências do problema?
- Se realizarmos a solução proposta, resolveremos o problema e melhoraremos a realidade?
- Existem mais fatores desfavoráveis ou favoráveis para o êxito do projeto, fora do controle do grupo (condições políticas, clima, etc.)?

Definição do problema

É necessário que os membros do grupo, de forma participativa (“**Participar é dividir o poder**”) definam o problema, ou problemas, que se quer solucionar, de forma clara, concisa, compreensível e por escrito, de maneira que haja segurança de que todos estão falando da mesma situação. Essa definição é que, de maneira geral, “dá nome” ao projeto.

A definição do problema estabelece a situação que se quer mudar; deve ser clara, concisa e compreensível para que todos a entendam bem e possam quantificar o problema.

A definição responde às perguntas:

- O que?
- De que magnitude?
- Quem está afetado?
- Quantos estão afetados?
- Onde?

Exemplo

Projeto de aumento da produção de arroz dos pequenos produtores de Vazante.

Projeto de universalização da educação primária para crianças do município de Piranguinha (projeto de educação fundamental para todas as crianças do Piranguinha).

Parte 3

Aspecto global do projeto: fim, objetivos e atividades

Logo após definir o problema, os membros do grupo poderão elaborar o projeto em função do FIM, do OBJETIVO e das ATIVIDADES a serem desenvolvidas.

Cada um deles tem um resultado esperado:

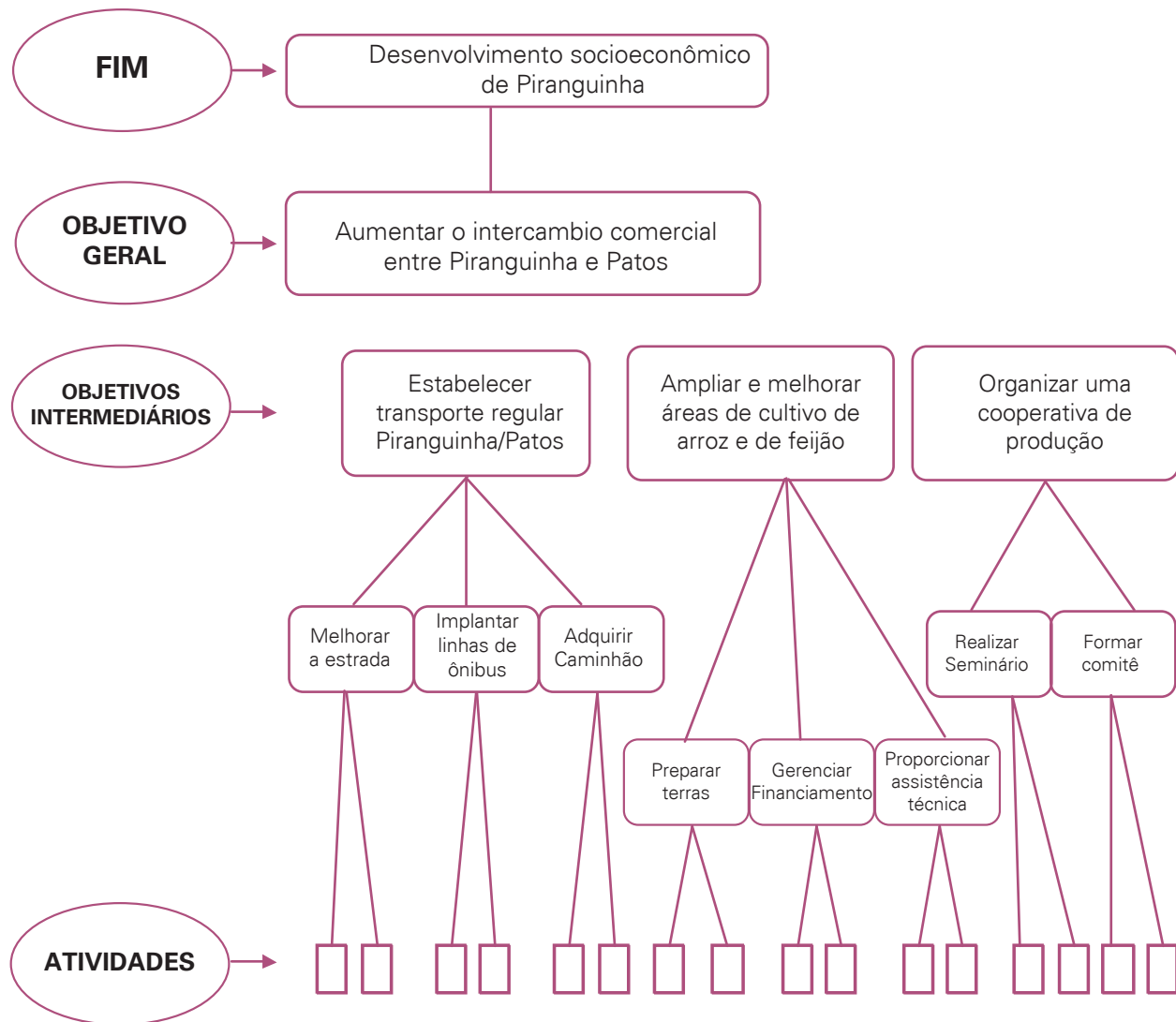
<p>Fim É o nível mais elevado para o qual o projeto contribui.</p>	<p>Se o nosso projeto tem êxito, para que fim estará contribuindo com o transcurso do tempo?</p>
<p>Objetivo geral (objetivo final ou propósito) Reflete o resultado ou mudança que queremos alcançar. Relaciona-se diretamente com a solução de um problema ou parte dela.</p>	<p>Que mudança importante ou fundamental teremos feito se resolvemos um problema específico?</p>
<p>Objetivos intermediários (objetivos específicos ou produtos) São os resultados concretos obtidos mediante a realização de atividades e constituem etapas ou pré-condições para conseguir-se o objeto geral. Estão sendo dirigidos para as causas dos problemas.</p>	<p>Que passos – simples, mas amplos – deve seguir a organização em seu funcionamento para conseguir seu propósito e seus fins? Que vamos fazer para atingir os objetivos intermediários desejados?</p>
<p>Atividades São as ações que se devem realizar para alcançar cada um dos objetivos intermediários. Requerem recursos (humanos e materiais) e tempo.</p>	<p>O que faremos para atingir os objetivos intermediários desejados?</p>

