



DESENHO E ELABORAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS NO TERCEIRO SETOR

Rose Marie Inojosa¹

RESUMO:

Este artigo nasceu do propósito de apoiar atores envolvidos em empreendimentos sociais no desenvolvimento de um processo de planejamento capaz de facilitar a transformação que almejam na realidade, sem perder-se dos sonhos que os mobilizaram. Como metodologia propõe-se apenas a sinalizar passos já explorados e necessários ao estabelecimento e a consecução de objetivos, na construção do caminho da intenção ao resultado, considerando o jogo social. No sentido didático, entremeia os capítulos com questões para reflexão e, ao final, apresenta dois casos propondo sua análise a partir de aspectos do processo de planejamento.

Palavras chave: redes humanas; tecnologias sociais; cooperação.

ABSTRACT:

This article was born of the purpose of supporting actors involved in social enterprises in the development of a planning process that facilitates the transformation that aims at reality without getting lost the dream that mobilized them. The methodology intends only to signal steps already explored. Steps deemed necessary for the establishment and achievement of objectives, building the path of intention to the result, considering the social game. In the didactic sense, are presented in the chapters, questions for reflection and presents two cases proposing his analysis from aspects of the planning process.

Keywords: *Planning, social design, social actors, results, methodology*

Introdução

Chamamos **projeto** ao empreendimento temporário que vise a realizar objetivos por meio da realização de um conjunto de atividades articuladas, mobilizando trabalho humano e recursos². Fazer o suprimento doméstico semanal, realizar uma festa e construir um edifício implicam projetos, ainda que de natureza, porte e complexidades diferentes.

¹ E-mail: rosemarienojosa@bol.com.br

² 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).

Quando acrescentamos a palavra **social** vemos que há especificidades: **projeto social** é um empreendimento planejado com o objetivo de contribuir para a mudança de uma situação social, considerada desejável por um grupo, no tempo e no espaço. Trata-se, portanto, de um projeto que interfere na vida de uma comunidade, que tem sua história, valores, modos de vida, necessidades e desejos e toda essa complexidade vai se encontrar com outro grupo que pretende oferecer apoio para uma transformação vista como positiva pela sociedade.

Um projeto, porém, tem potência limitada para alcançar toda a complexidade de uma situação social, especialmente se não estiver inserido ou dialogue com uma política pública ou não se articular com outros projetos.

Como nos jogos de futebol, todos nos sentimos técnicos quando lemos notícias sobre algum projeto social. Quem já não balançou a cabeça em aprovação ou desaprovação a um projeto e não pensou *como seria melhor se...* ou *porque não pensaram em...*

Quanto mais complexa a situação mais ideias sobre como resolvê-la aparecem, pois cada pessoa ou grupo faz sua própria leitura dos acontecimentos e, a partir de seus conhecimentos e experiências, pensa em ações e resultados desejados ou possíveis.

Aqui, vamos procurar identificar alguns passos que podem ser percorridos para desenhar e elaborar um projeto social no terceiro setor. Desenho e elaboração constituem uma fase do processo de planejamento e sua qualidade é estratégica para a realização e avaliação dos resultados³.

Não se trata de uma receita de bolo, mas de um roteiro que pode ser de utilidade para organizar nossa ação.

O caminho para o desenho e elaboração de um projeto social passa pelas seguintes estações:

- o sonho e a visão de mundo;
- a leitura, análise de uma situação social;
- a aposta, onde, a partir do cálculo são tomadas decisões, escolhidos os objetivos e caminhos para alcançá-los;
- o planejamento da ação, onde energia humana, competências, parcerias, recursos financeiros, recursos materiais e tempo são dimensionados e articulados para serem colocados em campo;
- a carta de navegação

Assim, convido você a vir comigo nessa pequena aventura. E, claro, com direito a balançar a cabeça e a pensar: “e se...”.

1. O sonho e a visão

³ Planejamento é um processo dinâmico e pode referir-se a uma situação social, governo, organização ou pessoa, gerando programas, projetos ou ações pontuais. Qualquer que seja seu objeto, o ciclo do planejamento passa, necessariamente, pelas fases de desenho, elaboração, realização das ações, acompanhamento e avaliação. Porém essas fases não são estáticas, nem necessariamente lineares, a realização de uma implica a releitura e, eventualmente, a redefinição de outras.

No início, é o sonho, porque, como na expressão de Rubem Alves, “*o jardim nasce primeiro nos sonhos do jardineiro*”⁴. O jardineiro sonha o jardim e isso mobiliza energia para fazê-lo, tal como sonhado ou o jardim possível.

É celebre a frase de Martin Luther King Jr “*eu tenho um sonho*”⁵. Com ela esse líder coletivizou o seu sonho e pôs em marcha uma revolução pacífica e de resultados extraordinários em prol da igualdade entre as pessoas, independentemente da cor da pele.

Os sonhos nos movem e podem ser compartilhados.

Mas o jardineiro que sonha, tem uma visão de mundo que é a moldura do seu sonho. A visão de mundo é fruto da nossa trajetória pessoal e política⁶, calcada em valores que adquirimos. Essa visão, vale lembrar, é dinâmica, muda de acordo com o nosso próprio caminhar.

A visão de mundo é como óculos por meio dos quais vemos as situações sociais e vemos também como elas poderiam ser de forma ideal.

O Terceiro Setor é, de certa forma, fruto de visionários. Pessoas cuja visão de mundo passa por transformar.

Ainda quando não temos plena consciência da nossa visão de mundo é por meio dela que enxergamos o presente e projetamos o futuro.

Assim, vale a pena pensar nos óculos que estamos usando quando vamos fazer uma leitura da situação, pois ele nos fará ver melhor alguns aspectos e ocultará outros. Enxergar algumas possibilidades que confirmem o que já pensamos e rejeitar as que conflitem com nossos valores.

Podemos fazer a nos mesmos algumas perguntas, tais como: O que é bem-estar para mim? O que acredito que é indispensável que todas as pessoas compartilhem em sociedade? Como a maioria da população pode alcançar esse bem-estar?

Essas perguntas vêm sendo feitas - e respondidas de modo diferente – ao longo da história. Na nossa história recente, os constituintes se debruçaram sobre elas até conseguirem consensos que foram colocados na Constituição de 1988 e que, desde então, têm orientado políticas e projetos sociais.

Entretanto, basta analisar essas políticas e projetos nos sucessivos períodos de governo para perceber como a sua leitura é diferente segundo a visão de mundo prevalente em cada momento e grupo social.

Considere uma organização da qual você participe ou conheça bem.

