

O Planejamento de Projetos Sociais: dicas, técnicas e metodologias*

*Arminda Eugenia Marques Campos***

*Luís Henrique Abegão****

*Maurício César Delamaro*****

Numa época em que os recursos públicos destinados à área social escasseiam e as demandas, em contrapartida, aumentam, a exigência por uma gestão “eficaz, eficiente e efetiva” dos projetos e programas sociais é categórica. No entanto, é necessário o desenvolvimento de uma cultura voltada para a elaboração, o monitoramento e a avaliação, que compreenda tais processos não apenas como etapas subseqüentes destinadas à definição das metas, acompanhamento do cronograma e do fluxo de caixa e checagem dos resultados, com vistas à captação de recursos e posterior prestação de contas junto aos financiadores, mas sim como “práticas adequadas ao aperfeiçoamento do processo de tomada de decisão na gestão dos projetos”, em especial na área social.

Neste sentido, a atenção – de uma maneira geral, e em especial entre as agências financiadoras – tem se voltado para a efetividade das ações e não apenas para a eficiência e eficácia no cumprimento das metas. Importa saber se, para além de uma utilização conscienciosa dos recursos, as ações contribuíram para uma mudança positiva na situação-problema enfocada pelo projeto. Além disso, os financiadores de projetos na área social, ao analisarem as propostas, buscam indicativos claros de que o proponente conhece o contexto no qual pretende atuar, tem condições de criar alterna-

– **Eficácia** é a capacidade de produzir o efeito desejado, o resultado previsto.

– **Eficiência** é a capacidade de utilizar os insumos adequadamente, de forma racional e econômica.

– **Efetividade** é a capacidade de produzir uma diferença positiva num dado contexto, de forma permanente.

* Adaptação do conteúdo programático da disciplina “Técnicas em Projetos Sociais” do *Curso de Especialização em Gestão de Iniciativas Sociais* do Laboratório de Tecnologia e Desenvolvimento Social (LTDS) da COPPE/UFRJ.

** Fundo Brasileiro para a Biodiversidade – FUNBIO, colaboradora do LTDS.

*** Laboratório de Tecnologia e Desenvolvimento Social – LTDS / COPPE/UFRJ.

**** Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho” – UNESP; colaborador do LTDS.

tivas para reverter ou amenizar a situação-problema enfocada e tem uma noção realista de qual é o esforço necessário e de quanto custa a intervenção.

Para o enfrentamento das questões sociais precisamos mais do que vontade de acertar. A competência técnica para propor, conduzir e avaliar intervenções no campo social deve ser buscada, seja através da capacitação dos executores, seja por meio da contratação de consultoria externa ou da cooperação técnica de especialistas. Isto não implica, contudo, na construção de alternativas ambiciosas ou complexas aos problemas sociais em foco. Muitas vezes as soluções simples e originais são mais realistas e adequadas.

Todavia, a competência técnica não descarta, pelo contrário, deve buscar compreender e incorporar, o conhecimento acumulado pelos próprios beneficiários e demais atores que vivenciam e estão a “driblar” cotidianamente a situação-problema. É neste sentido que os métodos participativos de planejamento, gestão e avaliação de projetos na área social têm merecido destaque na literatura sobre o tema. As metodologias participativas enfatizam a importância do envolvimento dos beneficiários e demais atores, que podem ser possíveis parceiros ou grupos de pressão, na estruturação e durante todo o desenvolvimento do projeto. O sucesso da intervenção, ou seja, a efetividade de sua contribuição para a solução ou melhoria da situação-problema enfrentada, depende da compreensão e do consentimento dos atores sociais envolvidos quanto aos propósitos do projeto, e, conseqüentemente, do empenho dos mesmos na concretização de seus objetivos. Isto só é possível – de uma maneira ética – a partir da participação efetiva dos atores sociais – em especial dos beneficiários – em todo o processo de desenvolvimento do projeto, desde de sua elaboração até a avaliação de seus impactos.

Sendo assim, a efetividade de toda e qualquer ação transformadora no campo social está atrelada a uma “dimensão técnica”, dada pelas competências exigidas não só no planejamento, quanto na implementação e na avaliação dos projetos sociais. Mas também requer uma visão crítica capaz de questionar a todo o momento o sentido do nosso agir. O compromisso ético exige que as nossas ações tenham resultados efetivos; que possam contribuir para a transformação positiva das condições sociais; e que este-

jam comprometidas com os anseios do público-alvo. Esta é a “dimensão ética” subjacente aos projetos sociais.

Nossa intenção, ao compor este material, foi chamar a atenção para alguns detalhes importantes a serem observados na “elaboração dos projetos sociais”. Para isto, reunimos alguns conceitos e instrumentos que ajudam a dar uma maior clareza e direcionamento no planejamento de um projeto, bem como a imprimir objetividade e encadeamento lógico à sua proposta técnica.

Nada do que é apresentado neste material, no entanto, deve ser tratado como uma “camisa-de-força” metodológica. Os instrumentos devem auxiliar na estruturação do projeto, mas não devem embotar o bom senso e a criatividade. O essencial numa proposta técnica de projeto é a clareza na apresentação do problema em foco e das alternativas escolhidas para enfrentá-lo, de forma que possa ficar explícito para o leitor quais são os resultados e impactos esperados. Os elementos que compõem o plano de trabalho do projeto devem apresentar entre si uma concatenação lógica que aponte para a consecução dos objetivos. E, ainda, a proposta técnica deve ser redigida com objetividade.

Iremos começar tratando do embasamento dos projetos sociais, que é exatamente a definição da situação-problema a ser enfrentada. Para isso, apresentaremos técnicas que auxiliam na identificação do problema. A seguir abordaremos técnicas de definição de soluções e escolha de alternativas partir dos problemas levantados como prioritários. Prosseguiremos com a concepção da estrutura lógica do projeto a partir da utilização da “Matriz Lógica”. E para finalizar, trataremos da parte comunicativa do projeto, ou seja, a formulação da proposta técnica e sua estrutura de apresentação.

Antes de começarmos, porém, é necessário colocar que consideramos desejável – para não dizer imprescindível – a adoção de uma postura que permita e mesmo estimule a participação dos atores sociais no processo de planejamento do projeto. As necessidades e os anseios daqueles que sofrem as conseqüências da situação-problema alvo de nossa intervenção devem ser ouvidos e considerados. Desta forma, a elaboração do projeto deve ser vista como um contínuo processo de construção de consensos e

de explicitação de dissensos. O projeto ganha consistência com o envolvimento desses atores sociais, que, pelo fato de sentirem-se co-autores do projeto, se empenharão pelo seu sucesso.

1 Projeto: planejamento para solucionar problemas

Projetar significa planejar algo que se pretende realizar no futuro, sendo que um projeto distingue-se de outras formas de planejamento – como o planejamento estratégico de uma instituição ou uma simples programação de atividades rotineiras – por ser fechado, isto é, tem começo, meio e fim previsíveis e programados. Além disso, também são estabelecidos previamente o público-alvo do projeto, ou seus beneficiários, as atividades a desenvolver e os recursos necessários – tempo, dinheiro, equipamentos e pessoas. Em alguns casos, o propósito do projeto é estabelecer uma nova iniciativa, sem prazo para terminar. Mas, mesmo assim, o projeto compreenderá todas as ações levadas a cabo para implementar essa iniciativa, para colocá-la em funcionamento.

Atenção!

É pouco provável que um projeto isolado possa resolver um problema ou uma situação social negativa. Em geral, um projeto pode estabelecer um impulso para a mudança, pode iniciá-la, mas não basta, por si mesmo, para que toda a transformação desejada ocorra. Não reconhecer esse fato é perigoso, pois mesmo um bom projeto pode estar sujeito a manipulações politicamente perversas em sua implantação, ou ainda ser transformado em mera peça ideológica a serviço de jogos de poder.

Segundo definição da ONU: um projeto é um empreendimento planejado que consiste num conjunto de atividades inter-relacionadas e coordenadas para alcançar objetivos específicos dentro dos limites de um orçamento e de um período de tempo dados (apud COHEN; FRANCO, 1999, p. 85).

Uma maneira clara de se fazer uma distinção entre um projeto e outras formas de planejamento é considerá-lo como uma tentativa de solucionar um problema, de preencher uma necessidade. Ou seja, os projetos:

[...] 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).

Pode-se dizer, portanto, que um “projeto social” é um planejamento para solucionar um problema” ou responder a uma carência social.

– **Indicadores** são valores mensuráveis ou variáveis qualitativas usadas para representar, da forma mais fiel possível, uma situação. Sua principal utilidade é a de serem usados para evitar – ou pelo menos diminuir – ambigüidades na comunicação.

A experiência dos avaliadores de programas e projetos sociais mostra que uma grande deficiência neles freqüente é a debilidade na definição e estruturação do problema alvo da intervenção. É bastante comum nos depararmos com projetos bem redigidos e lastreados pelas melhores intenções, mas que não deixam claro qual a situação-problema que está sendo enfrentada. Em decorrência disto os objetivos são geralmente múltiplos e inconsistentes, quando não são concorrentes entre si. A precária definição do problema e a discrepância dos objetivos deixam margem a um alto grau de arbitrariedade no estabelecimento das metas e, por conseqüência, uma grande dificuldade na gestão e avaliação do projeto.