Exemplo de projeto:

Desenvolvimento socioeconômico de Piranguinha	
Fim	Desenvolvimento socioeconômico de Piranguinha
Objetivo Geral (ou Propósito)	Aumentar o intercâmbio comercial entre Piranguinha e Patos
Objetivos Intermediários (ou Produtos)	Estabelecer transporte regular entre Piranguinha e Patos Ampliar e melhorar as áreas de cultivo de arroz e feijão Organizar uma cooperativa de produção
Atividades	Melhorar a estrada Piranguinha – Patos Fazer gestões para instalar linha de ônibus Adquirir um caminhão Preparar novas terras para cultivo de feijão e arroz Gestionar financiamentos para a produção Proporcionar assistência técnica Realizar um Seminário sobre cooperativismo com agricultores Formar um Comitê Provisório da Cooperativa e treinar seus membros

Árvore de objetivos

Outra forma de representar os passos ou níveis de um projeto:



Cada atividade se divide em várias ações e pode ser planejada como se fosse um projeto. Uma pessoa ou um grupo de pessoas pode ficar encarregado do planejamento dessa atividade, apresentar e discutir esse planejamento e depois executá-lo. O importante é sempre manter a linha de relação com os objetivos e devem:

- Ser determinados os benefícios que se pretende conseguir depois de haver alcançado com êxito os objetivos. Os benefícios se relacionam com as consequências identificadas na análise original do problema e também se refletem nos indicadores do objetivo geral do projeto;
- demonstrar como foram modificadas, favoravelmente, as condições por causa do projeto;
- descrever os benefícios para as pessoas que participam do projeto e para a comunidade em geral;
- determinar o grau de autossuficiência adquirida pelos participantes do projeto.

Exemplo

Problema

Alto nível de desnutrição infantil e escolar no distrito de flores.

Consequências

Mais possibilidade de as crianças terem infecções; alto índice de mortalidade infantil e juvenil; baixo rendimento escolar.

Objetivo geral de um projeto

Aumentar o consumo alimentar da população infantil e escolar do distrito de flores em 25%, em cinco anos.

Benefícios esperados

Mais resistência a infecções; diminuição da taxa de mortalidade; melhor rendimento escolar.

Parte 4

Resumo dos elementos essenciais para a formulação de um projeto

- Analisar os problemas, com suas causas e consequências; definir um problema, estabelecendo a situação que se deve mudar.
- Determinar o fim, o objetivo mais elevado para o qual o projeto contribui.
- Determinar o objetivo geral ou propósito que se espera atingir.
- Formular os objetivos intermediários ou produtos, que são os

resultados concretos obtidos mediante a administração de atividades e que constituem pré-condições ou passos para o sucesso do objetivo geral ou propósito.

- Definir as atividades, ações que se devem realizar para alcançar cada um dos objetivos intermediários e definir os recursos necessários (próprios, locais, externos).
- Determinar os benefícios esperados ou a situação ao final do projeto depois de ter alcançado com êxito os objetivos.