⁴ O que é que se encontra no início? O jardim ou o jardineiro? É o jardineiro. Havendo um jardineiro, mais cedo ou mais tarde um jardim aparecerá. Mas, havendo um jardim sem jardineiro, mais cedo ou mais tarde ele desaparecerá. O que é um jardineiro? Uma pessoa cujo pensamento está cheio de jardins. O que faz um jardim são os pensamentos do jardineiro. O que faz um povo são os pensamentos daqueles que o compõem. ALVES, Rubem, São Paulo: Ed. Loyola, 1999:24

⁵ Discurso proferido em 28/08/1963 íntegra disponível em <http://www.dhnet.org.br/desejos/sonhos/dream.htm>

⁶ Política no sentido de nossa inserção na coletividade e capacidade de influência

Pesquise sobre qual foi o sonho ou a visão que motivou sua existência e se isso mudou ao longo do tempo.

Refleta sobre a relação entre a visão da organização e a visão prevalente nas políticas públicas sobre a questão social ou público específico a que ela se dedica. Por exemplo: a visão de uma organização que trabalha com foco em crianças e adolescentes e a visão do Estatuto da Criança e do Adolescente.

2. A leitura da situação

O que chamamos de situação social é a conjuntura que ocorre em determinado território e envolve certo número e perfil de grupo, cujos componentes, por fatores comuns, têm maior ou menor acesso a riquezas materiais e imateriais e a oportunidades de desenvolvimento e condição de autonomia de provimento.

É inevitável que nos aproximemos de uma situação levando a uma “mochila” de conhecimentos, adquiridos nas nossas experiências anteriores. Esses conhecimentos facilitam a análise, mas também constituem um risco, pois, tendemos a usá-los como um molde, de forma repetitiva, muitas vezes ignorando as peculiaridades e especificidades de cada situação.

Esses moldes às vezes também são responsáveis por disfarçar nossos preconceitos.

O autor do romance *Senhorita Smilla e o sentido da neve*, Peter Hoeg⁷, diz que só é possível compreender uma cultura transportando-nos para ela, vivenciando-a.

Certamente a Ciência desenvolveu instrumentos para análise e deles nos valem; Porém, é necessário manter uma reverência face à vida, ter a consciência de que cada pessoa e, muito mais, cada agrupamento humano podem ser compreendidos apenas em parte, pois há uma complexidade inerente às relações sociais daquele grupo e entre as relações que ele estabelece com o lugar onde vive que é impossível de ser simplificada. Obviamente, dois grupos podem ter estar na mesma faixa de renda ou de escolaridade, por exemplo, mas ter especificidades e necessidades muito diferentes.

Então, com o cuidado que cada situação merece, é preciso buscar compreendê-la, a partir de dados ambientais e socioeconômicos disponíveis e, também, de observação e da interação com os atores envolvidos na situação.

Não é o caso de desenvolver um extenso trabalho de acúmulo e manipulação de dados, por vezes inútil. Os institutos de pesquisa podem oferecer muitos dados, e vale a pena considerar aqueles que efetivamente podem ajudar na compreensão da situação em foco.

Por outro lado, uma instituição que trabalha com algum tipo de benefício, faixa etária ou gênero, tende a olhar apenas por essa lente e pode deixar de perceber fatores determinantes da situação. O que ocorre é que um trabalho pode ser empreendido com focalizando aquele benefício ou público sem potência para de fato transformar a vida das pessoas.

⁷ HOEG, Peter *Senhorita Smilla e os sentidos da neve*, São Paulo: Companhia das Letras, 1994.

Para evitar tanto o exagero de dados como a tentação de simplificação, precisamos nos perguntar o que de fato é necessário conhecer e em que amplitude, de modo a nos aproximarmos da situação para oferecer uma contribuição efetiva à sua transformação, ao bem estar das pessoas envolvidas.

E assim, como as instituições têm sua própria missão, visão, meios e ferramentas, é preciso ter clareza sobre o que podemos e queremos oferecer e honestidade para perceber se nossa oferta pode ser efetiva para a transformação da situação da qual nos aproximamos.

Não se trata de gerar uma necessidade, como se estivéssemos vendendo um produto qualquer, mas de nos perguntar que contribuição à organização tem capacidade de realizar.

Atualmente órgãos condutores de políticas públicas abrem possibilidade de parceria ou convênios. Nesses casos, é frequente que o respectivo edital contenha uma leitura de situação explícita ou embutida na apresentação. Esses chamamentos podem ser oportunidades de sustentação financeira para uma organização, mas é preciso que ela de fato compartilhe a visão, leitura de situação e objetivos do projeto.

Qualquer organização pretende sobreviver, no entanto, essa sobrevivência só faz sentido caso realize seu propósito ou missão.

Escolha um projeto realizado ou em desenvolvimento de uma organização da qual você participe ou conheça bem.

Os objetivos desse projeto são congruentes com a missão da organização?

A leitura da situação para cuja transformação o projeto visa a contribuir foi feita pela organização ou foi apresentada pelo financiador?

3. A aposta

Carlos Matus⁸, que desenvolveu o método PES – Planejamento Estratégico Situacional, considera que um plano é uma aposta ou, melhor, uma combinação de cálculo com aposta⁹.

O processo de planejamento pode ser decomposto em quatro momentos:

- Momento explicativo: análise do problema
- Momento de concepção do plano por meio das apostas
- Momento de construção da viabilidade do plano

⁸ Carlos Matus, economista chileno, foi Ministro de Planejamento do Presidente Allende e, a partir da queda desse governo, dedicou-se a compreender aquela situação. Criou a Fundação Altadir, na Venezuela, que tem por objeto a pesquisa, o desenvolvimento e o uso de ciências e técnicas de governo. Defendeu intensamente a necessidade de que os dirigentes políticos ampliem a sua capacidade de governo e desenvolveu o Método Planejamento Estratégico Situacional. É autor dos livros Adeus Senhor Presidente; O Líder Sem Estado-Maior; Estratégias Políticas: Chimpanzé, Maquiavel e Ghandi; Política, Planejamento e Governo e Teoria do Jogo Social

⁹ "O plano é o produto momentâneo do processo pelo qual um ator seleciona uma cadeia de ações para alcançar seus objetivos. Em seu significado mais genérico, podemos falar de plano de ação como algo inevitável na prática humana, cuja única alternativa é o domínio da improvisação." MATUS, Carlos . O Plano como Aposta. São Paulo em perspectiva. 5 (4): 28-42 out/dez. 1991, p.28.