Contudo, o planejamento para solucionar um problema só é eficaz se parte de uma percepção acurada da realidade, de forma que se possa distinguir entre potencialidades e riscos de nossos possíveis cursos alternativos de ação. A confrontação com a situação-problema, porém, é uma condição necessária, mas não necessária e suficiente para a formulação de um projeto viável. Para isso é preciso haver a firme crença/perspectiva de uma possibilidade de mudança na situação atual, considerada indesejável, de modo a se lograr um novo estado futuro, que se deseja atingir.

Para caracterização da situação-problema é necessário reunir informações atualizadas, que possam descrevê-la em termos quantitativos e qualitativos. Para isso, precisamos de “indicadores” que possam auxiliar na construção do cenário do projeto com maior precisão. Além disso, é preciso também reunir informações que permitam responder com clareza certas questões como: quem é o público-alvo? O que ele pensa? Como ele vive? Quais são os seus desejos e necessidades? Neste sentido, o desejado é que se obtenha informações e impressões de “primeira mão” junto ao público-alvo.

O ambiente no qual se desenvolvem os projetos sociais é caracterizado pela presença de diversos atores, isto é, de pessoas, grupo de pessoas ou instituições que têm alguma influência na situação avaliada ou que sofrem suas conseqüências. Os atores são sujeitos ou objetos da realidade considerada e, portanto, apresentam interesses distintos e às vezes concorrentes. Para alguns, a situação pode não ser encarada como problemática, por serem menos afetados, por ignorância de suas conseqüências ou por terem alguma vantagem em que ela se mantenha. Esses agentes sociais procuram

fazer com que seus valores sejam considerados pelo projeto. Neste sentido, quanto maior for a participação dos atores sociais – tanto os que exercem uma influência sobre a situação-problema como os que são vítimas dos seus infortúnios – no desenvolvimento do projeto, maior será a possibilidade de sucesso. Além de garantir maior coerência ao projeto, o respeito pela cultura e posição de cada um dos atores envolvidos contribui para uma validação dos resultados esperados e um compromisso do grupo com os objetivos estabelecidos pelo projeto.

Ciclo de vida do projeto

Embora cada projeto tenha características diferentes, pode-se pensar o seu ciclo de vida como tendo quatro fases distintas:

- 1 **Elaboração:** é o momento da identificação do problema, definição dos objetivos, programação das atividades e confecção da proposta técnica do projeto.
- 2 **Estruturação:** uma vez decidido que o projeto vai ser realizado, é hora de organizar a equipe executora e mobilizar os meios necessários para executá-lo.
- 3 **Realização:** é o período quando as atividades previstas são realizadas e acompanhadas, de acordo com o planejado. Por vezes é necessário alterar a programação, em razão de fatos não previstos.
- 4 **Encerramento:** ao término do projeto é preciso analisar seus resultados e impactos, comparando-se o que se pretendia originalmente com o realmente alcançado. Também é o momento de cuidar da desmobilização do projeto, caso não haja prosseguimento.

1.1 Etapas do planejamento

Se pensarmos o projeto como iniciativa para solucionar um problema, pode-se dizer que a fase de “elaboração” compreenderá as três etapas a seguir:

- 1 “Identificar um problema, uma carência, uma situação sentida como deficiente”. Para isso é preciso organizar as informações disponíveis sobre a situação, reunir-se com outros interessados e tentar caracterizar o problema de vários pontos de vista. Quando se percebe a existência de vários problemas, é preciso decidir a quais, por sua importância ou pela maior facilidade de solução, vai se dar prioridade.
- 2 “Pensar em como solucionar o problema ou carência e nas ações que poderiam contribuir para mudar essa situação”. As diferentes alternativas

de solução imaginadas têm que ser analisadas para saber se são viáveis. Em seguida, têm que ser comparadas, a fim de se escolher a melhor.

- 3 Escolhida uma solução, parte-se para “programar em detalhes o que vai ser feito, o que se espera que aconteça como resultado de nossa ação e o que se necessita agenciar e disponibilizar” de modo a assegurar a realização disso.

2 Sobre metodologias participativas

Existem várias metodologias voltadas para a obtenção de diagnósticos da situação presente e planejamento de intervenções de forma participativa, ou seja, procurando integrar os conhecimentos e experiências de vários indivíduos, grupos e instituições. No entanto, o uso de uma dessas metodologias não garante uma decisão realmente coletiva. Isso depende essencialmente da capacidade de condução do processo, que implica num esforço contínuo de busca e manutenção de consensos e, também, de explicitação dos dissensos. Não se trata, portanto, de uma questão exclusivamente técnica. Na verdade, a dimensão dialogal das práticas participativas sobrepõe-se à sua tecnicidade.

Planejar de forma participativa um projeto social significa:

- Dar voz às pessoas que estão diretamente envolvidas na situação-problema na qual se pretende intervir, sejam as que sofrem as suas consequências ou as que dela tiram proveito.
- Desenvolver um conhecimento comum sobre a situação, que integre não só os saberes dos especialistas, mas também os das pessoas comuns.
- Eleger alternativas, formular estratégias e tomar decisões em conjunto. É desejável que esta estrutura de decisão coletiva seja mantida durante todo o desenvolvimento do projeto.

Contribuições do planejamento participativo:

- Projeto mais consistente, com objetivos realistas em acordo com as necessidades e expectativas do público-alvo;
- Maior transparência com respeito aos propósitos e à condução do projeto;
- Integração e cooperação entre diferentes atores sociais na construção de alternativas a uma situação-problema;
- Maior compromisso dos parceiros e beneficiários com a implementação e execução do projeto;
- Maior probabilidade de sucesso na consecução dos objetivos e sustentabilidade da intervenção.

Para isso, os instrumentos ou formas de comunicação não devem tolher a participação das pessoas com menor grau de instrução. Ao mesmo tempo, deve-se procurar lidar de forma produtiva com as relações de poder preexistentes e com as que se estabelecem ao longo do processo.

2.1 Metaplan

É um método muito utilizado na condução de trabalhos em grupo, desenvolvido pela empresa alemã de consultoria Metaplan. Compreende técnicas de “visualização e de moderação”, que podem ser utilizadas em processos participativos de diagnóstico, planejamento, avaliação etc. Trata-se de

uma metodologia simples e muito versátil. No entanto, como todas as práticas participativas, a utilização do Metaplan requer uma certa capacitação, e, principalmente, habilidade de mediação, já que os conflitos são sempre possíveis de acontecer em trabalhos coletivos. Além disso, deve-se considerar que esta metodologia é apropriada para trabalhos com grupos não muito grandes, caso contrário a dinâmica de visualização inerente ao Metaplan fica prejudicada.

A técnica de visualização do Metaplan corresponde à utilização de fichas coloridas – conhecidas como “tarjetas” –, sobre as quais os participantes escrevem – com pincel atômico e de forma sintética – as suas considerações, e depois as afixam em um mural para que todos possam lê-las. Diferentes cores e formas de tarjetas podem ser utilizadas para distinguir a natureza das informações, as contribuições de diferentes equipes, as fases do trabalho etc. A mobilidade das fichas afixadas no mural permite que elas sejam rearranjadas em função de consensos ou tomadas de decisão por parte do grupo.

O facilitador deve:

Antes do evento

- Participar do planejamento e organização do evento;
- Conceber as questões/proposições que irão orientar os trabalhos, de acordo com os objetivos do evento;
- Reunir o material/equipamento que será utilizado e preparar o local onde será realizado o evento.

No evento

- Apresentar a proposta da reunião e a metodologia de trabalho;
- Dividir os participantes em grupos de trabalho, de forma aleatória;
- Conduzir a publicação das contribuições dos grupos;
- Mediar as discussões em plenária, permitindo uma participação equilibrada de todos;
- Destacar os aspectos mais importantes, durante o decorrer dos trabalhos.

No Metaplan, a coordenação dos trabalhos e a mediação das discussões ficam a cargo do “facilitador”. Este pode ser tanto um integrante do grupo como um consultor externo convidado para desempenhar essa função. O importante é que o facilitador tenha conhecimento da técnica de visualização e esteja capacitado a conduzir trabalhos coletivos. O papel fundamental do facilitador é propor ao grupo questões relevantes, que possam encaminhar as discussões que serão por ele despertadas a partir das considerações dos

participantes publicadas no mural. Conforme o objetivo do trabalho, as questões propostas pelo facilitador, bem como as discussões por ele levantadas, conduzirão o grupo a obter um produto final, que pode compreender: os indicativos sobre uma dada situação, as alternativas a um certo problema, o plano de ação de um projeto etc.

2.2 ZOPP

O método ZOPP – *Ziel Orientierte Projekt Planung*, que significa “planejamento de projetos orientado por objetivos” – foi desenvolvido pela Agência Alemã de Cooperação Técnica GTZ – *Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit*. A base do método ZOPP é o Marco Lógico ou Matriz Lógica (ver item 5), desenvolvida por uma empresa de consultoria norte-americana. A GTZ concebeu procedimentos de análise que antecedem e orientam a elaboração da Matriz Lógica. E, valendo-se das técnicas de visualização e moderação do Metaplan, desenvolveu, assim, um instrumental técnico para o planejamento participativo de projetos.

Quatro procedimentos de análise antecedem a construção da Matriz Lógica: a) análise de envolvimento; b) análise de problemas; c) análise de soluções; e d) análise de alternativas.

