



# *Gestão do ciclo de projetos*





## **Gestão do ciclo de projetos**

Escrito por Rachel Blackman

Traduzido por: João Martinez da Cruz e Jean Perry

Design: Wingfinger

Ilustrações: Bill Crooks

A autora gostaria de agradecer pela contribuição das seguintes pessoas: Isabel Carter, Mike Carter, Toyditz Cosico, Dewi Hughes, Sheila Melot, Hilda Mukui e David Mundy. Agradecemos aos nossos parceiros que testaram este recurso. Agradecemos ao Centro para Desenvolvimento Internacional e Treinamento, da Universidade de Wolverhampton, por treinarem os funcionários do Grupo Internacional da Tearfund na área de gestão do ciclo de projetos em julho de 2002. Os materiais de treinamento fornecidos por eles foram usados como base em algumas das seções deste recurso.

Saber como os recursos da Tearfund são utilizados pelos parceiros e por outras organizações ajuda-nos a melhorar a qualidade dos futuros recursos. Se desejar fazer comentários sobre este recurso, por favor, escreva para a Tearfund ou envie um e-mail para [roots@tearfund.org](mailto:roots@tearfund.org)

Outros títulos da série ROOTS:

■ **ROOTS 1 e 2 – *Kit de ferramentas para a defesa de direitos***

Um conjunto de dois manuais separados: *Compreensão da defesa de direitos* (ROOTS 1) e *Ação prática na defesa de direitos* (ROOTS 2). Só podem ser obtidos em conjunto.

■ **ROOTS 3 – *Avaliando a capacidade da sua organização***. Uma ferramenta de avaliação organizacional para permitir às organizações identificar as necessidades de desenvolvimento de suas capacidades.

■ **ROOTS 4 – *Construindo a paz dentro das nossas comunidades***. Pontos de aprendizagem retirados de estudos de casos de parceiros da Tearfund que estiveram envolvidos no trabalho de incentivo à paz e à reconciliação em comunidades.

Todos eles estão disponíveis em inglês e a maioria também está disponível em francês, espanhol e português.

Para obter maiores informações, escreva para Resources Development, PO Box 200, Bridgnorth, Shropshire, WV16 4QP, ou envie um e-mail para [roots@tearfund.org](mailto:roots@tearfund.org)

© Tearfund 2003

ISBN 1 904364 27 6

Publicado pela Tearfund. Uma companhia limitada. Registrada na Inglaterra sob o no. 994339. Organização sem fins lucrativos registrada sob o no. 265464.

A Tearfund é uma agência cristã evangélica de assistência e desenvolvimento, que trabalha através de parceiros locais, procurando trazer auxílio e esperança às comunidades carentes por todo o mundo.

Tearfund, 100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, Reino Unido

Tel: +44 20 8977 9144

E-mail: [roots@tearfund.org](mailto:roots@tearfund.org)

Web: [www.tilz.info](http://www.tilz.info)

# Gestão do ciclo de projetos

Escrito por Rachel Blackman



# Conteúdo

Glossário	5
Introdução	7
Planejamento	8
O ciclo de projetos	10
Seção 1 Identificação do projeto	13
Seção 2 Montagem do projeto	19
2.1 Análise dos atores interessados (“stakeholders”)	20
2.2 Pesquisa	29
2.3 Análise de problemas	34
2.4 Marco lógico	38
Completando um marco lógico	41
• FASE 1 Resumo de objetivos	41
• FASE 2 Suposições	45
• FASE 3 Indicadores e evidências	51
2.5 Proposta	59
2.6 Planejamento de ações	59
Seção 3 Implementação e avaliação	65
Seção 4 Celebrando sucesso	73
Seção 5 Anexos	75
Interação com os financiadores	75
Programa sugerido para um encontro de treinamento	77



# Glossário

Este glossário explica o significado de palavras difíceis, de acordo com a maneira que elas são usadas neste manual.