- Momento da ação, de realização das operações e das adequações às mudanças da situação

A leitura de uma situação é sempre parcial e limitada, face à complexidade e dinamismo da realidade e, também, porque tem um ator social¹⁰, pessoa ou grupo, que a realiza segundo as suas referências. Esse ator faz a sua leitura de uma determinada situação social, do lugar que ocupa na sociedade, com suas relações, conhecimentos, valores. E, a partir dessa leitura, explica a situação faz uma *aposta* sobre como essa realidade pode ser transformada.

Carlos Matus não utiliza a expressão *diagnóstico da situação*, mas *explicação situacional*, para reiterar seu caráter dinâmico. A explicação situacional é aquela encontrada ou configurada por um determinado ator social (pessoa ou grupo), em determinado momento histórico.

Nem sempre o ator que planeja considera que seu plano é uma *aposta*, pois sua formulação vem carregada de seus pressupostos e valores – do que considera a sua *verdade*. Essa postura pode dificultar que o plano se adéque, dinamicamente, às mudanças que ocorrem no mundo real durante a sua implementação.

O sentido de considerar um plano como uma aposta reside justamente na necessidade de avaliar continuamente a ação, de modo a não perder o seu potencial de transformação.

Quando um grupo vai formular um projeto é comum que ocorram embates de ideias e posições. Melhor ainda quando é possível desenvolver esse processo de forma participativa, incluindo no processo diferentes atores sociais por ele envolvidos, como financiadores, proponentes, realizadores, população afetada. Essa é uma maneira bastante efetiva de melhorar a nossa aposta, isto é, de fazer escolhas de objetivos e ações que possam contribuir de forma efetiva para a transformação da situação social focalizada.

Muitas organizações – e grupos - têm retornado a processos circulares¹¹, modelo ancestral, onde, no círculo, os diferentes atores têm voz e, sobretudo, promove-se a escuta. Esse método, aparentemente simples, implica uma profunda revisão das relações.

Juanita Brown e Isaacs David (2008) desenvolveram uma técnica de processo circular chamado World Café, que viabiliza diálogos colaborativos, com grupos simultâneos, apurando ideias e chegando a algumas ideias-força.

Essas metodologias sociais, embora não tenham o propósito de gerar um projeto social, podem ser, efetivamente, utilizadas em diferentes momentos da sua construção, gestão e avaliação.

O Método ZOPP - Ziel Orientierte Projekt Planung¹² visa a construir o projeto passo a passo, de forma participativa, desde a leitura da situação. O ZOPP tem os propósitos de possibilitar a

¹⁰ Chamamos ator social uma pessoa, grupo ou organização que participa do jogo social, com seus recursos de poder e que pode influenciar situações, políticas, cenários.

¹¹ O método circular está bem trabalhado no livro de Kay Pranis, Processos Circulares.

¹² Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos, metodologia desenvolvida pela Agência Alemã de Cooperação Técnica (GTZ - Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit), em 1981, que passou a ser utilizado por instituições como o Banco Mundial e a Comissão Europeia.

formulação de uma visão clara e compartilhada dos objetivos do projeto, numa perspectiva de tempo, e de melhorar a cooperação e a comunicação entre os atores envolvidos no projeto, por meio de um processo de planejamento conjunto.

O trabalho divide-se, basicamente, em duas etapas: desenvolvimento da **análise** (do problema ou situação social; dos atores; do objetivo; das alternativas) e formulação da **matriz do plano do projeto** (que consolida objetivos, resultados, atividades, indicadores, monitoramento e avaliação). Um projeto não se inicia escrevendo suas partes, mas conversando, reunindo informações, definindo a aposta.

Especialmente quando se responde a um edital de chamamento de projetos, há o risco de pular etapas, de repetir fórmulas. Isso, muitas vezes, feito de forma solitária por um único ator. Nessa hipótese certamente virão dificuldades da equipe em realizar o projeto, do gestor em relação ao compromisso dos operadores com os resultados, do monitoramento e avaliação, da relação entre parceiros e com o “*público alvo*”¹³.

Como disse Guimarães Rosa: *“Uma coisa é pôr ideias arranjadas, outra é lidar com país de pessoas, de carne e sangue, de mil e tantas misérias... Tanta gente – dá susto se saber – e nenhum se sossega: todos nascendo, crescendo, se casando, querendo colocação de emprego, comida, saúde, riqueza, ser importante, querendo chuva e negócios bons...”*¹⁴

4. O cálculo para a aposta

Reunindo os atores sociais representativos da situação, é preciso utilizar alguma técnica que permita que todos possam efetivamente participar, compartilhando sua visão, ideias, propostas.

Com inspiração no método ZOPP¹⁵, as pessoas envolvidas no processo de desenho e elaboração de um projeto social podem seguir, no mínimo, os seguintes passos para o momento explicativo:

1º passo: Convite a atores sociais relevantes para a situação

2º passo: Preparação do processo com seleção de dados e informações provenientes de fontes seguras, como institutos de pesquisa.

3º passo: Identificação, com uso de técnicas de *brainstorm*, *world café*, *processo circular* ou outra, dos problemas que os participantes consideram importantes na situação social em análise

4º passo: Identificação do problema que, na visão dos participantes representa o núcleo da questão em análise, cuja solução ou manejo pode mudar positivamente a situação.

5º passo: Construção coletiva da árvore de causas e consequências do problema selecionado.

Os dados e informações disponíveis para esse processo contribuem para que o grupo não se aprisione no mero “eu acho” e para qualificar e fortalecer a aposta.