A análise de envolvimento (a) consiste em realizar um levantamento detalhado dos atores sociais ligados de alguma forma à situação-problema alvo do planejamento, destacando seus interesses, expectativas e receios, bem como suas potencialidades ou fragilidades no enfrentamento da adversidade em questão. Vale lembrar que é importante analisar o envolvimento não apenas dos que são afetados diretamente pela situação, mas também daqueles que não a consideram como problemática.

Para realizar a análise de envolvimento é preciso:

- fazer um levantamento dos atores sociais envolvidos: pessoas, organizações da sociedade civil, empresas privadas, instituições públicas etc; e
- caracterizá-los segundo alguns critérios, como: a) categoria ou natureza (indivíduo, associação, ONG, empresa privada, órgão público etc); b)

papel no contexto analisado (potencial beneficiário, colaborador, opositor etc); c) interesses e expectativas; d) dúvidas e receios; e) contribuição para o enfrentamento do problema, f) outros aspectos considerados relevantes.

Para a análise de problemas (b), o método ZOPP utiliza a técnica de construção de uma “Árvore de Problemas” (ver item 3). Não se trata, porém, de uma mera descrição dos problemas e suas causas. A idéia é refletir coletivamente sobre a situação atual que se pretende modificar, avaliando as reais possibilidades de intervenção.

A análise de soluções (c) baseia-se na construção de uma “Árvore de Soluções” (ver item 4). Vale dizer que esta não é o oposto exato da Árvore de Problemas. Nem sempre a antítese da causa de um problema representa uma condição para a solução do mesmo, por exemplo, “demora no atendimento” não pode ser simplesmente transposto como “atendimento ágil” na Árvore de Soluções.

Na fase de análise de alternativas (d) acontece a priorização das possíveis soluções encontradas na etapa anterior, com vistas à eleição daquela(s) que será(ão) desenvolvida(s) pelo projeto. Para isto é importante que se identifique os esforços que vêm sendo realizados para a reversão ou melhoria da situação-problema, pois estas iniciativas podem oferecer indicativos sobre os possíveis cursos alternativos de ação. Além disso, é necessário que se faça uma análise de viabilidade da(s) alternativa(s) eleita(s) pelo grupo (ver itens 4.1 e 4.2).

Os procedimentos de análise oferecem como resultados: um panorama sobre os atores envolvidos, a identificação clara do problema alvo da intervenção e a definição da(s) alternativa(s) que será(ão) adotada(s) para o enfrentamento do problema.

O passo seguinte no planejamento ZOPP é o detalhamento das “atividades” que serão necessárias à concretização dos “produtos” que serão desenvolvidos pelo projeto, com vistas à consecução dos “objetivos”. Para facilitar esta tarefa o método ZOPP utiliza a Matriz Lógica (ver item 5). Trata-se de um instrumento que auxilia não somente na concatenação lógica dos elementos do projeto, mas que também oferece subsídios para o

acompanhamento de sua execução, já que prevê o estabelecimento de indicadores de desempenho e o apontamento dos condicionantes externos do projeto. Da Matriz Lógica derivam outras peças que auxiliam no acompanhamento do projeto, como o Plano de Ação e o Cronograma Físico-Financeiro.

3 Identificação do problema

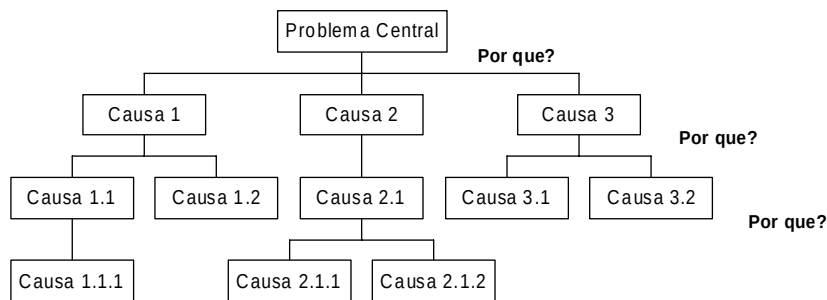
O ponto de partida é conceber o projeto como resposta a algo que se pode chamar situação-problema, expressa, por exemplo, por uma demanda não satisfeita por nenhum produto ou serviço, pelo alcance de melhores condições de vida etc. Além disso, a perspectiva é a de que há uma possibilidade de mudança, da situação atual, considerada indesejável, para a situação futura, que se deseja atingir. Afinal, “um problema sem solução, solucionado está”.

Como formular um problema?

- Considerar uma situação adversa existente no momento;
- Definir-la como uma condição negativa; e
- Expressá-la de forma precisa e objetiva.

Uma forma de descrever a situação-problema seria estabelecer as causas que originam ou agravam o problema identificado como central para o contexto, tentando construir uma árvore de vários níveis de causas. Esta técnica é conhecida como Árvore de Problemas.

Árvore de Problemas



Para a construção da Árvore parte-se do problema central, elencando-se abaixo deste as causas diretas, abaixo destas as suas causas principais, e assim sucessivamente. Pode-se ramificar a Árvore até o nível que se desejar, no entanto, é interessante limitar-se às causas essenciais e passíveis de mudança.

O problema central escolhido para dar início à construção da Árvore de Problemas deve representar o cerne da situação analisada. Além disso, a sua definição deve surgir do consenso entre os atores envolvidos no planejamento, pois divergências com respeito ao problema central podem afetar tanto a elaboração como a execução do projeto. Uma vez obtido o consenso sobre o problema central, deve-se partir para o exame das suas causas essenciais. A análise das relações causais pode ser feita respondendo-se à pergunta “**por que?**”.

A Árvore de Problemas pode ajudar em muito a compreensão sobre a situação abordada, principalmente quando for construída de forma participativa com todos os atores. No entanto, vale ressaltar que a hierarquização de problemas também pode resultar num entendimento equivocado do contexto quando há uma simplificação drástica das relações causais. Neste sentido, a Árvore de Problemas é apenas uma técnica e, portanto, não deve ser vista como uma “camisa de força” metodológica.

Uma forma alternativa simplificada de analisar a situação-problema seria tentando responder perguntas como as seguintes:

- Qual a situação atual? Quais são as condições, necessidades ou finalidades não satisfeitas que sugerem que existe um problema?
- Quais as causas do problema?
- Para quem a situação é percebida como um problema? Existem pessoas para quem a situação é vantajosa? Que grau de compreensão as pessoas afetadas pelo problema têm a respeito dele?
- O problema foi caracterizado em seu contexto e em todos os aspectos importantes (por exemplo: social, institucional, econômico-financeiro, político, tecnológico, administrativo-gerencial etc.)?
- Foram procuradas informações sobre a situação com outras pessoas, em livros, estudos etc?
- Entre os vários problemas encontrados, esse em especial é prioritário, tem mais importância? Por quê? Quais os critérios usados para atribuir essa importância?

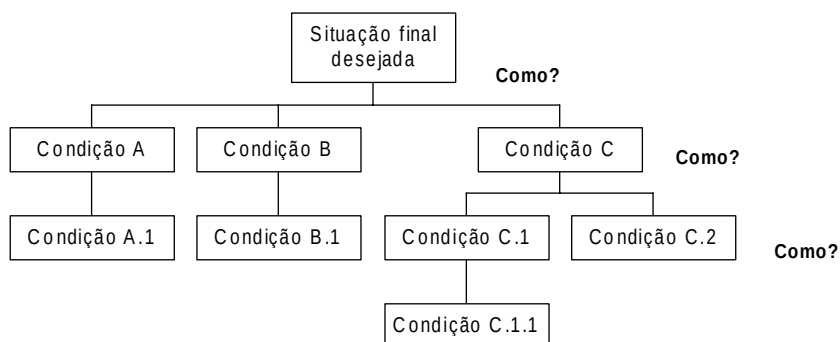
4 Proposição de soluções

Durante o processo de caracterização do problema que se deseja atacar, normalmente já se começa a imaginar possíveis soluções. No entanto, esse processo não deve se encerrar com a primeira idéia que se tenha. É necessário estabelecer que condições permitiriam dizer que o problema identificado terá sido solucionado e imaginar diferentes modos de atingir essas condições, isto é, diferentes alternativas de projetos que permitam concretizá-las.

A Árvore de Soluções é uma técnica que auxilia na definição de alternativas. A construção da Árvore parte da proposição de uma possível solução para o problema identificado como central, que deve expressar uma estratégia para se alcançar uma situação futura desejada.

A partir da solução escolhida relacionam-se as condições diretamente ligadas à sua consecução. Estas condições podem implicar em condições secundárias, que, desta forma, irão compondo os diferentes níveis da Árvore de Soluções. A pergunta chave para o estabelecimento das relações entre os distintos níveis da Árvore é “**como?**”.

Árvore de Soluções



Como já dissemos, a Árvore de Soluções não pode ser vista apenas como a antítese da Árvore de Problemas, já que a solução para o problema iden-

tificado pode não ser alcançada simplesmente pela superação de cada uma das causas da árvore de problemas. Muitas vezes uma solução criativa e inovadora pode causar maior impacto do que a simples eliminação das causas identificadas na análise da situação-problema.

Nem sempre o projeto que está sendo planejado poderá oferecer uma solução global para o problema em questão. Mas, é possível, a partir da Árvore de Soluções, identificar várias alternativas de solução que podem contribuir de alguma forma para a melhoria da situação-problema. Tais alternativas poderiam constituir diferentes projetos possíveis de serem implementados.