<b>aliança</b>	um relacionamento próximo, baseado em metas ou características semelhantes
<b>anteprojeto</b>	um breve resumo de uma idéia para um projeto
<b>atividade</b>	um determinado trabalho realizado para alcançar objetivos
<b>“ator interessado”</b>	uma pessoa interessada ou preocupada com um projeto realizado por uma organização (“stakeholder”)
<b>avaliação</b>	um levantamento feito no final, ou logo após, o término de um projeto para mostrar o seu impacto
<b>beneficiário</b>	uma pessoa que beneficia-se com o projeto
<b>contingência</b>	um evento que poderá acontecer, mas que não é provável ou planejado
<b>custos operacionais</b>	dinheiro para necessidades contínuas, assim como combustível
<b>depreciar</b>	perder valor ao longo do tempo
<b>doador</b>	alguém, geralmente uma organização, que doa dinheiro para um projeto
<b>eficiência</b>	quando se faz o melhor uso dos recursos e, assim, nenhum deles é desperdiçado
<b>empoderamento</b>	o processo pelo qual as pessoas adquirem confiança própria e tornam-se agentes de mudanças
<b>equidade</b>	imparcialidade
<b>evidências</b>	a fonte de informações necessárias para medir o desempenho
<b>exílio</b>	quando uma pessoa é forçada a viver fora do seu próprio país
<b>explosão de idéias</b>	relatar o que vem imediatamente à mente sobre uma questão
<b>gastos patrimoniais</b>	dinheiro para um equipamento ou bem, assim como um veículo
<b>hierarquia</b>	uma série na qual cada item é organizado em ordem
<b>identificação</b>	quando uma necessidade comunitária prioritária é concordada, a qual um projeto pode atender
<b>implementação</b>	quando um projeto for efetivamente realizado
<b>indicador</b>	um sinal que indica progresso quanto ao alcance de objetivos

<b>indicador qualitativo</b>	onde palavras são usadas para descrever mudanças
<b>indicador quantitativo</b>	onde números são usados para medir mudanças
<b>informante chave</b>	uma pessoa capaz de fornecer informações sobre um determinado assunto
<b>levantamento de necessidades</b>	o processo de identificação e compreensão das necessidades das pessoas
<b>levantamento prévio</b>	um levantamento realizado antes do projeto começar
<b>linha de base</b>	dados usados como referência e com os quais futuros resultados podem ser comparados
<b>manipulado</b>	controlado ou influenciado de uma maneira negativa
<b>marco lógico</b>	um quadro que apresenta um resumo dos planos de um projeto
<b>meta</b>	o objetivo mais amplo do desenvolvimento
<b>monitorização</b>	um processo contínuo de medição do progresso quanto ao alcance de objetivos
<b>objetivo</b>	uma palavra geral usada para uma mudança desejada
<b>ONG</b>	organização não governamental
<b>participação</b>	o envolvimento de pessoas nas decisões e processos que afetam as suas vidas
<b>prestação de contas</b>	explicando decisões, ações ou o uso de dinheiro aos atores interessados
<b>propósito</b>	a mudança específica que o projeto fará para contribuir à meta
<b>resultados a curto prazo</b>	o que um projeto realmente produz ao realizar as suas atividades
<b>revisão</b>	um levantamento ocasional do progresso de um projeto
<b>risco</b>	a possibilidade de algo ruim acontecer
<b>suposição</b>	uma condição que precisa ser atendida para que um projeto obtenha êxito
<b>sustentabilidade</b>	quando os benefícios de projeto continuam
<b>termos de referência</b>	um documento que resume o que é esperado através do trabalho de uma pessoa ou organização
<b>transparência</b>	comunicação e tomada de decisão de forma aberta
<b>variação</b>	a diferença entre o que foi orçado e o que foi realmente gasto
<b>verificável</b>	algo que pode ser provado como sendo verdadeiro



# Introdução

**Gestão do ciclo de projetos (GCP)** é o termo dado ao processo de planejamento e gestão de projetos, programas e organizações. Ele é amplamente usado no setor de negócios e está cada vez mais sendo usado pelas organizações de desenvolvimento. Às vezes os projetos de desenvolvimento fracassam porque são mal planejados e não levam em conta alguns fatores importantes, especialmente as necessidades e as opiniões dos atores interessados. GCP é baseada em torno do ciclo de um projeto, o que garante que todos os aspectos dos projetos sejam considerados. Uma qualidade importante do método GCP é que os aspectos do projeto são reconsiderados durante todo o seu ciclo e, assim, ele garante que quaisquer mudanças ocorridas sejam incluídas na sua montagem. Como resultado disto, os projetos passam a ter uma maior probabilidade de êxito e sustentabilidade.