¹³ Expressão reveladora de um público passivo ao qual serão enviados benefícios

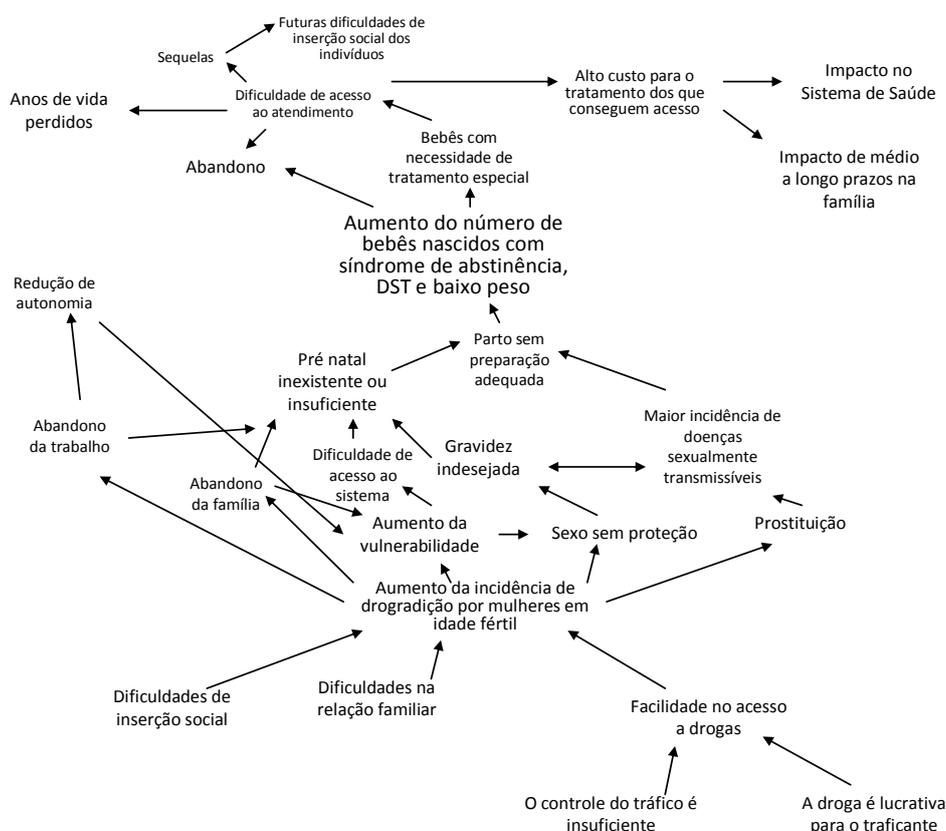
¹⁴ *Grande Sertão: Veredas*. 3a edição, Rio de Janeiro: José Olympio 1993:16

¹⁵ O ZOPP apresenta um roteiro completo para esse momento explicativo, em que os planejadores trabalham em conjunto o conhecimento da realidade. Você pode conhecer o método em detalhes por meio das indicações colocadas na bibliografia e pesquisar casos em que foi utilizado.

4.1 A árvore do problema

Operacionalmente, a construção da árvore pode ser feita também de forma participativa, utilizando-se um painel e retângulos de papel cartonado. Cada participante escreve num desses retângulos, de forma bastante clara e sucinta, sua declaração do problema, causa ou consequência. Um moderador vai montando a árvore, colando os papéis no painel, de modo a que elas possam ser vistas por todos e deslocadas durante as reflexões do próprio grupo, até que se encontre um formato satisfatório para a análise.

Quadro 1: Uma árvore de problemas iniciada com a constatação do aumento do número de crianças nascidas com síndrome de abstinência, DST e baixo peso



A visão do problema central pode variar segundo a organização que analisa a situação e sua possibilidade de intervenção.

Com esse mapa, os participantes podem identificar em que aspecto a organização pode contribuir para transformar a situação e quais as parcerias necessárias para isso.

Também é possível identificar riscos e oportunidades e os vários atores que podem ser parceiros no projeto como aqueles que podem se opuser por terem interesses contrariados.

4.2 Matriz GUT

A Matriz GUT - Gravidade, Urgência e Tendência, proposta por KEPNER e TREGOE (1981) como uma ferramenta de Solução de Problemas, também pode ajudar a equipe a escolher o problema nuclear ou prioritário.

Ela contribui para a análise do problema explorando a visão dos seus efeitos ou impactos na situação (gravidade), esclarecendo sobre o tempo disponível para a sua solução (urgência) e explorando as possibilidades de progressão do problema (tendência).

Cada item pode ser pontuado de 1 a 5, sendo 1 para a menor gravidade; menor urgência e menor possibilidade de agravamento da situação e 5 para a maior gravidade, maior urgência e maior possibilidade de agravamento da situação.

Quadro 2: Matriz GUT

Pontuação	Gravidade	Urgência	Tendência	Soma
1				
2				
3				
4				
5				

Em tese, um problema prioritário é aquele que, na visão dos atores que planejam o projeto, é mais grave e urgente e com maior tendência a se agravar, porém, sua solução pode estar para além do alcance da ação da organização. Desse modo, é possível que a escolha recaia sobre outro problema cuja solução contribua para reduzir a gravidade ou a tendência a se agravar do problema nuclear. De outro lado, ajuda a organização a não se lançar numa empreitada sobre cujas variáveis ela não tem governabilidade.

4.3 O mapeamento dos atores

Olhando para a árvore dos problemas e/ou para a matriz GUT, o grupo também precisa considerar que outros atores sociais presentes no cenário podem impactar a situação, quer como parceiros de um projeto de transformação, quer como opositores ou, até mesmo, como agentes do agravamento da situação.

Voltando ao Carlos Matus, é preciso considerar que há diversos atores em um jogo social, com diferentes acúmulos de poder e influência na dinâmica da situação e, ressalta o autor: "(...) todos os jogadores têm limitações de informação e de recursos (...)" (MATUS, 1991:30)

Por vezes, o formulador do projeto deixa de considerar os atores que podem ser parceiros ou apoiadores do projeto e também aqueles que podem obstaculizar ou até mesmo impedir a realização do projeto. Parceiros ou apoiadores podem ser oportunidades para o bom desenvolvimento do projeto, assim como opositores constituem riscos que precisam ser considerados e dimensionados.

Além de mapear é interessante articular alguns desses atores logo na fase de elaboração, de modo a socializar o projeto e começar a fazer alianças.

Refleta sobre os projetos de que você já participou.
 Em algum deles o desenho resultou de um processo participativo?
 Relacione essa reflexão com o que você discutiu na disciplina Gestão de Pessoas
 Experimente elaborar uma árvore de problemas ou a matriz GUT de uma situação social.

5. A decisão

A explicação situacional deve levar à decisão sobre o objetivo do projeto.

Em primeiro lugar, torna possível visualizar a aproximação e coerência entre a missão e objetivos da organização e os objetivos e papel do projeto na situação social.

Também contribui para identificar possíveis parcerias, oportunidades, riscos e oposições para os quais a equipe deverá preparar-se.

Um participante deve ser destacado, desde o início, para manter uma memória sucinta desse processo de análise, de modo que, ao fim da etapa, seja possível consolidar a Justificativa do projeto.

Esse momento explicativo é essencial para todas as demais fases do projeto, até a avaliação. Não somente pela análise em si, mas também pela aproximação e comprometimento mútuo dos participantes.

Se a organização está respondendo a um edital, onde os objetivos já foram estabelecidos pelo financiador, a análise faz a diferença entre uma postura de mero terceirizado e a de parceiro de uma política.

Uma equipe que participa do desenho e elaboração do projeto terá maior facilidade na sua realização e adaptação no decorrer do processo. O gestor, por sua vez, contará com pessoas que já iniciam as ações com um grau de compreensão importante da situação e do seu papel.