Para verificarmos se estamos no caminho correto, é necessário saber onde queremos chegar.

O sucesso do projeto se alcança quando se atinge o objetivo geral ou propósito. Os objetivos intermediários (ou produtos) e as atividades (ou insumos) podem ser modificados se a avaliação mostra necessidade de alterações para que o objetivo geral seja alcançado com mais facilidade. Os objetivos intermediários podem ser conseguidos sem, entretanto, conseguir-se o objetivo geral.

Exemplo

Estrutura geral de um projeto

Fim: melhorar as condições de vida das mulheres de Piranguinha.

Objetivo geral: aumentar a renda das mulheres de Piranguinha.

Objetivos intermediários:

- Instalar fabriqueta de farinha de mandioca e polvilho;
- instalar fabriqueta de artesanato e roupas;
- instalar creche.

Ao final do projeto, à custa de muito sacrifício, dinheiro e tempo, pode-se ter conseguido os três objetivos intermediários sem, entretanto, ter-se conseguido o aumento de renda das mulheres – o objetivo ou propósito. O projeto não teve êxito.

Parte 5

Elementos de medição, verificação e controle

Há alguns elementos importantes que devem ser analisados para que o resultado final seja favorável: as relações de causa e efeito e os pressupostos.

Relação de causa e efeito

Na formulação do projeto, podemos estabelecer um **processo lógico**, de causa e efeito, que nos ajuda a prever se o resultado será bom e se as nossas propostas são adequadas.

Se as atividades planejadas são cumpridas, então realizamos os objetivos intermediários.	Atividade
Se os objetivos intermediários são realizados, então atingimos o objetivo geral.	Objetivos Intermediários
Se conseguimos atingir o objetivo geral proposto, então contribuimos para o fim.	Objetivo geral
	Fim

Pressupostos

As atividades do projeto são selecionadas entre aquelas com mais probabilidade de contribuir para a realização dos objetivos intermediários, os quais, por sua vez, conduzirão ao alcance do objetivo geral ou propósito.

Entretanto, para obter os resultados esperados, não é suficiente realizar as atividades de acordo com o planejamento. A experiência demonstra que há outros fatores a serem levados em conta. Existe uma série de condições necessárias para o sucesso do projeto que estão fora do nosso controle. A essas condições chamamos pressupostos.

Os pressupostos são condições que devem existir para que o projeto tenha sucesso, são fatores de êxito. Porém, não estão sob o controle direto das pessoas do projeto. Os pressupostos devem anotar-se a cada nível do projeto e influenciam o êxito do nível superior seguinte.

Assinalar corretamente os pressupostos de um projeto e medir seu grau de validade é de grande ajuda para as pessoas do projeto e para avaliação.

Nível	Pressupostos
Fim Aumentar a renda de pequenos produtores de piranguinha.	
Objetivo geral (ou propósito) Aumentar a produção de arroz por hectare.	Os preços se mantêm estáveis; há demanda do mercado; há chuva suficiente.
Objetivos intermediários (ou produtos) Aplicar fertilizantes. Capacitar agricultores. Conseguir financiamentos.	O fertilizante se usa onde necessário e em quantidades adequadas. Os agricultores participam. O banco ou agência financiadora financia.
Atividades Estabelecer um sistema de distribuição de fertilizantes. Organizar cursos de capacitação. Desenvolver mecanismos de crédito.	Existem os meios de transporte necessários. Os agricultores estão dispostos a usar fertilizante e receber treinamento. Há instituições dispostas a apoiar com crédito.

No exemplo, um dos pressupostos foi “chuva suficiente”. Se a possibilidade de contar com a chuva é significativa, a decisão adequada é iniciar o projeto. Se a probabilidade é baixa, a decisão adequada é buscar outra solução ou um projeto alternativo.

Indicadores

Dizer “melhorar as condições de vida” pode ter diversas interpretações: aumentar a renda familiar? Instalar serviços públicos? Construir casas populares?

Para evitar confusões sobre os objetivos, é necessário expressar indicadores que de maneira objetivamente verificável podem dizer se os objetivos foram atingidos com êxito, total ou parcial.

Exemplo

Objetivo: construir creches para população de baixa renda.

Indicador: cinco creches, nas localidades A, B, C, D, E, com capacidade para 80 crianças cada uma, até julho de 1992.

O processo de definir indicadores obriga a clarificar os objetivos. Pela importância que tem o OBJETIVO GERAL do projeto, os indicadores desse objetivo têm importância especial: indicam a **condição ou situação que desejamos ter** ao finalizar o projeto.

Bons indicadores devem...

- Ser razoáveis e relevantes;
- Ser independentes;
- Ser objetivamente verificáveis (medidos);
- Conter metas.