GCP envolve um conjunto de ferramentas de planejamento que sustentam o marco lógico. O marco lógico é um quadro que apresenta um resumo dos planos do projeto. Atualmente alguns doadores esperam que o marco lógico seja submetido junto com as propostas de um projeto. O marco lógico pode parecer bastante complexo para muitas pessoas. Isto faz com que algumas organizações se sintam incapazes de obter acesso ao financiamento de doadores. Este manual explica o processo para completar o marco lógico de uma forma simples e, assim, procura aumentar a habilidade das organizações no sentido de obter acesso a tal financiamento. De qualquer modo, talvez as organizações queiram começar a usar o marco lógico para todos os seus projetos, se estiverem solicitando financiamento de doadores ou não. Isto é porque o processo para completar o marco lógico é, de muitas maneiras, mais útil do que o produto final. O processo é importante para o sucesso do projeto, para a sustentabilidade e aprendizagem organizacional.

Em todo este manual, nós falamos sobre o uso de gestão do ciclo de projetos para projetos porque esta é provavelmente a principal maneira em que GCP será usada. No entanto, todas as ferramentas podem ser usadas de uma forma igualmente eficaz no planejamento de programas, na gestão e desenvolvimento de organizações.

# Planejamento

## ESTUDO BÍBLICO

### Capturando a visão

O livro de Neemias nos conta como Neemias liderou a reconstrução dos muros de Jerusalém, os quais haviam sido destruídos por um incêndio causado pelos babilônios.

- O capítulo 1 nos conta sobre o chamado de Deus para que Neemias realizasse aquela tarefa. O que este capítulo nos diz sobre:
  - *A sensibilidade de Neemias para com a vontade de Deus?*
  - *A motivação de Neemias em fazer a tarefa?*
  - *A atitude de Neemias como líder?*
  - *A compaixão de Neemias?*
  - *A atitude de Neemias para com a oração?*
- Todos os fatores acima deram visão para Neemias quanto à tarefa adiante.
  - *Como isto desafia a nossa atitude para com o trabalho que fazemos?*
- Provérbios 16:3 nos diz: “Consagre ao Senhor tudo o que você faz, e os seus planos serão bem sucedidos.”
  - *O que este versículo nos diz sobre o vínculo entre oração e planejamento? Somente a oração é suficiente? Somente o planejamento é suficiente?*
  - *Nós oramos ao planejarmos o nosso trabalho?*

### Por que é importante fazer um bom planejamento?

“Os planos bem elaborados levam à fartura; mas o apressado sempre acaba na miséria.”  
Provérbios 21:5

Existe uma frase que diz: “Se você fracassar em planejar, você planeja para fracassar.” Pense em algumas ocasiões quando as coisas não deram certo porque o planejamento não foi realizado de forma adequada. Por que as coisas não deram certo? Que coisas não foram levadas em consideração?

Existem muitas razões porque o planejamento é uma boa idéia. Planejamento ajuda a:

- pensar com antecedência e preparar-se para o futuro
- garantir que a direção certa seja tomada
- identificar questões que precisarão ser atendidas
- considerar se um projeto é possível
- fazer o melhor uso dos recursos
- motivar os funcionários
- garantir que os projetos sejam realizados sem dificuldades
- esclarecer metas e desenvolver a visão
- definir a razão para se fazer algo
- escolher entre opções existentes
- obter financiamento e outros recursos
- alocar recursos e responsabilidades
- guiar a implementação de projetos
- alcançar os melhores resultados.

O planejamento enfrenta muitas barreiras. Por exemplo:

- falta de tempo, ou não reservar tempo para planejar
- não saber como planejar
- dificuldade em reunir as pessoas certas
- ter dificuldade em planejar porque o futuro é tão incerto
- querer fazer as coisas imediatamente porque a necessidade é urgente, ao invés de pensar sobre elas.