Caso essa fase seja feita sem a participação da equipe, caberá ao gestor esse trabalho de socializar a análise, a explicação das decisões tomadas, as oportunidades, os riscos.

5.1 Os objetivos

Chegamos à formulação do objetivo ou objetivos do projeto, que deve explicitar, com clareza, **o que** o projeto se propõe a realizar e **para quem** o fará de modo a obter resultados transformadores na situação social focalizada.

O objetivo não se confunde com o foco do projeto, que é um aspecto específico da situação ou um recorte dela. Nem pode ser genérico, sugerindo uma amplitude que o projeto não tem.

O objetivo é um **compromisso** e precisa ser realizável e mensurável, de modo a se traduzir em metas qualificadas ou quantificadas, no tempo e no espaço.

Uma boa formulação do objetivo de um projeto permite que dele seja extraído, diretamente, o indicador de resultado, que será utilizado na sua gestão e avaliação.

Se forem elencados objetivos específicos é preciso cuidar de que eles não sejam meras ações pontuais nem resultados esperados. Eles devem estar claramente relacionados ao objetivo geral e permitir que se visualize como eles concorrem para sua realização. Além disso, assim como o Objetivo Geral, devem ser mensuráveis e verificáveis e permitir, assim, a definição de indicadores, quantitativos ou qualitativos.

Vamos a um exemplo. Na comunidade X uma das razões da vulnerabilidade social é a existência de muitas pessoas sem trabalho remunerado e a explicação situacional indicou, dentre as causas, a baixa ou inadequada qualificação para a conquista de trabalho remunerado e, também, a dificuldade de permanecer no trabalho. Assim, se o compromisso principal – objetivo geral – do projeto for definido como *promover a conquista de renda mensal proveniente de trabalho remunerado para e com determinado grupo dessa comunidade*, os objetivos específicos devem dar conta de dimensões específicas desse objetivo geral, tais como *melhorar ou adequar à capacitação de integrantes do grupo focalizado de modo compatível com o perfil do grupo e com a oferta de postos ou oportunidades de trabalho; apoiar os integrantes do grupo no processo de conquista e permanência no trabalho*.

O que indicará que o objetivo geral foi alcançado? O percentual de pessoas do grupo focalizado com emprego regular ou trabalho remunerado no período determinado.

Considerando o exemplo, o que indicará que os objetivos específicos foram alcançados?

- O percentual de pessoas do grupo, que foram capacitadas e que conseguiram emprego remunerado em x período.
- O percentual de pessoas do grupo que estavam desocupados no início do projeto e que conseguiram trabalho remunerado no período.
- O percentual de pessoas do grupo com trabalho remunerado e que se mantiveram no trabalho por mais de x meses no período.

Os indicadores têm potência para demonstrar a realização dos objetivos do projeto, embora, como em qualquer outra situação social, outras variáveis interfiram no êxito ou do fracasso, como, por exemplo, uma ampliação ou recuo da oferta de emprego ou oportunidades de trabalho.

Cada objetivo será desdobrado, no planejamento operacional, em um elenco de ações.

6. O planejamento da ação

A etapa de desenho concluída significa que: foi compartilhada uma visão da situação, escolhida uma prioridade e feita uma *aposta* da organização na sua própria capacidade de contribuir para uma mudança positiva no cenário analisado.

Assim, é possível iniciar o planejamento da ação, elaborando cada item que compõe o projeto, como uma carta de navegação para a sua realização.

Quando o desenho do projeto é participativo, essa etapa de planejamento das ações é facilitada, pois consiste na definição das ações e respectivos indicadores; no dimensionamento do trabalho e dos recursos necessários; bem como na definição de prazos de cada ação e na indicação dos responsáveis pela sua realização.

6.1 Matriz do Marco Lógico

A elaboração do projeto pode ser consolidada utilizando-se a Matriz do Marco Lógico, instrumento de planejamento formulado, nos anos 1970, pela Agência Americana para o Desenvolvimento Internacional (USAID) ¹⁶, no contexto da cooperação internacional.

Trata-se de “um instrumento utilizado para facilitar o processo de conceituação, desenho, execução e avaliação de projetos. Pode ser usado em todo o ciclo do projeto e deve ser elaborado de forma participativa; possui uma lógica vertical que clarifica a razão pela qual o projeto foi concebido e como será executado: a lógica horizontal explica como os resultados do projeto serão expressos de forma clara, realista e verificável.” (SANT’ANNA in GIOVANNI & NOGUEIRA, 2013:181).

Quadro 3: Desenho básico da Matriz do Marco Lógico:

OBJETIVOS	INDICADORES	MEIOS DE VERIFICAÇÃO	SUPOSTOS (PRESSUPOSTOS PREMISSAS)
Finalidade É uma definição de como o projeto ou programa contribuirá para transformar a situação que focaliza	Medidas objetivamente verificáveis do impacto pretendido pelo projeto na situação social. Devem ser expressas em quantidade, qualidade, tempo. É necessário que correspondam aos meios de verificação confiáveis.	Os meios de verificação são as fontes onde serão buscadas as informações que permitam verificar se os objetivos foram atingidos. Por isso, é preciso selecionar fontes confiáveis e acessíveis	Os supostos indicam os acontecimentos, condições ou decisões necessárias à realização dos objetivos.
Propósito ou Objetivo É o impacto direto a ser obtido como resultado das ações realizadas pelo projeto	Idem, referindo-se aos resultados.	Idem	Idem
Componentes ou objetivos específicos Explicita o que será feito para realizar o propósito: serviços, capacitação, sistemas ou obras	Idem, referindo-se aos produtos	Idem	Idem
Atividades ou Ações São as tarefas que	Idem, referindo-se a realização de cada	Idem	Idem

¹⁶ United States Agency for International Development

OBJETIVOS	INDICADORES	MEIOS DE VERIFICAÇÃO	SUPOSTOS (PRESSUPOSTOS PREMISSAS)
serão realizadas para cumprir cada objetivo específico Devem ser apresentadas em ordem cronológica para cada componente	atividade		

Como você pode observar, a primeira linha busca registrar o impacto mais amplo que o projeto pretende alcançar. Esse impacto dificilmente poderá ser atribuído ao projeto, mas sim a um conjunto de fatores.

Como as situações sociais são complexas, é bastante importante pensar nos pressupostos para que o impacto ocorra, pois, a médio e longo prazos, é provável que haja muitas mudanças no cenário. Já os pressupostos dos objetivos e ações são mais diretos e previsíveis, como, por exemplo, contar com determinado financiamento ou profissional.

Reitera-se a importância de que os indicadores sejam medidas que efetivamente indiquem os resultados pretendidos e tenham meios de verificação confiáveis, acessíveis e, de preferência, externos ao projeto.