Uma opção à Árvore de Soluções na proposição de alternativas viáveis e realistas é descrita pelo roteiro que se segue:

- 1 Definir as condições que permitam afirmar que o problema estaria solucionado em sua totalidade;
- 2 Elaborar uma estratégia global de ação para a solução total do problema;
- 3 Detalhar a estratégia global em componentes intermediários, que representem soluções para aspectos parciais, porém, essenciais do problema;
- 4 Estabelecer uma ordem de prioridade para os componentes parciais em função de sua contribuição para o enfrentamento do problema;
- 5 Estimar os recursos necessários para solução de cada aspecto parcial;
- 6 Comparar os recursos necessários com os meios disponíveis;
- 7 Selecionar os componentes parciais prioritários compatíveis com os recursos disponíveis;
- 8 Identificar alternativas de projetos capazes de levar a cabo os componentes parciais selecionados.

Cada alternativa de solução que se resolva considerar, deverá ser detalhada em grau suficiente para que possa ser analisada e julgada, ou seja, para que se possa fazer a escolha da mais adequada. O nível desse detalhamento inicial vai depender do tipo de projeto, mas deverá incluir uma breve descrição da metodologia a ser empregada, uma estimativa do número de pessoas que serão beneficiadas, do volume de produtos ou serviços que serão gerados, os custos envolvidos e o horizonte temporal de realização do projeto.

4.1 Análise de Viabilidade

As alternativas de solução escolhidas deverão passar por uma análise de viabilidade. A análise de viabilidade representa a avaliação das potencialidades e capacidades de um projeto antes de sua implementação. A idéia é analisar se a solução escolhida para o problema identificado é possível e pode lograr sucesso a partir das condições existentes, ou seja, se sua implementação é viável num determinado contexto situado e datado.

Os principais aspectos a serem considerados numa análise de viabilidade são: técnico, operacional, social, financeiro e, às vezes, ambiental.

- **Viabilidade social:** considera as conseqüências sociais decorrentes dos investimentos realizados, bem como a relevância para os beneficiários.
- **Viabilidade técnica:** verifica se as tecnologias/metodologias escolhidas são adequadas e compatíveis com os recursos disponíveis e resultados esperados.
- **Viabilidade operacional:** considera a relevância e a justificativa dada pela instituição executora, bem como sua experiência anterior no campo social em questão. Também procura analisar a estrutura organizacional, avaliando aspectos relacionados à estrutura de decisão, capacitação técnica da equipe, etc.
- **Viabilidade financeira:** analisa os custos envolvidos e a disponibilidade dos recursos para a realização das despesas previstas.
- **Viabilidade ambiental:** verifica as conseqüências para o meio ambiente. Esta análise só se aplica em certos casos.

Outros aspectos que devem compor o horizonte da análise de viabilidade são os custos de manutenção das atividades pós-projeto, as possíveis concorrências institucionais e os riscos previsíveis.

4.2 Seleção de alternativas

Uma vez determinadas quais alternativas de solução são viáveis, é hora de escolher aquela que vai ser efetivamente proposta. É necessário definir com clareza como vai ser feita essa escolha e que critérios, que aspectos do projeto, vão ser analisados e julgados.

Pode-se atribuir escalas de pontos e pesos aos critérios, ou pode-se tentar chegar a um consenso sem tentar quantificar. Seja qual for a metodologia de seleção escolhida, o ideal é que os participantes do processo de planejamento sejam incluídos em sua definição. No mínimo, é desejável que ela seja conhecida com clareza por eles, para diminuir o risco de abalo de seu comprometimento na defesa e na implementação da alternativa escolhida.

Alguns dos aspectos da alternativa de projeto que podem ser analisados e influir na seleção da alternativa de solução são:

Atenção!

Quando valores culturais, tradicionais ou religiosos representarem alguma resistência a uma solução escolhida, esta deve passar por um crivo ético.

- **Aspectos sociais.** Facilidade ou dificuldade de aceitação da alternativa proposta, pelos grupos envolvidos na implementação do projeto e beneficiários, em termos de seus hábitos, valores, cultura etc.
- **Aspectos técnicos.** Facilidade ou dificuldade técnica de implementação; adaptabilidade da técnica sugerida às condições em que será executado o projeto (principalmente as pessoas);
- **Aspectos de gestão.** Se o projeto não é complexo demais para ser administrado pela instituição; se vai gerar o fortalecimento das instituições nele envolvidas; facilidade de ganhar apoio de outros níveis de decisão da instituição e de outras organizações; oportunidade do projeto, respondendo a demandas de outros níveis ou instituições;
- **Aspectos financeiros.** Custos; rendimentos que poderão ser gerados; facilidade de acesso a financiamentos;
- **Aspectos econômicos.** Sustentabilidade da iniciativa, depois de encerrado o projeto; geração de emprego e renda pelo projeto; tempo de recuperação do capital investido;

Uma vez selecionada uma alternativa, verificar, entre as partes interessadas, se realmente há acordo a respeito daquela alternativa e compromisso para sua execução. Verificar ainda se as alternativas “rejeitadas” não contêm elementos que poderão ser incluídos no projeto que será implementado, elementos esses que complementarão a solução proposta.

5 A dimensão lógica do projeto

A partir da definição de uma solução para a situação-problema enfocada pelo projeto cabe conceber um plano capaz de apresentar de forma clara e objetiva todos os elementos do projeto.

A “dimensão lógica” representa o encadeamento lógico-causal entre os elementos do projeto. Esta concatenação lógica busca evidenciar a coerência entre o objetivo geral e os objetivos específicos, entre estes e os produtos concebidos ou os resultados imaginados e, por fim, entre os produtos/resultados e as atividades relacionadas à concretização dos mesmos.

Como todas as atividades e os produtos decorrentes delas estão relacionados aos objetivos específicos, e em última instância ao objetivo geral, estes devem ser claramente definidos, já que são eles que dão o norte às ações do projeto.

O “objetivo”

[...] é a situação que se deseja obter ao final do período de duração do projeto, mediante a aplicação dos recursos e da realização das ações previstas (COHEN; FRANCO, 1999, p. 88).

Portanto, os objetivos devem contribuir para solucionar ou amenizar o problema enfocado pelo projeto, e devem ser uma expressão dos interesses comunitários amplos. Além do que, os objetivos devem ser expressos como uma situação positiva a ser alcançada e não podem ser competitivos ou conflitantes entre si. Por fim, deve-se tomar o cuidado de não incluir mais de um objetivo numa mesma declaração singular de objetivo.

Um objetivo deve ser:

- **Verificável:** a consecução do objetivo deve ser passível de comprovação;
- **Alcançável:** o objetivo deve indicar uma situação possível de ser concretizada;
- **Realista:** a avaliação das condições para realização do objetivo deve ser realista;
- **Específico:** o objetivo deve ser claro, bem definido e compreensível para terceiros;
- **Adaptado ao tempo:** o objetivo deve poder ser alcançado no tempo previsto.

A Matriz Lógica – abaixo esquematizada - é um instrumento metodológico que facilita o encadeamento lógico entre elementos do projeto. Implica na

especificação precisa das atividades, produtos e objetivos; no estabelecimento de indicadores de desempenho e das fontes de verificação dos mesmos; e na descrição dos pressupostos ou riscos principais que podem condicionar o êxito do projeto. Neste método de apresentação dos componentes do projeto é possível identificar duas lógicas distintas: uma vertical e outra horizontal.

Esquema da Matriz Lógica

	LÓGICA HORIZONTAL			
	Descrição	Indicadores de desempenho	Meios de Verificação	Pressupostos
LÓGICA VERTICAL	Objetivo Geral			
	Objetivo Específico 1			
	Produto 1.1			
	Atividade 1.1.1			
	Atividade 1.1.2			
	Produto 1.2			
	Atividade 1.2.1			
	Atividade 1.2.2			
	Objetivo Específico 2			
	Produto 2.1			
	Atividade 2.1.1			
	Atividade 2.1.2			
	Produto 2.2			
	Atividade 2.2.1			
	Atividade 2.2.2			

Pressupostos são fatores externos e não controláveis que devem necessariamente ocorrer para que os resultados sejam alcançados. O projeto não pode garantir a sua ocorrência nem interferir para que aconteçam.