Os seguintes exemplos demonstram falta de planejamento:

- Uma pessoa de outro país decide importar garfos ao ver que as pessoas comem com as mãos. No entanto, naquele país as pessoas estão acostumadas a comer com as mãos. Este projeto não atende uma necessidade real.
- Um projeto de saneamento é iniciado porque as pessoas estão morrendo de diarreia. As pessoas acreditam que a diarreia é causada por espíritos malignos e têm dificuldade em compreender a relevância do projeto.
- Um projeto agrícola quer ajudar pessoas muito pobres. Um técnico agrícola inicia um programa de cultivo de verduras e legumes. Apesar do projeto ser tecnicamente muito bem sucedido, as pessoas muito pobres não são beneficiadas pois não possuem terras.
- Um projeto de criação de peixes cava alguns lagos mas eles não conseguem reter uma quantidade suficiente de água devido à composição do solo. Não foram obtidas informações técnicas suficientes.
- Um projeto de artesanato ajuda as pessoas a produzirem sacolas. Um ano depois, ainda há um grande estoque de sacolas não vendidas porque não foi feita uma pesquisa suficiente sobre os aspectos de comercialização do produto.
- Um projeto constrói latrinas, mas as mulheres não as usam porque o local é mal iluminado e elas têm medo de serem atacadas por homens. Fatores sociais e culturais não foram levados em consideração.

### Quem deve planejar?

Uma questão chave no processo de planejamento é “quem deve estar envolvido?” Existem vantagens e desvantagens em planejar sozinho e com diferentes tipos de pessoas.

#### Vantagens e desvantagens

Pense nas seguintes situações em termos de tempo, tomada de decisões, conflito, responsabilidade, conhecimentos, apropriação, recursos e motivação:

- Imagine um gerente em uma organização de desenvolvimento e assistência em situações de desastres. Quais são as vantagens do gerente planejar um projeto sozinho? Quais são as desvantagens?
- Imagine alguns funcionários de uma organização de desenvolvimento e assistência em situações de desastres planejando um projeto juntos. Quais são as vantagens e desvantagens?
- Imagine os funcionários de uma organização de desenvolvimento e assistência em situações de desastres planejando um projeto com os membros da comunidade. Quais são as vantagens e desvantagens?

Qual destas situações é a melhor? Por quê? Como algumas das desvantagens daquela situação poderiam ser superadas?

## O ciclo de projetos

O processo de planejamento e gestão de projetos pode ser desenhado como um ciclo. Uma fase do projeto leva à outra.

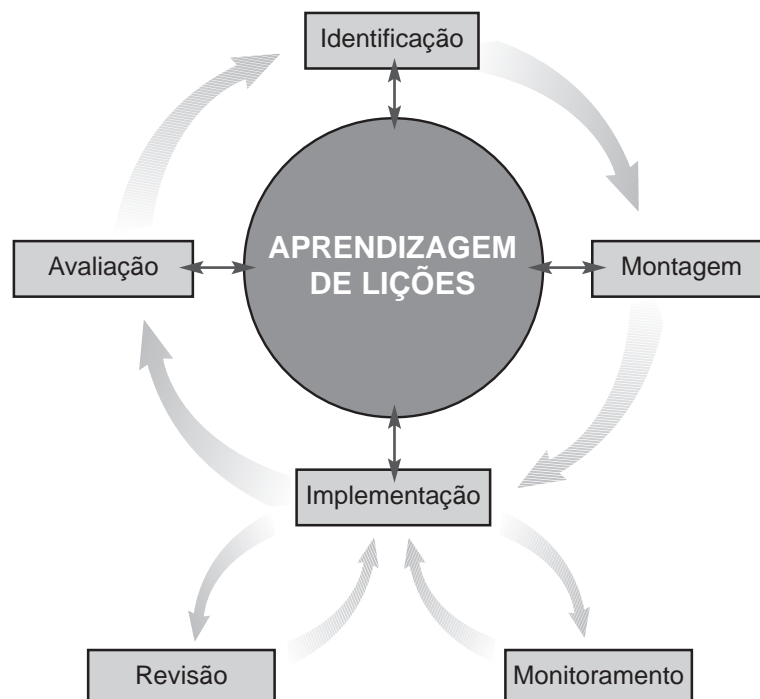
**IDENTIFICAÇÃO** Para identificarmos em que um projeto deve focar-se, precisamos descobrir quem deverá beneficiar-se e quais são as suas necessidades. Um “levantamento de necessidades” dará uma visão geral dos problemas comunitários. Um “levantamento de capacidades” ajudará a identificar que problema o projeto deverá atender.

**MONTAGEM** Uma vez que tenha sido decidido levar o projeto adiante, podemos começar a pensar sobre os detalhes. Esta fase inclui a realização de pesquisas adicionais sobre as pessoas afetadas por um problema e como elas são afetadas por ele. Também precisamos considerar os riscos ao projeto e como mediremos o desempenho do mesmo.