Indicadores razoáveis e relevantes

Medem: o que se quer e se pode atingir; o que é importante e o que é consequência do projeto e não de outros fatores.

Exemplo

Objetivo: construção de casas populares.

Indicador: 50 casas sólidas, telhas de cerâmica, piso cimentado, com 40 m², instalações de água, luz e estojo ligado à rede pública (bons indicadores).

Indicadores independentes

Não se pode medir sucesso no objetivo geral aplicando indicadores que correspondem a objetivos intermediários ou a atividades.

Por exemplo:

	Indicadores
Objetivo geral: aumentar o intercâmbio comercial entre Curralinho e Ponte Velha.	Aumento de produção de arroz de Curralinho de 10 para 100 sacos.
Objetivo intermediário: ampliar e melhorar as áreas de cultivo de arroz.	Venda no mercado de Ponte Velha de 80 sacos de arroz por ano.
Atividade: obter créditos bancários.	Créditos até R\$ 100.000,00 disponibilizados pelos dois bancos regionais.

Nesse exemplo, os indicadores de objetivos não estão corretos.

Indicadores objetivamente verificáveis

Um bom indicador deve depender de evidência e não de opinião.

Exemplo

Ao final de um ano, ter um rebanho de vacas em bom estado.
(indicador dificilmente verificável: o que é rebanho? 10, 50, 100 vacas? - o que é "bom estado"?)

Ao final de um ano, ter 400 vacas Zebus, entre 500 e 800 kg.
(indicador objetivo, que se pode medir).

Indicadores de metas

Os indicadores devem conter metas e, assim, definir quantidade, qualidade e tempo. Por exemplo:

Objetivo: implementar curso de atualização em técnicas agrícolas.
Pode ser estabelecido um indicador, de acordo com os seguintes passos:

- 1º passo: para quem – filhos de pequenos proprietários que trabalham com os pais;
- 2º passo: quantidade – 200 pessoas;
- 3º passo: qualidade – introdução de tecnologias apropriadas ao desenvolvimento sustentável;
- 4º passo: tempo - no ano de 2009.

Seguindo esses passos, poderia ser definido o seguinte indicador:

200 filhos de pequenos proprietários, que trabalham com os pais, formados em 2009 em curso de atualização em tecnologias apropriadas ao desenvolvimento sustentável.

Parte 6

Elaboração do projeto segundo o marco lógico

O processo que temos seguido de planejamento e elaboração de um projeto reflete uma técnica que incorpora os elementos mais essenciais.

Há um sistema que ordena esses elementos em uma **estrutura gráfica** que pode ser útil. É uma técnica que se pode aplicar e a experiência demonstra que facilita o processo de elaborar um projeto.

O sistema se denomina **marco lógico (ou arcabouço lógico)** e consiste em 16 quadros que permitem seguir uma sequência lógica:

- **Vertical**, que estabelece relações de causa e efeito (se fizermos..., então teremos...) entre **fim, objetivo geral, objetivos intermediários e atividades**.
- **Horizontal**, que estabelece relações em cada nível do projeto com **indicadores, meios de verificação e pressupostos**.

Esse quadro teria a seguinte configuração:

Níveis	Indicadores	Meio de Verificação	Pressupostos
Fim			
Objetivo geral Ou propósito			
Objetivos Intermediários ou produtos			
Atividades Ou insumos			

Parte 7

Sistemas de controle e avaliação

Para verificar se o caminho está correto, antes de tudo é necessário saber onde queríamos chegar e até onde chegamos no momento da avaliação. Por isso, todo processo científico de planejamento inclui como um dos seus pontos fundamentais a **avaliação**.

A avaliação não pode se fundamentar em juízos subjetivos ou em apreciações pessoais. Não é suficiente dizer que os objetivos foram alcançados. Tem que se demonstrar com dados reais o porquê dessa afirmação.

A avaliação utiliza métodos e técnicas que permitem determinar se o que foi planejado foi alcançado, em que quantidade, que outras coisas se obtiveram e por quê. Por essa razão, ao se fazer o projeto, deve-se também definir como será feita a avaliação.

Uma das funções da avaliação é contribuir para se atingirem os objetivos. A falta de clareza sobre o que dificulta ou impossibilita a avaliação, ou seja, analisar se foi obtido o que se desejava ou, se não, quais os problemas e como corrigi-los.

Controle e administração do projeto

O projeto deve ser examinado periodicamente em relação ao fim, ao objetivo geral, aos objetivos intermediários e às atividades, como um meio de determinar o progresso e fazer os ajustes necessários.

É importante desenvolver um plano de controle de cumprimento das ações do projeto, para assegurar que os recursos estão sendo utilizados de maneira eficaz e que o planejado também está sendo realizado no limite dos tempos fixados.