A “lógica vertical” – que deve ser lida de baixo para cima na Matriz – estabelece as relações de causa-efeito: a) entre cada conjunto de atividades e o produto que elas concretizam; b) entre cada conjunto de produtos e um dado objetivo específico; e c) entre o conjunto de objetivos específicos e o objetivo geral do projeto. No entanto, os “pressupostos” indicados na última coluna da matriz lógica interferem nas expressões próprias da lógica vertical, que devem ser lidas da seguinte maneira:

- **se os pressupostos se cumprem e se as atividades são realizadas, então os produtos devem ser obtidos;**

ou ainda,

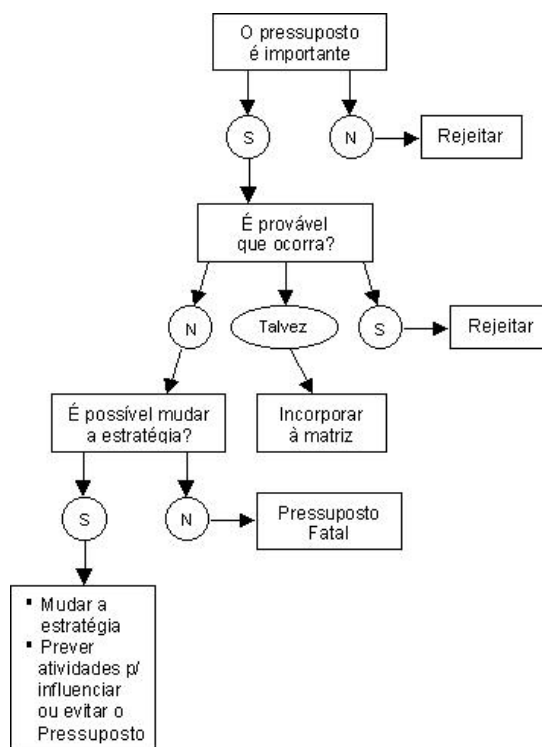
- **se os produtos são obtidos e se os pressupostos se cumprem, então os objetivos específicos devem ser logrados.**

A relação entre o conjunto de objetivos específicos e a consecução do objetivo geral não é tão direta como as relações anteriores, já que estas últimas estão num plano operacional, enquanto que lograr atingir o objetivo geral depende, além da consecução de cada objetivo específico, de um conjunto de medidas de carácter global e específico tais como políticas e programas nacionais ou regionais, entre outras.

Os pressupostos interferem diretamente na execução do projeto e, portanto o exame daqueles enriquece o desenho deste, na medida em que permitem a incorporação de ações e produtos que reforcem a sua possibilidade de sucesso.

Enquanto a lógica vertical explicita o encadeamento das relações de causa-efeito entre os diferentes elementos do projeto a “lógica horizontal” permite a verificação dos verdadeiros efeitos do projeto.

Avaliação de Pressupostos



Para tal, busca relacionar a cada elemento do projeto indicadores que possam acompanhar o seu desenvolvimento, bem como os meios de verificação de tais indicadores. Os pressupostos já mencionados complementam a lógica horizontal.

Na matriz lógica os indicadores devem estar relacionados a cada um dos diferentes níveis, mantendo uma independência entre eles, ou seja, se um indicador está relacionado a um dado nível, como por exemplo, o do produto, este não pode estar expresso nos indicadores das atividades relacionadas a esse produto.

A grande instrumentalidade da lógica horizontal expressa-se na sua contribuição para o planejamento das tarefas de monitoramento e avaliação do projeto, na medida em que estabelece os critérios de acompanhamento dos seus diferentes elementos, bem como dos fatores externos que podem interferir na consecução dos objetivos traçados. O monitoramento do projeto deve ser visto como algo dinâmico, que se vale dos indicadores da lógica horizontal não apenas na checagem da execução das atividades mas também nos possíveis ajustes na orientação das ações, de forma a se garantir a consecução dos objetivos. Neste sentido, a observância dos pressupostos auxilia em muito as correções de rumo, já que se tratam de fatores externos que condicionam a realização do projeto.

5.1 Indicadores de desempenho

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. Fornecem, portanto, medida de comparação entre uma “linha base” ou *baseline* e os resultados obtidos, mostrando as mudanças de uma situação com relação ao projeto. Muitas vezes a comprovação de um dado elemento mais complexo requer a combinação de vários indicadores.

– A **linha base** ou ***baseline*** é constituída pelos traços essenciais da situação inicial que o projeto visa a alterar.

No contexto do projeto são os indicadores que permitem uma interpretação, tanto individual quanto coletiva, dos avanços e dificuldades, permitindo o processo de aprendizagem e correção de rumos. Sem os indicadores corremos o risco de avaliar o andamento e os resultados do projeto apenas através de opiniões e impressões. Para fugir desse perigo é necessário que indicadores sejam definidos logo na fase de planejamento, e não no final. Assim, viabilizam o monitoramento, permitem reorientações de rumo e possibilitam o aprendizado sobre a realidade na qual intervém o projeto.

É comum que as equipes de planejamento já estejam cansadas no momento da discussão sobre os indicadores. No entanto, este é um momento crucial, especialmente quando se utiliza metodologia participativa. A escolha de indicadores, aí, é sempre resultado do processo de diálogo e negociação entre os diferentes sujeitos envolvidos no planejamento do projeto. Isso porque

cada organização tem uma leitura dos problemas sociais, de suas causas e possíveis soluções; possui valores próprios e atribui para si uma missão ou papel na resolução destes problemas. Adota um enfoque sobre que dimensões o projeto deve abordar e cria expectativas sobre o ganho de aprendizado que terá com ele” (VALARELLI, s.d.).

Por tudo isso é que a negociação sobre a escolha dos indicadores é fundamental: auxilia uma maior identidade de expectativas e ajuda na formação de um verdadeiro espírito de equipe.

Como a função dos indicadores de desempenho é medir o grau de realização das ações do projeto, eles devem:

- ser fiéis à descrição das atividades, produtos ou objetivos;
- ser verificáveis com informações de acesso razoável; e
- indicar o nível mínimo a partir do qual se poderia considerar exitosa a realização das atividades, produtos ou objetivos.

Atenção!

“A escolha dos indicadores é um exercício de equilibrar o necessário com o possível, o desejável com o conveniente, o teórico com o prático. O sentido comum adquire aqui uma importância primordial que não pode ser substituída com recomendações ou fórmulas preestabelecidas” (KÜMEL; MOSCOSO, 1996, p. 188).

Algumas características devem ser observadas na concepção dos indicadores de desempenho:

- **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:** 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.
- **Pertinência:** os indicadores devem guardar correspondência com os objetivos e com a natureza do processo a ser avaliado; assim como das condições do ambiente sócio-cultural em que estes se desenvolvem.
- **Verificabilidade:** é a propriedade de comprovar os resultados de modo eficiente e oportuno. Se um indicador não pode ser facilmente verificável ou se não pode ser obtido a 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 grande importância deve ser descartado pela impossibilidade de uma checagem oportuna no transcorrer do projeto.
- **Economia:** é a propriedade do indicador em não requerer demasiados recursos para sua medição. Antes de se optar por um meio de verificação como, por exemplo, uma pesquisa de opinião, deve-se pensar se não há uma forma mais simples, rápida e de menor custo de se obter informações úteis e de qualidade.

- **Independência:** os indicadores utilizados devem ser independentes entre si, para não haver repetição ou confusão, e para que não se corra o risco de trabalhar, por exemplo, com causa e efeito ao mesmo tempo.
- **Constância:** é a qualidade que garante que o indicador meça ou descreva sempre o mesmo aspecto ao longo do tempo.
- **Sensibilidade** ou **efeito demonstrativo:** é a qualidade de um indicador reflita prontamente às mudanças na realidade. É importante que o indicador dê mostras corretas das mudanças que se deseja medir.
- **Confiabilidade:** as medições que forem feitas por diferentes pessoas, utilizando o mesmo indicador, deve apresentar resultados similares.
- **Validade:** significa que os indicadores devem refletir os resultados buscados, de tal maneira que estes possam comprovar e que não se confundam com fatores externos.

A qualidade da validade, por sua importância, merece um exemplo. Se escolhermos como indicador a renda familiar, podemos acompanhar sua evolução no tempo (antes, durante e ao final) para verificar em que medida os resultados previstos foram alcançados. Mas, talvez o acompanhamento desse indicador apenas no público-alvo do projeto não seja suficiente, pois podem ocorrer fatores externos que causaram as variações globais. Uma solução para esse caso seria a coleta de informações das famílias do entorno do projeto mas que não foram atingidas por ele. Teríamos, assim, formas de comparação e verificação da medida em que os objetivos foram atingidos devido às intervenções do projeto.

É importante observar que esses requisitos podem ser contraditórios entre si: um indicador mais fácil de verificar pode ter um grau de veracidade menor para a descrição de um aspecto mais complexo da realidade do que outro. Outras vezes seria melhor utilizar um conjunto de indicadores, que representariam mais fielmente a situação do que apenas um, mas que demandariam mais tempo e recursos para

Atenção!

Vale ressaltar que a qualidade de um indicador é dada pelo seu elemento mais frágil e não pelo mais sólido. E ainda, "o mais importante é que o indicador que se escolha tenha boa relação com o tipo de fenômeno que interessa controlar dentro do projeto" (KÜMEL; MOSCOSO, 1996, p. 187).

serem medidos. Esse conflito terá que ser resolvido com flexibilidade e “bom senso” por parte dos formuladores de projetos, equilibrando os diferentes requisitos, de acordo com as possibilidades, sem que isto implique numa debilidade dos indicadores.

6 A dimensão comunicativa do projeto

A “dimensão comunicativa” consiste especificamente na proposta técnica do projeto, que tem por função apresentar a relevância deste e a competência dos seus executores em implementá-lo. A coerência da proposta é importante tanto para a negociação junto aos possíveis parceiros ou financiadores como para o estabelecimento de uma orientação e um consenso entre os executores quanto à metodologia, objetivos, produtos e atividades do projeto.

Na maioria das vezes, redige-se um projeto com o intuito de captar recursos, que podem ser dos mais variados tipos: financeiros, serviços, materiais, máquinas, espaços, recursos humanos etc. Não existe um modelo padrão para a redação de um projeto. Vários modelos podem ser utilizados. Isso dependerá do tipo de projeto, da sua dimensão e de suas intenções. Também depende a quem estará sendo apresentado o projeto, já que muitas agências financiadoras, por exemplo, têm seu roteiro e seus formulários próprios, bem como exigências com respeito à documentação que deve ser anexada à proposta.