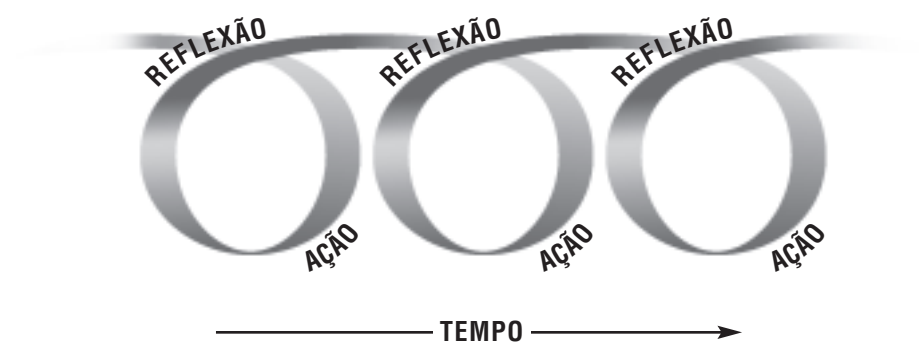
**IMPLEMENTAÇÃO** Durante a implementação do projeto, é importante monitorar e avaliar o progresso do mesmo, bem como quaisquer mudanças externas que o afetam. Os planos do projeto deverão ser ajustados de acordo com as necessidades.

**AVALIAÇÃO** A avaliação deve ser feita no término, ou após o término, do projeto. A avaliação pode ser feita alguns meses ou anos depois que o projeto tenha sido concluído para que se possa fazer um levantamento do seu impacto e sustentabilidade a longo prazo.

**APRENDIZAGEM DE LIÇÕES** Apesar do ciclo de projetos ser uma ferramenta útil para representar os estágios de um projeto, ele tem uma desvantagem: ele dá a impressão que uma ferramenta segue a outra. Na realidade, muitas das ferramentas de planejamento podem ser usadas em qualquer estágio do projeto. Elas devem ser repetidas ao longo de toda a vida do projeto para garantir que quaisquer mudanças que possam afetar o sucesso do projeto sejam registradas. As constatações também devem ser usadas para que a organização aprenda e para melhorar outros projetos.



O planejamento do projeto deve ser visto como um processo contínuo, o qual envolve aprendizagem através da reflexão e da ação.



É importante reservar um tempo para parar, pensar, repensar, aprender com os outros e com Deus.



# Identificação do projeto

## ESTUDO BÍBLICO

### Respondendo a uma necessidade

#### ■ Leia Neemias 1

Neemias era um judeu exilado em uma terra alheia. Alguns dos judeus haviam regressado para Judá depois que os seus agressores, os babilônios, foram derrotados pelos assírios. Mas muitos entre os judeus se sentiram estabelecidos onde estavam e, assim, permaneceram no exílio.

- *O que preocupou Neemias no versículo 2?*
- *Que notícias os visitantes de Neemias trouxeram? (versículo 3)*
- *Qual foi a reação de Neemias diante das notícias? O que isto nos revela sobre o caráter dele?*
- *Como esta passagem nos desafia no nosso relacionamento com Deus e com as comunidades locais, e na maneira com que respondemos aos outros?*

O primeiro passo no ciclo do projeto é identificar uma questão à qual o projeto possa dedicar-se. Isto geralmente envolve um “levantamento de necessidades”, o qual descobre quais são as necessidades da comunidade e quem é afetado por elas. Apenas quando sabemos o que as pessoas realmente querem nós podemos desenvolver um projeto efetivo.



O levantamento de necessidades é seguido de um “levantamento de capacidades” para determinar que qualidades positivas a comunidade possui e pode usar para solucionar os seus problemas. O projeto deverá procurar fortalecer quaisquer aspectos fracos. Algumas pessoas preferem usar um “levantamento apreciativo”, ao invés de um levantamento de necessidades e de um levantamento de capacidades. Isto, de fato, começa com um levantamento de capacidades, pedindo para que os membros da comunidade identifiquem os recursos que possuem e perguntando como eles gostariam de usá-los no futuro. As ferramentas apresentadas nas próximas páginas poderão ser usadas ou adaptadas para ajudar os membros da comunidade a identificarem a sua visão. O projeto, por conseguinte, pode ser voltado a ajudar a comunidade a conquistar parte da sua visão.