A questão da **avaliação do projeto** será mais detalhada na **seção 3**. Esse será seu próximo passo de leitura e reflexão.

Seção 3

Avaliação do projeto

Se você acredita que primeiro se planeja, depois se executa e, finalmente, se avalia..., você está errado.

A avaliação, como processo de pensamento, entra em cada fase do projeto ou de uma atividade que se realize, sendo fundamental para tomar decisão e melhorar o projeto.

Introdução

A **avaliação** não é vigilância ou fiscalização. Ela se **realiza com fins práticos**. Serve para determinar os aspectos do projeto que se realiza segundo o planejado e aponta os aspectos que necessitam ser modificados. Serve, ainda, para determinar as dificuldades e propor alternativas, para corrigir os erros no momento oportuno e remodelar o projeto, quando necessário.

Avaliar é submeter a exame o passado para prever e controlar o futuro.

Vale a pena lembrar aqui a relação entre **sistema de controle e administração e sistema de avaliação**.

Controle e administração se referem a aspectos operacionais: sequência e calendário de atividades, utilização dos recursos financeiros, determinação e cumprimento das tarefas, etc.

O controle e administração registram o que acontece, quando, quem fez, etc.

Avaliação se refere a todos os aspectos do projeto considerando a organização interna da instituição, identificação e definição de problemas, o fim do projeto, ou seja, para que e para quem o estamos realizando, os objetivos e as atividades, bem como a relação entre os recursos e os resultados.

A avaliação mede a qualidade do trabalho, a qualidade da preparação e organização, o grau de eficiência e de efetividade das ações.

Tanto o controle quanto a avaliação devem ser formalizados e documentados e ambos devem resultar em ações confirmatórias ou corretivas. Podemos dizer que para avaliá-la é necessário registrar, sistematizar e fazer síntese de forma permanente e envolvendo todos os atores que participam do projeto.

Parte 1

Planejamento da avaliação

A avaliação, como toda atividade, consome recursos. Portanto, não podemos pretender fazer avaliações complicadas ou muito caras. Os benefícios da avaliação devem superar nitidamente os custos.

Para planejar a avaliação, é necessário conhecer o uso que se fará de seus resultados.

- É para melhorar a realização das atividades?
- Interessa conhecer o resultado da primeira etapa para programar uma segunda fase?
- Que grau de detalhamento é necessário na avaliação?

Com base no uso que se pretende fazer dos resultados da avaliação, elaboram-se perguntas-chave a que se deve responder. Assim estaremos em condição de analisar os dados, aumentar nossa informação e tirar conclusões.

Essas perguntas devem ser respondidas em tempo suficiente para tomada de decisões.

Exemplo

Em um projeto para se ampliar o número de membros de uma associação comunitária, foram elaborados e distribuídos 500 panfletos em que se descrevem os objetivos, a estrutura e o funcionamento da Associação. Planeja-se um segundo panfleto em que serão explicadas as vantagens de ser sócio e os procedimentos para inscrição.

Avaliação:

Os primeiros 500 panfletos chegaram às pessoas que estariam interessadas em associar-se?

Os panfletos foram lidos? O vocabulário empregado foi compreendido?

Que modificações devem ser feitas no segundo panfleto?

Parte 2

Tipos de avaliação

Em relação ao momento em que se realiza:

- Permanente
- Periódica
- Final

Em relação a quem faz a avaliação:

- Interna
- Externa

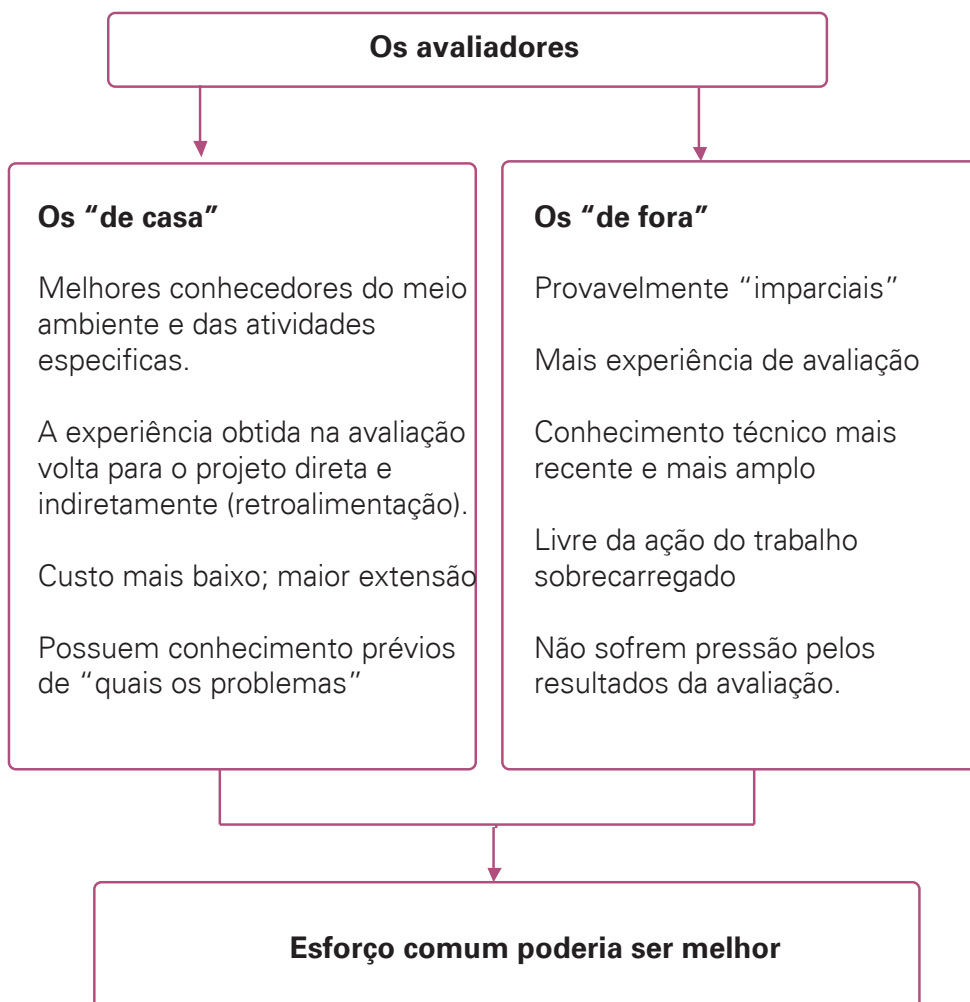
Avaliação permanente: acompanha o desenvolvimento do projeto, fornecendo informações e propondo alternativas, no momento em que isso é necessário.

Avaliação periódica: realizada depois de certo tempo, a intervalos regulares ou ao se concluírem determinadas fases do projeto.

Avaliação final: realizada ao terminar o projeto ou depois de um tempo mais longo (um ano, por exemplo). É a que mais se utiliza; entretanto, é a menos útil para a coordenação do projeto, pois somente esclarece por que aconteceram certos fatos, porém não permite corrigir a tempo. A avaliação final é útil para aperfeiçoar outros projetos que possam ter por base os resultados de nossa experiência. A avaliação final (ou anual) é a mais utilizada pelas agências financiadoras.

Avaliação interna: realizada pelo pessoal do projeto, pela “gente da casa”.

Avaliação externa: encomendada de pessoas de fora.



Parte 3

Modelo de avaliação

Modelo de avaliação

O modelo de avaliação seguinte compreende uma série de passos básicos que nos permitem comprovar se realizamos ou não o que foi planejado, no momento adequado e com as pessoas que participam dos processos.

- 1º passo: revisão dos objetivos
- 2º passo: revisão dos indicadores
- 3º passo: revisão das atividades
- 4º passo: revisão dos resultados

No **primeiro passo**, faz-se a revisão – se ainda não foi feita – e definem-se claramente os objetivos do projeto (são confirmados ou alterados).

Os objetivos devem ser revistos avaliando-se se estão sendo realizadas as relações de causa e efeito

Vamos rever os objetivos de um projeto:

O objetivo mais elevado para o qual contribui o projeto é o **fim**.

O **objetivo geral** ou **propósito** representa o que realmente queremos e esperamos realizar.

Os **objetivos intermediários** (objetivos específicos ou produtos) são os resultados concretos obtidos mediante a administração de atividades (insumos), as quais constituem as etapas básicas para o sucesso final.