RUAS (s/data) ¹⁷ apresenta dois quadros de equivalência das categorias do Marco Lógico, segundo as leituras da GTZ, CEPAL, Banco Mundial, PNUD e o próprio BID, que podem ser úteis para. E relaciona os níveis de realização com os conceitos de eficiência (obtenção da melhor relação custo/benefício), eficácia (realização dos produtos e resultados previstos) e efetividade (alcance dos efeitos e impactos desejados):

Quadro 4: Relação entre os níveis de realização do plano e os critérios centrais para avaliação

Níveis de realização / Avaliação	Crítérios Centrais
Impacto (longo prazo)	Efetividade, Sustentabilidade
Efeitos (médio prazo)	Efetividade, Eficácia
Produtos (curto prazo)	Eficácia, Eficiência
Processos (insumos atividades)	Eficiência, Aderência ao Plano

Fonte: RUAS (s/data, op.cit)

Para cada Objetivo devem ser discriminadas as ações necessárias à sua realização, o que será feito para alcançar os produtos e os resultados esperados.

Esse detalhamento é indispensável inclusive para dimensionar o orçamento do projeto.

A cada ação deve corresponder um responsável, a pessoa que responderá pela sua realização perante a equipe e o gestor.

¹⁷ http://www.cnen.gov.br/noticias/documentos/PCT/Matriz_Logica.pdf

Para facilitar esse trabalho de detalhamento e sua visualização, as duas últimas colunas da Matriz do Marco Lógico podem dar origem a outro quadro:

Quadro 5: Modelo para visualização da correspondência entre ações, produtos, tempo e responsável, por objetivo

Objetivo 1	Produto/resultados	Tempo	Responsável
Capacitar x pessoas para y	X pessoas capacitadas	Do mês 1 ao mês 8 do projeto	Ab.....
Ações do Objetivo 1			
1. Definir currículo	Currículo	1º mês	Ab...
2. Selecionar instrutores	Instrutores selecionados	2º mês	Bc...
3. Contratar instrutores	Instrutores contratados	3º mês	Bc...
4. Produzir material	Material pronto	3º mês	Cd...
5. Providenciar infraestrutura	Infraestrutura disponível	3º mês	Bc...
6. Matricular alunos	Turma formada	2º mês	Bc...
7. Realizar a capacitação	Turma capacitada	4º ao 7º mês	Bc...
8. Aprovar e certificar capacitados	Pessoas avaliadas e certificadas	8º mês	Ab...

Esse detalhamento serve para dimensionar os recursos necessários, para a distribuição de tarefas na equipe, para o gerenciamento do projeto. Não é necessário apresentá-lo ao financiador, salvo se explicitamente solicitado.

Exercite detalhando as ações que você realiza para um dado objetivo, seus produtos e distribuição no tempo.

6.2 Recursos necessários para realizar o projeto

Para chegar ao orçamento do projeto, é necessário dimensionar o custo de cada ação segundo as horas de trabalho e a quantidade e especificidade de recursos materiais que serão consumidos para realizá-la.

Assim, voltando ao exemplo do subitem anterior, se no primeiro mês do projeto o único produto for o currículo, seu custo será apurado dimensionando-se quantas horas de que tipo, ou tipos, de profissional serão necessárias para a sua produção e atribuindo-se o valor hora correspondente.

Já para a realização da capacitação, prevista para quatro meses (do 4º ao 7º mês), será necessário orçar tanto horas de trabalho de diferentes tipos de profissionais (instrutores, secretário), quanto custos do local e dos equipamentos utilizados, reprodução dos materiais distribuídos ou utilizados no processo, etc.

O dimensionamento, por tipo de recurso e valores, do custo de cada ação, será transformado em um único orçamento do projeto, discriminando horas de trabalho, por tipo, quantidade, valor unitário e valor total e recursos materiais, também por tipo, quantidade, valor unitário e valor total. O desenho do orçamento deve ser pela natureza da despesa, com a distribuição dos valores por mês, segundo a previsão de sua utilização.

De acordo com o projeto, é preciso considerar despesas com:

- a) Pessoas, que pode ser subdividido por tipo de trabalho, tais como coordenação, administração, equipe técnica, consultores/convidados, com um valor médio de hora/homem por tipo.
- b) Imóveis (sede, salas, etc.), considerando rateio de IPTU, aluguel, condomínio, contas de água, luz, telefone.
- c) Equipamentos, considerando horas/uso, assistência técnica e eventual aquisição ou aluguel.
- d) Manutenção, considerando obras, reparos, assistência técnica, serviços gerais – limpeza, vigilância
- e) Materiais, de escritório, de higiene, gráfica, etc.
- f) Transporte, que pode ser dimensionado de várias formas, como um valor por quilometragem, passagens aéreas ou rodoviárias, etc.
- g) Outros, como, por exemplo, alimentação.

Nem todo projeto, naturalmente, comporta todos os itens. É preciso orçar para efeito interno, considerando todas as despesas e verificar como o orçamento será apresentado para o cliente.

6.3 Cronograma do projeto

O cronograma é mais um instrumento a ser formulado no momento de desenho e elaboração do projeto e que deverá ser seguido e ajustado durante a sua execução.

Se os formuladores do projeto percorreram as etapas anteriores, o cronograma apenas consolida o processo de elaboração, mostrando a distribuição de todas as etapas, no tempo.

Quadro 6: Modelo de cronograma

		Meses							
Objetivos	Produtos	1	2	3	4	5	6	7	8
1) Inserção de x famílias do local y no programa social z									
	1.1 Relatório do mapeamento das famílias do local y								
	1.2 Relatório da seleção de x famílias, conforme os critérios								
	1.3 X famílias inseridas								

	Meses	1	2	3	4	5	6	7	8
	no programa z								

Um instrumento derivado é o cronograma de desembolso, quase sempre atrelado à entrega de produtos e relatórios. Esse instrumento informa o financiador dos momentos em que deverão ser desembolsadas as parcelas do orçamento aprovado. Um projeto pode necessitar de um aporte de recursos diferente nas suas fases e isso deve ser proposto na elaboração do projeto e, certamente, será ajustado com o financiador quando da sua aprovação e contratação.

7. A carta de navegação

Trata-se do documento que consolida o registro do projeto e que serve como carta de navegação para o gestor, para a equipe e para outros atores envolvidos, como, por exemplo, os financiadores. Servirá, também, para o monitoramento e avaliação externa do projeto.

Esse registro deriva de todo o processo de desenho e elaboração, mas não precisa nem deve conter todos os seus passos.