## Levantamento de necessidades

Talvez já tenhamos uma boa idéia das necessidades locais. Elas poderão ser bastante óbvias ou talvez tenhamos tomado conhecimento das mesmas durante um projeto anterior. Por outro lado, talvez não tenhamos nenhuma idéia de quais sejam as necessidades da comunidade. É importante realizar um levantamento de necessidades antes de planejar o trabalho de desenvolvimento, independentemente de conhecermos as necessidades ou não.

- O projeto deve surgir a partir do que as pessoas dizem que querem e não a partir das suposições que fazemos.
- Às vezes as necessidades não são imediatamente claras ou não podem ser facilmente compreendidas.

- Ao conversarmos com várias pessoas, podemos compreender como os problemas afetam as pessoas de diferentes maneiras. Por exemplo, um acesso inadequado à água potável poderá afetar mais as mulheres do que os homens porque as mulheres precisam caminhar longas distâncias para coletar a água.
- As circunstâncias mudam:
  - Poderão haver novas pessoas na comunidade.
  - Poderão haver novas necessidades.
  - Necessidades antigas poderão ter sido atendidas.
  - Os problemas poderão estar afetando as pessoas de diferentes maneiras.
- O levantamento de necessidades dá uma oportunidade para que as pessoas priorizem as suas necessidades, o que leva a um projeto de desenvolvimento mais sustentável.

O tempo gasto com a realização do levantamento de necessidades poderá variar, de acordo com o contato que tenhamos realizado com a comunidade no passado. Geralmente, o levantamento de necessidades é feito com certa rapidez. Nesta fase, estamos tentando obter uma impressão das necessidades e descobrir quem poderão ser os beneficiários. Nós não estamos procurando muitos detalhes. Pesquisas adicionais sobre os atores interessados, as causas e os efeitos do problema são realizadas durante a fase de montagem no ciclo do projeto.

Procure conversar com uma variedade de pessoas, assim como importantes membros da comunidade ou representantes de grupos comunitários. Você também poderá usar métodos que coletam as opiniões de muitas pessoas em um curto espaço de tempo, assim como mapeamento comunitário. Nós não queremos levantar expectativas ou desperdiçar o tempo das pessoas. Certifique-se de que as pessoas com as quais conversamos incluam mulheres, homens, meninas, meninos, idosos, pessoas com deficiências, etc.

Existem muitas ferramentas destinadas a ajudar as comunidades na identificação das suas necessidades. Algumas ferramentas serão descritas a seguir, como exemplos de algumas opções disponíveis. Estas ferramentas podem ser adaptadas para o levantamento de capacidades.

#### Fazendo perguntas

O tipo de perguntas que fazemos influencia o tipo de informações que podemos coletar. Se fizermos as perguntas erradas, isto limitará as informações descobertas. É importante evitar perguntas fechadas onde as pessoas só podem responder “sim” ou “não”. Por exemplo: “O novo posto de saúde não é maravilhoso?” Procure usar perguntas abertas que permitam as pessoas que estão respondendo a darem mais informações. Por exemplo: “O que você acha do novo posto de saúde?”

Ouçã cuidadosamente e examine as respostas dadas. Será útil ter algumas perguntas importantes na nossa frente, mas tome cuidado para não perder as respostas por estar preparando a próxima pergunta. Seja flexível e esteja pronto para fazer perguntas não preparadas se alguém disser algo interessante. Para examinar as respostas dadas, as perguntas normalmente devem começar com uma das seis “palavras de ajuda”: O quê? Quando? Onde? Quem? Por quê? Como?



## FERRAMENTA 1

**Ouvindo**

Ao ouvirmos as questões sobre as quais as pessoas têm sentimentos mais fortes, é possível identificarmos as questões que elas mais querem que sejam solucionadas e os projetos nos quais elas mais provavelmente participarão. Uma equipe de pessoas (agentes de desenvolvimento ou moradores dos vilarejos) fazem perguntas para uma comunidade ou grupo para descobrir o que os estão preocupando, entristecendo, alegrando, causando medo, criando esperanças ou raiva. Estas perguntas devem ser abertas. É importante ter uma idéia clara do que estamos procurando e, assim, possamos fazer sentido das respostas.