Apresentaremos a seguir um roteiro que tem apenas a finalidade de destacar a importância da incorporação de alguns componentes básicos na proposta do projeto. Lembre-se da observação anterior e sinta-se à vontade para incluir ou suprimir itens deste roteiro caso considere mais adequado à proposta que pretende elaborar. O importante é que seu documento esteja completo, isto é, que ele possa transmitir a quem o lê todas as informações necessárias para que sua proposta seja bem compreendida, não só nos elementos que a compõem, como também nas suas inter-relações.

6.1 Título do Projeto

O título do seu projeto deve refletir seu objetivo geral e causar um impacto positivo no leitor. Não deve ser confundido com outro projeto já desenvolvido ou em desenvolvimento.

6.2 Sumário da proposta

O sumário da proposta tem como objetivo levar seu futuro parceiro/ financiador, ou instâncias superiores de decisão, a uma apreciação inicial de sua proposta, de modo a determinar se ela se enquadra em suas possibilidades de suporte técnico e/ou financeiro. Ele é uma peça importante do documento. Deverá resumir, de maneira eficiente, todas as informações-chave relativas a seu projeto não devendo ultrapassar 5 ou 6 parágrafos.

6.3 Apresentação da entidade

A apresentação da entidade deve fazer uma descrição desta, dar suas referências, mostrar suas potencialidades, sua capacidade de articulação e seus recursos técnicos, pessoais e financeiros.

A apresentação pode conter:

- nome ou sigla da entidade;
- composição da diretoria, coordenação e responsável pelo projeto;
- endereço completo para contatos e correspondências;
- histórico da entidade: data da criação, diretrizes gerais, trabalhos realizados e principais fontes de recursos ou financiamentos;
- recursos pessoais e qualificação técnica;
- parcerias existentes.

6.4 Justificativa

A justificativa faz o prognóstico de sua proposta. É aqui que você vai expor seus argumentos e articular as considerações sobre as deficiências e necessidades que justificam a existência do projeto. Para isso deve-se caracterizar a situação-problema e a população que sofre as suas consequências.

É ela que fundamenta sua proposta, esclarecendo suas hipóteses, mostrando, em uma sequência lógica, sua importância no avanço da solução dos problemas identificados.

É fundamental que seus argumentos concordem com os fatos e que os fatos apóiem seus argumentos.

Não confunda a justificativa com os objetivos, eles têm propósitos diferentes.

6.5 Público-alvo

Neste item deve-se descrever qual será a população diretamente beneficiada pelo projeto e local onde ele se desenvolverá.

6.6 Objetivos e metas

Como já foi dito, os objetivos devem estar baseados em interesses comunitários e devem exprimir, em termos concretos, uma situação positiva a ser alcançada. E, o mais importante, devem buscar solucionar ou contribuir para amenizar o problema identificado pela exposição do contexto e da justificativa.

Portanto, neste item da proposta deve-se:

- descrever o objetivo geral do projeto, apoiado no diagnóstico realizado;
- descrever os objetivos específicos e as metas a serem alcançadas.

Lembrando que o objetivo geral diz respeito à solução do problema a ser enfrentado pelo projeto. Ele é mais abrangente e geralmente descrito de maneira mais genérica. Já os objetivos específicos devem expressar os resultados concretos a serem atingidos. Traduzem situações que contribuem para a consecução do objetivo geral e são caracterizados por ações efetivas.

6.7 Metodologia

A metodologia é a descrição do caminho que se escolheu para se atingir os objetivos. Deve-se apresentar, portanto, como o projeto será implementado, quem são os atores envolvidos e qual o nível de participação/responsabilidade destes.

A descrição da metodologia visa estabelecer uma orientação sobre os procedimentos adotados para a execução das ações. Mais especificamente, descreve os procedimentos técnicos e meios necessários para a realização das atividades previstas.

6.8 Plano de ação

– **Gráfico de Gantt** é um diagrama de barras utilizado para planejar e controlar as atividades de um projeto. Aplica-se a projetos não complexos, onde as atividades são discretas e o desempenho das mesmas no tempo pode ser analisado individualmente.

O plano de ação é um desdobramento da matriz lógica. Toma-se a lista de produtos e atividades definidas na matriz e os apresenta numa planilha, indicando o início e o fim de cada uma delas. É interessante nomear também os responsáveis (pessoas, grupos ou instituições) pela condução de cada atividade. Para isto, utiliza-se, geralmente, um “gráfico de Gantt”.

6.9 Orçamento

É necessário fazer um levantamento detalhado dos recursos envolvidos na implementação do projeto, pois o sucesso deste depende do suprimento dos recursos previstos, no tempo e na forma determinados.

Baseado numa estimativa dos valores monetários dos recursos pode-se detalhar, distribuídos por elemento de despesa, os custos envolvidos na implementação do projeto. O orçamento, portanto, deve compreender uma previsão de custos e as fontes de recursos para cada elemento de despesa.

6.10 Sistema de acompanhamento e avaliação

Descrever como será o sistema de acompanhamento do projeto, apresentando os indicadores de desempenho adotados, e apresentar os procedimentos de avaliação dos “impactos” do projeto, indicando também os responsáveis pelo processo de avaliação.

6.11 Perspectivas futuras

É importante descrever as perspectivas futuras, indicando os possíveis desdobramentos e mostrando de que forma o projeto pode ser o propulsor

– **Impactos** podem ser entendidos como as alterações na população-alvo que podem ser atribuídas única e exclusivamente ao projeto. Os impactos são resultados dos efeitos de um projeto.

de outras ações. Alguns projetos têm como objetivo alcançar uma situação de auto-sustentação. Neste caso é necessário descrever de que forma se pretende atingir a auto-sustentação.

6.12 Anexos

A documentação da instituição proponente, quando solicitada pelo financiador ou parceiro, deve seguir como anexo da proposta. As informações muito extensas, que merecem ser apresentadas, mas que não são essenciais na composição da proposta em si, também devem ser dispostas nos anexos.

Síntese Final

Pode-se dizer que os aspectos mais importantes a serem observados na fase de elaboração de um projeto social são:

- Compreensão do contexto no qual pretende-se atuar;
- Participação ativa de todos os atores envolvidos de alguma forma no projeto;
- Definição clara do problema a ser abordado e dos objetivos para enfrentá-lo;
- Apresentação de soluções consistentes e inovadoras;
- Análise de viabilidade (técnica, financeira, operacional, social e ambiental);
- Conhecimento dos pressupostos;
- Definição dos indicadores de desempenho e dos meios de verificação;
- Concatenação lógica de todos os elementos que compõe o projeto;
- Elaboração de uma proposta coerente, completa e não muito extensa.

7 Um exemplo de proposta técnica

Para ilustrar a apresentação do roteiro iremos utilizar um projeto hipotético, que tem por finalidade melhorar o estado de nutrição dos estudantes da rede municipal de ensino de Brejo da Cruz, e com isto interferir na melhoria do rendimento escolar e na redução do absenteísmo e da repetência dos alunos. O projeto inclui ainda uma dimensão de promoção social, pois compreende ações direcionadas aos pais dos alunos e à comunidade.

Como todo exercício de ficção, a nossa proposta não é completa e pode apresentar algumas incongruências. Contudo, o mais importante é oferecer um exemplo da redação de um projeto.

Título do projeto

“Livro pra Comida, Prato pra Educação”

Projeto de promoção nutricional dos estudantes de Brejo da Cruz.

[O título do nosso exemplo utiliza uma frase de uma canção do Paralamas do Sucesso como nome fantasia do projeto, e expressa a idéia central em seu subtítulo]

Sumário da proposta

As condições deficitárias da alimentação de cerca de 43% dos alunos vinculados à rede municipal de ensino de Brejo da Cruz vêm impactando negativamente no rendimento educacional dessas crianças e adolescentes e acarretando um alto grau de retenção escolar. A partir desta constatação, a prefeitura elaborou o projeto em tela, que pretende melhorar o estado nutricional dos estudantes, através da complementação e reforço nutricional da merenda escolar e da formação de hábitos alimentares mais saudáveis, o que implica também na sensibilização dos pais e da comunidade. Um objetivo subjacente ao projeto é o de melhorar o aproveitamento dos alunos da rede municipal de ensino, reduzindo, sobretudo, o nível de repetência.

A responsabilidade pela execução do projeto será compartilhada pelas Secretarias Municipais de Educação, de Saúde e de Assistência Social, que já designaram os técnicos que constituirão o *comitê gestor* do projeto, sendo que a instância de deliberação do mesmo será composta pelo comitê gestor e pelos secretários municipais das áreas envolvidas.

O conjunto de 7 (sete) escolas da rede municipal de Brejo da Cruz abriga 9.180 alunos do ensino fundamental. Com exceção de 1 (uma) escola, todas contam com refeitório escolar em condições adequadas à implementação do projeto. Portanto, o orçamento do projeto inclui os custos com a reforma e equipamento de um refeitório escolar; com o financiamento parcial (50%) da complementação alimentar por um período de 1 (um) ano; e com a construção de hortas em 4 (quatro) escolas do município. Para isto, os recursos orçados são da ordem de R\$ 460.000,00 (quatrocentos e sessenta mil reais), com uma contrapartida da prefeitura de R\$ 251.000,00 (duzentos e quinze mil reais).