O formato do registro pode variar, segundo a sua natureza e questão focalizada ou, ainda com as especificações exigidas pelo financiador.

Os itens seguintes são necessários para a compreensão do projeto pelos formuladores, executores, parceiros, financiadores, população envolvida.

Resumo

Escrito no final do processo de elaboração. Traz os principais pontos do projeto, colocados de modo a captar a atenção do leitor e sua disposição em apoiá-lo. Deve ser colocado como primeira página do documento e não deve ultrapassar uma lauda.

Apresentação

Apresenta quem são os proponentes do projeto, a organização, sua missão, valores, trabalhos já realizados, de modo a agregar confiabilidade ao projeto. Revela o “quem somos”. Deve ser objetivo e mostrar a capacidade da organização para a proposta específica.

Introdução

Identifica o cenário onde o problema/oportunidade foco do projeto está inserido

Justificativa

Explica por que os proponentes identificam a possibilidade de ação - por que fazer, o que promete mudar. Cabe aqui um resumo da análise de situação construída na respectiva etapa de desenho do projeto. Pode oferecer argumentos sobre as tendências de transformação da situação, com e sem o projeto. Na formulação do texto é preciso ter

cuidado para não incluir dados que não dialoguem diretamente com os objetivos propostos, mesmo que eles tenham sido pesquisados.

Objetivos

Explicita, com clareza, o que o projeto propõe fazer para obter que resultados.

Se houver mais de um objetivo eles precisam estar claramente relacionados.

É preciso ter especial cuidado com a divisão entre Objetivo Geral e Objetivos Específicos. Quando foi usada essa divisão, o Objetivo Geral deve ser aquele a ser alcançado pelo projeto e os Objetivos Específicos devem concorrer especificamente para o Objetivo Geral.

Público

Identifica o público que será focalizado e beneficiado pelo projeto: “para quem é o projeto”: perfil, quantidade, localização, especificidades.

Metodologia

Trata do “como fazer”, que abordagens serão utilizadas. Ampara a ação.

Comporta referências bibliográficas.

Metas

Quantifica o objetivo, explicitando o que (ações), quanto e em que tempo fazer

Indicadores

Formula e/ou escolhe indicadores capazes de monitorar, acompanhar e medir a realização dos objetivos e das ações (avaliação de processo) e de subsidiar a avaliação de resultados e impactos (o que mudou na situação)

Parceiros

Identificam parceiros, apoiadores: com quem o projeto será realizado.

Equipe

Dimensiona e apresenta a configuração quantitativa e qualitativa. Para o orçamento podem ser dimensionadas as horas de trabalho por categoria ou grupo

Orçamento do projeto

Dimensiona e apresenta os tipos de recursos necessários: materiais, financeiros, humanos, distinguindo quanto de cada tipo, valor unitário e valor total, e de que fontes são ou serão provenientes

Cronograma de atividades

Identifica as ações e produtos, no tempo. Indica os responsáveis pelas ações.

Cronograma de desembolso

Especifica quanto será necessário de recursos em que etapa do projeto. Dependendo do objeto e do desenvolvimento das ações pode ocorrer que o desembolso não seja linear durante o tempo do projeto e que, em alguns momentos, seja necessário contar com maior volume de recursos.

Comunicação do projeto

Indica como o projeto será apresentado para os diferentes atores envolvidos.

Como a história do projeto será contada, comunicada aos parceiros internos e externos do projeto e para outros atores sociais.

Esse item não precisa ser inicialmente exposto, a não ser que algum parceiro tenha interesse específico nele. Mas a equipe deve ter essa sinalização e participar do processo de comunicação do projeto.

Sustentabilidade do projeto

Indica quais são os pontos de sustentação do projeto. Como propõe garantir a consecução dos objetivos e eventuais desdobramentos. Também esse item pode ser apenas sumariamente explicitado para os parceiros externos, mas é bastante necessário para os parceiros internos conhecerem os limites e as potencialidades do projeto.

A redação deve ser simples e direta e as partes equilibradas.

É importante fugir da tentação de colocar muito material em alguns itens, como na Apresentação, por exemplo. *Links* para outros documentos que explicitem a experiência da organização ou, no limite, anexos são possíveis para estimular o financiador ou parceiro a conhecer melhor a organização. Porém devem ser considerados com parcimônia.

A análise da situação (explicação situacional) apresentada no item Justificativa não deve ser maior do que o próprio projeto, como muitas vezes se observa, com muitas páginas de dados, nem sempre bem trabalhados ou necessários à explicação.

A Metodologia, que naturalmente varia segundo a abordagem escolhida pelos formuladores, deve ser explicitada com clareza, mas de forma sucinta. Se for importante para a compreensão referenciar autores que amparam a metodologia adotada, faça-o apenas de modo a demonstrar que a equipe conhece o método, sem incluir longas citações.

Alguns itens podem ser colocados em quadros, como a matriz do Marco Lógico ou similar para que a leitura seja facilitada e apoie o monitoramento do projeto pelo gestor. Nesse caso, alguns pontos já ficam suficientemente detalhados, não sendo necessário agregar textos discursivos.

O documento que resulta da elaboração do projeto não pode ser um produto de prateleira ou ficar apenas nas mãos do gestor do projeto. É importante que toda a equipe e os parceiros tenham acesso e o apropriem como um instrumento de gestão e participem de sua atualização quando alguma mudança situacional assim o indicar.

Recupere o documento que apresenta um projeto de que você já participou ou procure a apresentação de um projeto na internet

Verifique quais itens estão presentes.

Faça uma leitura crítica dessa apresentação, como se você fosse um possível financiador.

Pergunte-se

“Compartilho esse sonho?”

“Concordo com a aposta?”

“O detalhamento sugere que a execução será eficiente, eficaz e efetiva?”

“Eu financiaria esse projeto?”

6. Transformando conceitos em práticas

Este item, utilizando dois casos, tem o objetivo de contribuir para a reflexão sobre a transformação de conceitos em práticas

6.1 Caso Padrinho Nota 10

“Adelize de Oliveira, fundadora do Padrinho Nota 10 e de outros projetos, utiliza seus conhecimentos em informática para causas sociais. Nascida no Rio de Janeiro, economista de formação e trabalhando com informática desde que montou a primeira empresa, Adelize de Oliveira veio a Florianópolis em 1990 em busca de qualidade de vida. E encontrou. Além disso, ela também buscava outro sonho: o de ajudar crianças carentes. Apadrinhou uma criança por meio da ActionAid, porém sentiu que não era suficiente. Então, em 2010, com conhecimentos adquiridos em seu trabalho, criou o projeto Padrinho Nota 10.