## FERRAMENTA 2

**Entrevistando**

Isto nos ajuda a adquirir uma melhor compreensão das questões e envolve conversar com pessoas chave na comunidade para discutir os conhecimentos, experiências e compreensão das mesmas sobre as questões. Estas pessoas já poderão estar envolvidas em atividades de desenvolvimento comunitário; elas poderão ser pessoas que a comunidade procura em épocas de crises ou serem vistas como o “coração” da comunidade. As pessoas chave incluem os agentes sanitaristas, comerciantes, líderes religiosos e comunitários, pastores e professores. Ao escolher pessoas para entrevistar, certifique-se de que as idéias e opiniões das mesmas provavelmente representem as dos demais moradores da comunidade. Tome cuidado para não apenas entrevistar os poderosos, mas também entreviste aqueles cujas opiniões não costumam ser ouvidas.



Foto: Isabel Carter

Use perguntas abertas, assim como:

- Quais são os maiores problemas que você enfrenta na sua área de trabalho?
- Quais são as maiores pressões que as pessoas da comunidade enfrentam?
- Que coisas simples poderiam ser feitas para melhorar a situação?

## FERRAMENTA 3

**Grupos de interesse**

Esta ferramenta é usada com um grupo de 10 a 20 pessoas. Ela as ajudam a compreender e expressar alguns dos problemas que enfrentam e necessidades que possuem. Um grupo de interesse permite com que pessoas com diferentes opiniões discutam as suas diferenças, desafiem suposições e cheguem a uma compreensão coletiva das necessidades da comunidade. Ao explorarem as questões juntas, desde o início, as comunidades começam a apropriar-se da intervenção de desenvolvimento.

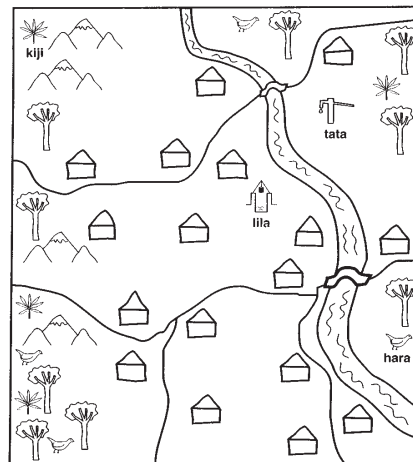
Exemplos de perguntas para estimular discussões:

- Quais são as maiores pressões que as pessoas da comunidade estão enfrentando?
- Que coisas simples poderiam ser feitas para melhorar a situação?
- Se você pudesse mudar apenas uma coisa nesta comunidade, o que seria? Por quê?

## FERRAMENTA 4

**Mapeamento da comunidade**

Esta ferramenta envolve os membros da comunidade no desenho de um mapa da comunidade onde vivem para que contem a sua história juntos. Eles fazem o desenho em um papel ou no chão, ao ar livre, usando os recursos que estiverem disponíveis. Eles recebem poucas orientações sobre o que deve ser incluído. O ponto importante deste exercício é discutir o que as pessoas desenharam. O mapa poderá mostrar os recursos naturais e físicos da região – florestas, rios, ruas, casas, poços. Ele poderá mostrar pessoas e organizações importantes.



Uma vez que o mapa tenha sido desenhado, incentive uma discussão, fazendo perguntas como:

- Como vocês decidiram o que incluir? O quê foi excluído?
- O que foi enfatizado? Quais são as partes mais importantes?
- O que foi difícil representar?
- Quais foram as áreas de desacordo?
- O que podemos aprender com o mapa sobre as necessidades da comunidade?

Para adquirir uma maior compreensão das questões que os diferentes grupos enfrentam dentro da comunidade, eles devem trabalhar separadamente. O mapa feito pelos jovens poderá mostrar informações bem diferentes daquelas mostradas pelas mulheres idosas.

Exemplos de perguntas para discussão:

- Que diferenças existem entre os mapas?
- Por quê existem diferenças?
- Como as informações de cada mapa nos ajudam a formar uma imagem mais completa da comunidade?

**Concordando necessidades prioritárias**

Uma vez que as necessidades tenham sido identificadas, os membros da comunidade deverão ter a oportunidade de dizer quais delas eles consideram prioritárias. Peça para que elas agrupem as suas necessidades em questões gerais, assim como água, saúde, terra e alimentos. Nem sempre importa como as necessidades são agrupadas, mas é importante que as pessoas possam ver como as suas preocupações foram incluídas.