A sustentabilidade do projeto está condicionada à diminuição da retenção escolar e, em menor escala, à produção de alimentos pelas hortas escolares. A Secretaria Municipal de Educação considera que a economia no sistema municipal de ensino advinda da redução do atraso escolar viabilizaria a manutenção do projeto a partir dos recursos orçamentários destinados à educação em Brejo da Cruz.

[Note que o sumário apresenta, de maneira bastante objetiva: um problema central e outros dele decorrentes; as alternativas encontradas para contorná-los; a forma de gestão do projeto; os investimentos necessários; e as perspectivas de sustentabilidade]

Apresentação da entidade

Proponente e executor

• Proponente

Prefeitura Municipal de Brejo da Cruz.
Praça da Matriz, 100 – Centro
99202-000 - Brejo da Cruz – Brasil
Tel./Fax: (99) 2002 2002

- *Órgãos responsáveis pelo projeto:*

Secretarias Municipais de Educação, de Saúde e de Assistência Social.

- *Comitê gestor do projeto:*

Técnicos das Secretarias Municipais de Educação, de Saúde e de Assistência Social.

- *Contexto institucional:*

A Secretaria Municipal de Educação de Brejo da Cruz responde por 7 (sete) escolas municipais, que atendem 9.180 alunos do ensino fundamental. Especificamente no que diz respeito à merenda escolar, a Secretaria destina cerca de R\$ 168.000,00 (cento e sessenta e oito mil reais) por mês para a merenda escolar nas escolas do município.

[Note que optamos por nomear este item com um título diferente de “Apresentação da Entidade” ou “Apresentação da Instituição Proponente”. Nomeie os itens da maneira como achar mais conveniente. O importante é que contenha as informações por ele designadas. Vale dizer que os aspectos institucionais abordados no exemplo poderiam ser apresentados de uma maneira mais completa, e que outros itens poderiam ser acrescentados]

Justificativa

Após uma avaliação antropométrica dos alunos da rede municipal de ensino, realizada por técnicos da Secretaria Municipal de Saúde, constatou-se uma alta incidência de “atraso na relação estatura/idade” entre os estudantes, chegando a 43% da população escolar. Um questionário desenvolvido pela mesma secretaria e respondido por alunos da 3ª, 5ª e 7ª séries revelou os hábitos alimentares dos estudantes, confirmando a deficiência nutricional responsável pelo atraso na proporção estatura/idade.

A partir de um levantamento, realizado pelas escolas, sobre o aproveitamento escolar dos alunos com déficit de crescimento identificados pela avaliação antropométrica, a Secretaria Municipal de Educação concluiu que

estes alunos apresentam um “atraso na relação idade/série”, 38% superior à média da população estudantil de Brejo da Cruz.

Para a melhoria do quadro nutricional dos estudantes da rede municipal de ensino a Secretaria de Saúde considerou necessária a adoção de uma complementação alimentar na merenda dos alunos.

A Secretaria de Educação considera que esta é uma medida essencial para a redução da retenção escolar, principalmente entre os alunos que apresentam um déficit de crescimento, já que os nutricionistas apontam para a relação entre a desnutrição e o mau rendimento escolar. Por outro lado, isto certamente acarretará numa economia no sistema educacional.

[Note que para justificar as ações que serão empreendidas foram apresentados indicadores que representam a situação-problema e auxiliam, de certa forma, na avaliação sobre a adequação das alternativas escolhidas para o enfrentamento dos problemas]

Público-alvo

O projeto em questão será implantado nas escolas municipais de Brejo da Cruz e beneficiará a princípio todos os 9.180 estudantes da rede pública de ensino. A população-alvo preferencial do projeto é representada pelas crianças que apresentaram uma deficiência alimentar, e que, na sua grande maioria, pertencem aos extratos sociais mais baixos. Estas receberão uma atenção especial dos profissionais de saúde envolvidos no projeto. Os demais estudantes serão beneficiados com a merenda escolar, mas não terão um acompanhamento diferenciado do seu desenvolvimento físico, só participando das avaliações antropométricas globais.

O número dos beneficiários cujo crescimento será acompanhado é proporcionalmente maior nas escolas instaladas na periferia da cidade e também na zona rural, podendo variar de 56% a 75%, dependendo da área onde se encontram. Enquanto que nas três escolas mais centrais a proporção é de 32% de beneficiários preferenciais em relação ao universo de alunos.

[A caracterização do público-alvo pode ser mais detalhada. Nós detivemos em apresentar as informações essenciais, procurando dar uma idéia do número de beneficiários prioritários e do quanto representam em relação ao universo]

Objetivos e metas

Geral:

- Favorecer o desenvolvimento físico dos estudantes da rede municipal de ensino de Brejo da Cruz.

Específicos:

- Adequar o refeitório da Escola Municipal Monteiro Lobato às condições exigidas pelo projeto;
- Completar e reforçar a merenda oferecida nas 7 (sete) escolas municipais de Brejo da Cruz;
- Criar novos hábitos de alimentação entre os alunos das escolas municipais de Brejo da Cruz;
- Contribuir para a melhoria do rendimento escolar e a conseqüente redução da repetência entre os alunos das escolas do município;

[Observe que o objetivo geral expressa o desejo de modificar a situação-problema identificada pelo projeto, enquanto que os específicos apontam resultados objetivos que são almejados pelo projeto, com exceção do último, que indica apenas um efeito indireto que se espera obter]

Metodologia

Com base no quadro nutricional traçado a partir do levantamento dos hábitos alimentares dos estudantes da rede municipal, será incorporada à merenda escolar uma dieta que atenda, principalmente, a necessidade de nutrientes dos alunos com déficit de crescimento. Isto implica na incorporação de alimentos Energéticos (fornecedores de energia para o funcionamento de todo o organismo), Reguladores (que regulam o metabolismo do corpo) e Construtores (formadores de tecidos).

As merendeiras serão orientadas quanto à composição nutricional das merendas, por técnicos designados pela Secretaria Municipal de Saúde.

A Secretaria Municipal de Educação estabelecerá junto com as orientadoras pedagógicas das escolas municipais as diretrizes que serão adotadas na disse-

minação de novos hábitos alimentares entre os estudantes e também juntos aos seus pais. Quanto à sensibilização dos pais e da comunidade em geral, a proposta é utilizar os próprios alunos como divulgadores de eventos e disseminadores de informações.

A formação de hortas em algumas escolas servirá tanto para a produção de alimentos a serem utilizados na merenda escolar, como para despertar o interesse dos alunos quanto ao valor nutricional dos alimentos e seus benefícios para a saúde. A estratégia pedagógica incorpora, portanto, o envolvimento dos alunos no cultivo das hortas.

[O projeto procurou expor as estratégias que serão utilizadas para a concretização dos objetivos]

Plano de ação

Projeto "Livro para Comida, Prato para Educação"			Início 01/12/01													Término 20/12/02												
Produtos	Atividades	Resp.	Meses													1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Refeitório reformado e equipado	Execução das obras	Prefeitura																										
	Aquisição e instalação de equipamentos	Prefeitura																										
Nova dieta incorporada à merenda das escolas	Definição de uma nova dieta	Sec. Saúde																										
	Capacitação das merendeiras	Sec. Saúde																										
Hortas em cultivo em 4 (quatro) escolas municipais	Formação de canteiros e mudas e posterior plantio	Escolas																										
	Envolvimento dos alunos no cultivo	Escolas																										
Conteúdos didáticos sobre nutrição tratados em aula	Orientação pedagógica aos professores	Escola/Sec. Educação																										
Feira de ciências sobre alimentação e saúde	Preparação dos eventos da Feira junto aos alunos	Escolas																										
	Convocação dos pais e da comunidade para Feira	Escola/Sec. Educação																										

[Os produtos e atividades do nosso Plano de Ação foram retirados diretamente do Marco Lógico, que faz parte dos anexos do projeto]

Orçamento

Projeto "Livro para Comida, Prato para Educação"		Período: 01/12/01 a 20/12/02	
Categorias Itens de despesa*	Contrapartida do proponente (R\$)	Agência Financiadora (R\$)	Total
Recursos Humanos			
Pedreiros e serventes	5.600,00	-	5.600,00
Nutricionista	2.300,00	-	2.300,00
Total - Recursos Humanos			7.900,00
Investimentos			
Equipamentos para refeitório	-	12.500,00	12.500,00
Obras e instalações	-	13.700,00	13.700,00
Total - Investimentos			26.200,00
Despesas Operacionais			
Alimentos (reforço nutricional)	207.300,00	207.300,00	414.600,00
Sementes e adubos para hortas	-	11.300,00	11.300,00
Total - Despesas Operacionais			425.900,00
TOTAL	215.200,00	244.800,00	460.000,00

* Os itens de despesas são especificados segundo o tipo de projeto em questão.