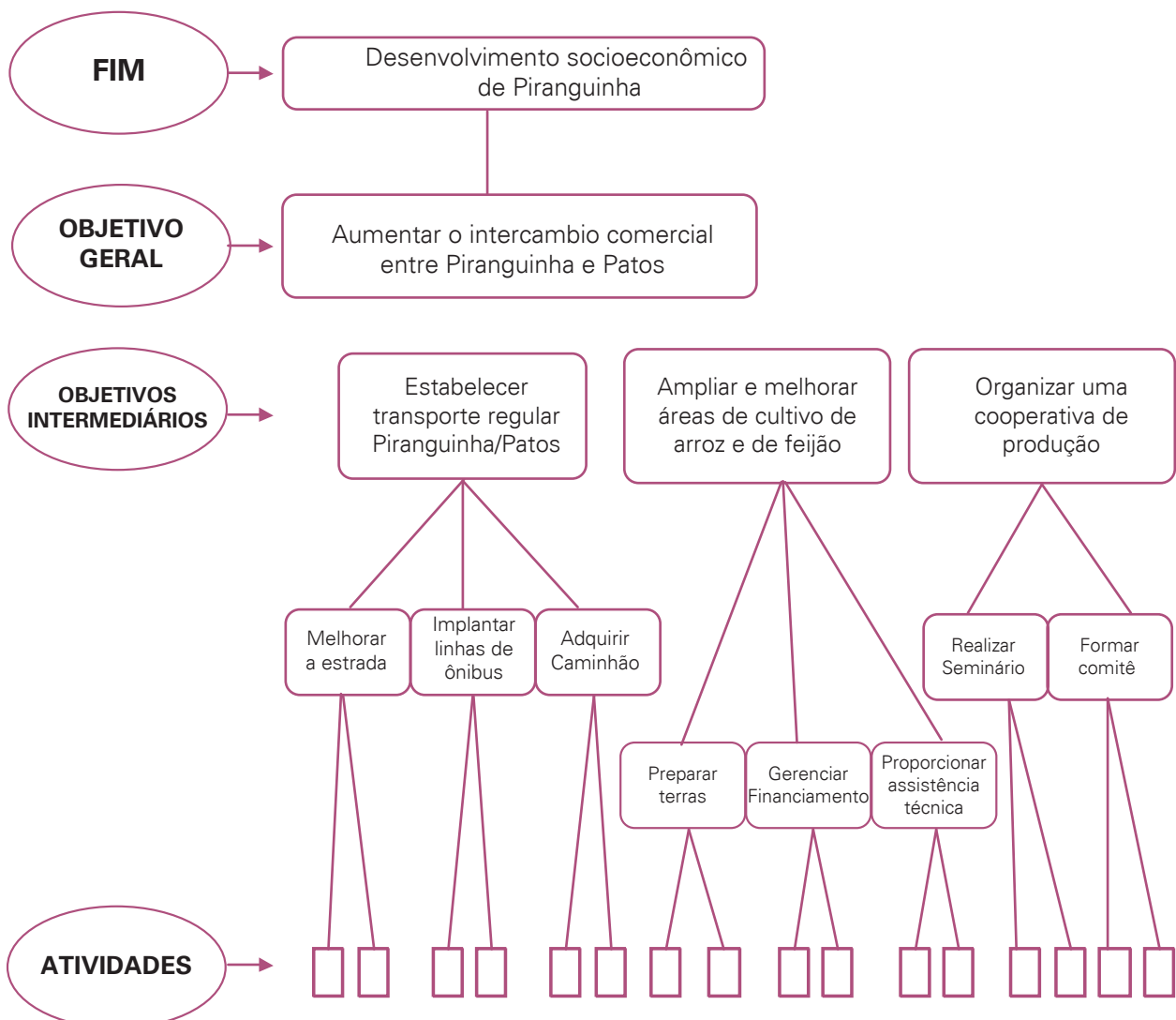
Revisão das relações de causa e efeito:

O primeiro passo da avaliação é verificar se os objetivos intermediários estão sendo cumpridos corretamente, então o objetivo geral deve estar sendo atingido. Se o objetivo geral está sendo atingido, então ele deve estar contribuindo para a realização do fim.

Essa sequência deve ser toda cumprida. A avaliação pode ser feita de baixo para cima e de cima para baixo. Podemos analisar, no exemplo prático de um projeto, já visto na **Seção 2**, as relações entre fim, objetivo geral, objetivos específicos ou intermediários e atividades.

O **segundo passo** da avaliação é a revisão dos indicadores que devem ter sido determinados na fase de elaboração do projeto. Cada objetivo leva à necessidade de definir a MEDIDA quantitativa e qualitativa de quanto se cumpriu para o objetivo avaliado. Os indicadores medem METAS verificáveis que especificam nossos critérios de sucesso para o projeto ou para uma fase do mesmo. Os avaliadores revisam os indicadores iniciais e acrescentam outros que sejam necessários para a avaliação.

Projeto: Desenvolvimento socioeconômico de Piranguinha



Atividade



No projeto “Desenvolvimento socioeconômico de Piranguinha”, estabelecer indicadores para cada objetivo intermediário.

Objetivo intermediário	Indicador

O **terceiro passo** da avaliação consiste na revisão das atividades. Atividades são o conjunto de tarefas realizadas pela coordenação, pelos participantes do projeto e pelos que se beneficiam das ações. As atividades respondem à pergunta: que vamos fazer para atingir o objetivo desejado? Uma atividade será realizada por meio de várias tarefas. Esse conjunto de atividades é a **base da construção** do projeto.