Tudo começou com um blog e o seu apadrinhamento de uma criança do ActionAid. Depois, com a sugestão de seu sócio, André Sá, Adelize criou um site que lista todos os abrigos para crianças existentes no Brasil, com um espaço para que as pessoas pudessem comentar sobre as instituições se já as conhecessem. Desse modo, as instituições conseguiriam mais doações e voluntários. (...)

Além de ajudar instituições a encontrar voluntários e a disseminar a adoção, o Padrinho Nota10 também tem como plano incluir digitalmente as ONGs que não possuem ainda um site próprio. Depois de dois anos de criação, o projeto já apresenta bons resultados. Nos últimos 12 meses, quase 7 mil pessoas se apresentaram interessadas em ser voluntárias em orfanatos por meio do site.”

Fonte: <http://socialgoodbrasil.org.br/tecnologia-a-favor-do-bem/> (visitado em 6 de outubro de 2014)

- Pesquise o site <http://www.padrinhonota10.com.br> (visitado em 6 de outubro de 2014)
- Identifique o objetivo geral e os objetivos específicos do projeto social e os indicadores de processo e de resultado que correspondem a eles.

6.2 Caso Empresária cria serviço de bufê com cascas e talos de alimentos

Trata-se de um projeto social, idealizado e realizado por uma mulher empreendedora, que tem como foco a vida simples e sustentável, a partir do aproveitamento total de alimentos.

“Pão de casca de abóbora, bolo de casca de banana e moqueca com cascas e talos de legumes. Essas são algumas das iguarias criadas pela empreendedora individual Regina Tchelly, 31, dona do bufê Favela Orgânica. Ela aproveita sobras de alimentos --cascas e talos--, que normalmente iriam para o lixo, como matéria-prima para as receitas que serve nos cafés da manhã e coffee breaks de eventos corporativos. O negócio surgiu como um **projeto social**. Na própria casa, no morro da Babilônia, subúrbio carioca, Tchelly começou a dar aulas de gastronomia alternativa para moradores da comunidade. Nas aulas, ela ensinava os alunos a aproveitar sobras de alimentos na cozinha ou como adubo para pequenas hortas. Com a aceitação da iniciativa, a empreendedora foi convidada a ministrar as oficinas na associação de moradores da comunidade. O projeto ganhou visibilidade. Empresas começaram a solicitar palestras para seus funcionários sobre aproveitamento das sobras dos alimentos e também a pedir o serviço de bufê para encontros, cafés da manhã e eventos corporativos.”

Fonte: <http://noticias.bol.uol.com.br/economia/2013/02/18/empresaria-aproveita-cascas-e-talos-de-alimentos-e-cria-servico-de-bufe.ihtm> (visitado em 06 de outubro de 2014)

- Qual foi a aposta da Tchelly?
- Qual era o objetivo inicial do projeto?
- Pense nos possíveis desdobramentos, desenhe o objetivo de um novo projeto, derivado da experiência relatada
- Compare esse projeto com o programa Mesa Brasil: <http://www.sesc.com.br/mesabrasil/> (visitado em 06 de outubro de 2014): que questões há em comum e quais são as singularidades?

7. Referências

BAPTISTA, Myriam Veras Planejamento Social Intencionalidade e Instrumentação, São Paulo: Ed. Veras, 2ª ed. 2002.

BOLAY, F.W. Planejamento de projeto orientado por objetivos – Método Zopp, tradução de Markus Brose, Recife: Convênio MIR/SDR/SUDENE / GTZ – Deutsch Gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit, 1993.

BROSE, Markus (org.) Metodologia. Uma introdução a 20 instrumentos. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2001.

BROWN, Juanita e ISAACS, David O World Café – dando forma ao nosso futuro por meio de conversação. Trad. Margaret J. Wheatley, São Paulo: Cultrix, 2007.

GIOVANNI, Geraldo de & NOGUEIRA, Marco Aurélio (org.) Dicionário de Políticas Públicas, São Paulo: Fundap, 2013.

HUERTAS, F. Entrevista com Matus. São Paulo: FUNDAP, 1996.

BROWN, Juanita & DAVID, Isaacs O World Café dando forma ao nosso futuro por meio da conversação. São Paulo: Cultrix, 2008.

KEPNER, Charles H.; TREGOE, Benjamin B. O administrador racional. São Paulo: Atlas, 1981.

MATUS, C. O Método PES: roteiro de análise teórica. São Paulo: FUNDAP, 1997.

PRANIS, Kay Processos Circulares, trad. Tônia Von Acker, São Paulo: Ed. Palas Athena, 2010.

BROWN, Juanita and the World Café Community Speaking Our Worlds into Being: The World Café http://www.swaraj.org/shikshantar/expressions_brown.pdf (visitado em 06 de outubro de 2014).

CURY, Thereza Christina Holl Elaboração de projetos sociais in Gestão de Projetos Sociais www.abdl.org.br/.../Elaboracao%20de%20Projetos%20Sociais.pdf

INSTITUTO SOCIOAMBIENTAL e APREMAVI Pequeno Manual para elaboração de projetos, 2001 www.rma.org.br/v3/template/.../material_apoio_captacao_recurso.pdf

MATUS, Carlos O Plano como Aposta. São Paulo em perspectiva. 5 (4): 28-42 out/dez. 1991 http://portal.saude.gov.br/portal/arquivos/pdf/plano_como_aposta-matus.pdf (visitado em 06 de outubro de 2014).

RIEG, Denise Luciana & ARAUJO Filho, Targino de Araújo Filho O uso das metodologias “Planejamento Estratégico Situacional” e “Mapeamento Cognitivo” em uma situação concreta: o caso da Pró-Reitoria de Extensão da UFSCar. In Gestão & Produção v.9, n.2, p.163-179, ago. 2002, disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v9n2/a05v09n2.pdf> (visitado em 06 de outubro de 2014).

RUAS, Maria das Graças. A aplicação Prática do Marco Lógico.

[www.ena.gov.br/.../ec43ea4fLIVRO-AVALIACAO-MARCO LOGICO](http://www.ena.gov.br/.../ec43ea4fLIVRO-AVALIACAO-MARCO_LOGICO)

SÃO PAULO (Estado) Secretaria do Meio Ambiente, Coordenadoria de Planejamento Ambiental Estratégico e Educação Ambiental. Manual para Elaboração, Administração e Avaliação de Projetos Socioambientais São Paulo: SMA / CPLEA, 2005. http://www.ecoar.org.br/web/files/files/Manual_para_Elaboracao_Administracao_e_Avaliacao_de_Projetos_Socioambientais.pdf (visitado em 06 de outubro de 2014).