[O Orçamento do nosso exemplo está bastante simplificado, mas dá uma idéia de como organizar os itens de despesas. É interessante guardar a memória de cálculo que deu origem aos valores discriminados no orçamento]

Sistema de Acompanhamento e Avaliação

Projeto "Livro pra Comida, Prato pra Educação"		
Objeto da Avaliação	Indicadores	Meios de Verificação
Avaliação de efetividade (Impactos e Efeitos)		
Desenvolvimento físico dos estudantes da rede municipal de ensino de Brejo da Cruz	- Variação na relação estatura/idade no universo de estudantes - Redução do atraso na relação estatura/idade entre os alunos com déficit de crescimento	- Medições antropométricas semestrais - Medições antropométricas trimestrais
Adequação do refeitório da Escola Municipal Monteiro Lobato às condições exigidas pelo projeto	Adaptabilidade e operacionalidade do refeitório	Verificação <i>in loco</i> e teste de equipamentos
Merenda oferecida nas 7 (sete) escolas municipais de Brejo da Cruz	Cumprimento da dieta pelas escolas do município	Fiscalização da equipe da Séc. de Saúde
Novos hábitos de alimentação entre os alunos das escolas municipais	Mudanças nos hábitos alimentares praticados fora da escola	Grupos focais com alunos e com pais sobre hábitos alimentares
Melhoria no rendimento escolar e redução da repetência entre os alunos das escolas do município	- Nível de aproveitamento dos alunos em certas disciplinas - Redução do número de retenções escolares	- Testes específicos de conhecimento - Diários dos professores
Avaliação de eficácia e eficiência		
Refeitório reformado e equipado	Prazo de execução	Acompanhamento de cronograma
Execução das obras	Qualidade do serviço	Verificação <i>in loco</i>
Aquisição e instalação de equipamentos	Observação das normas de instalação	Verificação <i>in loco</i>
Nova dieta incorporada à merenda das escolas municipais	Produção diária das hortas	Registro da quantidade diária de produtos colhidos
Definição de uma nova dieta	Valor nutricional da merenda	Tabelas de valores nutricionais dos alimentos
Capacitação das merendeiras	Qualidade da merenda	Verificação <i>in loco</i> e pesquisa junto aos alunos
Hortas em cultivo em 4 (quatro) escolas municipais	Produção diária das hortas	Registro da quantidade diária de produtos colhidos
Formação de canteiros e mudas e posterior plantio	Ordenação dos canteiros e variedade de hortaliças	Verificação <i>in loco</i>
Envolvimento dos alunos no cultivo	- Número de alunos participantes - Satisfação quanto ao trabalho	- Fichas de inscrição dos voluntários - Grupos focais com os voluntários
Conteúdos didáticos sobre nutrição tratados em aula	Grau de assimilação das informações sobre nutrição	Teste para avaliação de conhecimento
Orientação pedagógica aos professores sobre o assunto	Incorporação de conteúdos sobre nutrição	Programa de aula dos professores
Feira de ciências sobre alimentação e saúde	Impressão dos visitantes da Feira sobre os trabalhos	Entrevistas com os visitantes durante a Feira
Preparação dos eventos da Feira junto aos alunos	Qualidade dos trabalhos para a feira	Avaliação dos professores
Convocação dos pais e da comunidade para Feira	Número de visitantes da Feira	Controle dos ingressos

[O Sistema de Acompanhamento e Avaliação do projeto também foi extraído do seu Marco Lógico, sendo que incluímos o objetivo específico que não havia sido contemplado na matriz lógica por tratar-se de um efeito indireto almejado pelo projeto. Observe que os

objetivos do projeto oferecem indicadores para uma avaliação quanto à sua efetividade, enquanto que os indicadores relacionados aos produtos e às atividades permitem uma avaliação da eficácia e eficiência do projeto]

Perspectivas futuras

O projeto em questão destina-se a implementar algumas práticas de promoção nutricional nas escolas municipais de Brejo da Cruz. Para isso demanda recursos para reforma de um refeitório escolar; para a criação de hortas escolares e para a complementação alimentar da merenda escolar por um ano.

O projeto supõe que o impacto de suas ações na redução do déficit nutricional de uma parcela considerável dos alunos da rede escolar acarretará, em decorrência disto, uma retenção escolar menor, o que proporcionará uma economia ao sistema educacional do município. Sendo assim, o projeto demanda o subsídio ao reforço nutricional apenas durante o primeiro ano, já que considera que a economia gerada pela diminuição de repetência, agregada à economia proporcionada pelas hortas escolares, compensará os gastos relativos à complementação alimentar.

Anexos

Marco Lógico do Projeto

Marco Lógico do Projeto “Livro pra Comida, Prato pra Educação”				
	Descrição	Indicadores	Meios de Verificação	Pressupostos
Objetivo Geral	Favorecer o desenvolvimento físico dos estudantes da rede municipal de ensino de Brejo da Cruz	- Variação na relação estatura/idade no universo de estudantes - Redução do atraso na relação estatura/idade entre os alunos com déficit de crescimento	- Medições antropométricas semestrais - Medições antropométricas trimestrais	
Objetivo Específico 1	Adequar o refeitório da Escola Municipal Monteiro Lobato às condições exigidas pelo projeto	Adaptabilidade e operacionalidade do refeitório	Verificação <i>in loco</i> e teste de equipamentos	
Produto 1.1	Refeitório reformado e equipado	Prazo de execução	Acompanhamento de cronograma	
Atividade 1.1.1	Execução das obras	Qualidade do serviço	Verificação <i>in loco</i>	Disponibilidade do setor de obras da prefeitura
Atividade 1.1.2	Aquisição e instalação de equipamentos	Observação das normas de instalação	Verificação <i>in loco</i>	
Objetivo Específico 2	Completar e reforçar a merenda oferecida nas 7 (sete) escolas municipais de Brejo da Cruz	Cumprimento da dieta pelas escolas do município	Fiscalização da equipe da Séc.de Saúde	
Produto 2.1	Nova dieta incorporada à merenda das escolas municipais	Produção diária das hortas	Registro da quantidade diária de produtos colhidos	
Atividade 2.1.1	Definição de uma nova dieta	Valor nutricional da merenda	Tabelas de valores nutricionais dos alimentos	
Atividade 2.1.2	Capacitação das merendeiras	Qualidade da merenda	Verificação <i>in loco</i> e pesquisa junto aos alunos	
Produto 2.2	Hortas em cultivo em 4 (quatro) escolas municipais	Produção diária das hortas	Registro da quantidade diária de produtos colhidos	
Atividade 2.2.1	Formação de canteiros e mudas e posterior plantio	Ordenação dos canteiros e variedade de hortaliças	Verificação <i>in loco</i>	
Atividade 2.2.2	Envolvimento dos alunos no cultivo	- Número de alunos participantes - Satisfação quanto ao trabalho	- Fichas de inscrição dos voluntários - Grupos focais com os voluntários	Alunos motivados para o trabalho voluntário de cultivo
Objetivo Específico 3	Criar novos hábitos de alimentação entre os alunos das escolas municipais	Mudanças nos hábitos alimentares praticados fora da escola	Grupos focais com alunos e com pais sobre hábitos alimentares	
Produto 3.1	Conteúdos didáticos sobre nutrição tratados em aula	Grau de assimilação das informações sobre nutrição	Teste para avaliação de conhecimento	
Atividade 3.1.1	Orientação pedagógica aos professores sobre o assunto	Incorporação de conteúdos sobre nutrição	Programa de aula dos professores	
Produto 3.2	Feira de ciências sobre alimentação e saúde	- Impressão dos visitantes da Feira sobre os trabalhos - Qualidade dos trabalhos para a feira	- Entrevistas com os visitantes durante a Feira - Avaliação dos professores	Realização de atividades em horário complementar
Atividade 3.2.1	Preparação dos eventos da Feira junto aos alunos			
Atividade 3.2.2	Convocação dos pais e da comunidade para Feira	Número de visitantes da Feira	Controle dos ingressos	

[Não é necessário anexar o Marco Lógico ao projeto já que se trata de uma peça de planejamento. Mas, no nosso exemplo resolvemos colocá-lo, para que fosse possível observar a origem de alguns elementos da proposta]

Referências

BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO. *Evaluación: una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos*. [S.l.], 1997. Mimeografado.

COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. *Avaliação de projetos sociais*. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

CURY, Thereza Christina Holl. Elaboração de projetos. In: _____. *Projeto Gestores: módulo 3*. [S.l.]: Associação de Apoio ao Programa Comunidade Solidária, [s.d.]. Mimeografado.

KISIL, Rosana. *Elaboração de projetos e propostas para organizações da sociedade civil*. São Paulo: Global, 2001. [Coleção Gestão e Sustentabilidade].

KÜMEL, Alejandro Plon; MOSCOSO, Cristián. Diseño y gestion de un proyecto. In: MANUAL de Educación Ambiental No Formal. [Chile]: Casa de la Paz/CONAMA/UNICEF, 1996.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. *Administração de projetos: transformando idéias em resultados*. São Paulo: Atlas, 1997.

ZANETTI, Lorenzo; SILVEIRA, Célia J. *No caminho da organização: projetos, recursos, cooperação*. 2. ed. Rio de Janeiro: FASE/SAAP, [s.d.].

Números anteriores dos Cadernos da Oficina Social

Caderno 1

Compromisso Social: um novo desafio para as organizações

Caderno 2

Projetos Inovadores da Oficina Social

Caderno 3

Desenvolvimento Local

Caderno 4

Prêmio Mobilização - Edição especial

Caderno 5

Desenvolvimento Local: práticas inovadoras

Caderno 6

Construindo Cidadania em Comunidades de Baixa Renda: da idéia à ação

Caderno 7

Agricultura Familiar e o Desafio da Sustentabilidade

Caderno 8

Multiplicadores Comunitários de Cidadania

Estes volumes estão disponíveis em www.coeptbrasil.org.br em formato pdf.