Todo projeto tem uma série de condições que influenciam a realização das atividades, na maneira com que foram planejadas anteriormente. São os **pressupostos**, condições importantes para que o projeto tenha êxito. Não estão sob controle direto e mudam de tempos em tempos, às vezes subitamente. No processo de avaliação temos que analisar como os pressupostos influíram ou estão influenciando o projeto.

O **quarto passo** da avaliação se refere à revisão dos resultados obtidos por meio das atividades realizadas.

Há resultados **desejados** e resultados **imprevistos** ou não planejados.

Os **desejados** são resultados positivos que podem ser atribuídos ao projeto. Os **imprevistos** podem ser positivos, que ajudam o projeto,

mas condicionados a fatores externos – supersafra devido a chuvas, por exemplo. Entre os resultados imprevistos estão os não-desejados, que impedirão a obtenção de sucesso do projeto como, por exemplo, não-adesão dos participantes a uma determinada atividade.

Exemplo:

Para a atividade “ampliar as áreas de produção de arroz”, um resultado **desejado** poderia ser a “colheita produzida” ou “a incorporação de novas áreas de cultivo”. Um resultado **indesejado** poderia ser a saída de produtores da associação com quem trabalha o projeto.

As provas ou informações que podemos apresentar para sustentar e dar testemunho dos resultados do projeto se denominam **dados**. Os dados devem ser diferenciados em:

- Dados dos resultados desejados;
- dados dos resultados imprevistos e que ajudaram no projeto;
- dados dos resultados imprevistos e que impediram a obtenção

de melhores resultados.

O avaliador deve levar em conta que nem todos os dados são iguais. Eles podem ser fornecidos por:

- Pessoa ou pessoas beneficiadas ou participantes do projeto;
- coordenador ou responsável, por meio de opinião ou informe;
- evidência de tarefa cumprida ou trabalho realizado.

Os dados podem ser obtidos por meio de:

Observação – refere-se a dados evidentes, como número de pessoas que participam de uma atividade, número de produtos vendidos, número de quilos produzidos, etc.

Entrevista – refere-se a dados mais subjetivos, como grau de melhoria na habilidade ou capacidade de executar um trabalho, grau de satisfação das pessoas, etc. A entrevista deve ser feita com PESSOAS-CHAVE que conheçam a comunidade e que atuem como porta-voz do que pensa a população.

Parte 4

Análise dos resultados

*Para avaliar...
Comparamos...
O planejado com o realizado.*

Esta análise se realiza de forma ordenada, **comparando os indicadores** (com suas respectivas metas estabelecidas antes de haver se iniciado as atividades) com os resultados obtidos.

Se forem observados **muitos** resultados imprevistos, isso poderia ser devido a dois grupos de fatores limitantes:

- Falta de visão dos avaliadores, ao deixar de considerar uma série de indicadores durante o planejamento da avaliação.

- falta de controle ou orientação na fase de execução das atividades prioritárias, levando à obtenção de um conjunto de resultados (positivos e negativos) que não correspondem aos objetivos do projeto.

Terminada essa fase, podemos entrar na fase final do processo de avaliação, representada pelas **conclusões**.

Parte 5

Conclusões

A conclusão determina, de forma definitiva, se houve **CUMPRIMENTO** total, parcial ou nulo de cada **OBJETIVO**, segundo se declarou antes de começar o projeto ou atividade. Também determina as **CAUSAS** do êxito ou fracasso.

Nessa etapa perguntamos:

- Em que medida se cumpriram os objetivos previamente planejados?
- Que outros objetivos se cumpriram, ainda que não tivessem sido previamente planejados?
- Por que não se cumpriram determinados objetivos?
- Por que aconteceram os resultados imprevistos?

Na conclusão da avaliação, são propostas recomendações ou ações para solucionar os problemas encontrados e/ou dinamizar os fatores positivos. Essas recomendações são utilizadas para planejar as modificações no projeto e novos rumos na execução, como subsídios para novas avaliações ou para elaboração de um novo projeto.

Epílogo

Ao término da leitura desta publicação **Planejamento e Elaboração de Projetos para Grupos Comunitários**, em que pudemos ver três conjuntos de informações – Elementos Básicos de Planejamento, Elaboração do Projeto e Avaliação do Projeto, esperamos que ela tenha contribuído para uma discussão coletiva sobre cada uma das questões abordadas.

Ela poderá servir de referência como um instrumento guardado para os momentos em que dela precisarmos. Os conceitos poderão ser, também, retomados e aprofundados com a consulta a outras publicações ou orientações especializadas.

Colocamo-nos à disposição para críticas e comentários.

Edison José Corrêa - *edison@ufmg.br*

Roseni Rosângela de Sena - *rosenisena@uol.com.br*

ISBN9788560914036



9 788560 914036

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



UFMG