Uma vez que as necessidades tenham sido agrupadas, os membros da comunidade poderão decidir quais questões deverão ser priorizadas. Escreva todas as questões em pedaços separados de papel. Em seguida, os membros da comunidade deverão ordená-las, das mais importantes às menos importantes. Incentive-os a discutir e negociar uns com os outros e a mover os papéis até que todos estejam de acordo.

Alternativamente, escreva ou desenhe as necessidades em sacos separados de papel. Dê seis sementes, pedras ou miçangas para cada pessoa para serem usados como contadores. Uma pessoa de cada vez deverá ser convidada a colocar os seus contadores nos sacos de papel

correspondentes, de acordo com as suas prioridades. Elas deverão colocar três contadores para a primeira prioridade, dois para a segunda e um para a terceira. Em seguida, os contadores de cada saco deverão ser contados e os resultados deverão ser anunciados. As necessidades são classificadas de acordo com os resultados.

Esta ferramenta deverá ajudar a identificar a questão principal a ser atendida. Talvez haja mais do que uma prioridade para começar e o grupo deverá escolher se todas as questões prioritárias serão atendidas ou se enfocará em apenas uma delas de cada vez.

## Levantamento de capacidades

As comunidades devem ser incentivadas a usar as suas próprias capacidades e recursos para solucionar os problemas que enfrentam. Dessa forma, é importante realizar um levantamento de capacidades depois do levantamento de necessidades para identificar aspectos positivos que a comunidade poderia usar para solucionar os problemas que ela tenha identificado anteriormente. O projeto, caso seja necessário, deverá ser focado no fortalecimento das capacidades da comunidade para solucionar os seus problemas. Ao fazer isto, estamos facilitando a comunidade a solucionar os seus problemas, ao invés de solucionarmos os problemas para a mesma.

O levantamento de capacidades inclui seis tipos de recursos:

**HUMANOS** Estes criam condições para que as pessoas usem os seus demais recursos. Eles incluem habilidades, conhecimentos, capacidade para trabalhar e boa saúde.

**SOCIAIS** Estes são baseados em relacionamentos e incluem organizações e grupos dentro da comunidade, estruturas políticas e redes informais.

**NATURAIS** Estes formam o meio ambiente local e incluem a terra, as árvores, a água, o ar, o clima e os minerais.

**FÍSICOS** Estes são feitos pelo homem, assim como as construções, o transporte, o abastecimento de água e os serviços de saneamento, as fontes de energia e as telecomunicações.

**ECONÔMICOS** Estas são coisas que as pessoas podem usar para sustentar os seus meios de sobrevivência, assim como o dinheiro e as economias, os estoques de grãos, os animais, as ferramentas e os equipamentos.

**ESPIRITUAIS** Estes incluem a fé, as Escrituras, as orientações e a oração.

Usando técnicas participativas, assim como aquelas que são usadas no levantamento de necessidades, peça para que os membros da comunidade identifiquem as suas capacidades. Lembre-se de pedir isto a vários membros da comunidade pois as pessoas têm perspectivas diferentes.

Escreva as capacidades em uma folha grande de papel e peça para que os membros da comunidade identifiquem como eles poderiam ser usadas para solucionar os problemas identificados durante o levantamento de necessidades. Em seguida, peça para que os membros da comunidade pensem sobre quais capacidades deveriam ser fortalecidas para que, assim, eles possam começar a solucionar os seus problemas prioritários por si próprios. Isto é o que o projeto deverá focar.

Decida se será realístico que a nossa organização fortaleça a capacidade da comunidade para atender a necessidade prioritária:

- Atender a necessidade se encaixa com a nossa missão?
- Atender a necessidade está de acordo com os nossos valores?
- Atender a necessidade se encaixa com a nossa estratégia?
- Atender a necessidade seria algo demasiadamente arriscado?
- Nós temos experiência suficiente?
- Temos recursos suficientes?

**EXEMPLO**  
de uma tabela de  
Levantamento de  
Capacidades

TIPO DE RECURSO	CAPACIDADES
Humanos	Habilidades na área de construção Forte tradição de auto-ajuda As mulheres produzem artesanato local
Sociais	Centro comunitário Prédio da igreja Escola primária local
Naturais	Rio
Físicas	Bom acesso ao centro da cidade Acesso à Internet no bairro Tubos de água
Econômicos	Fundo rotativo Renda gerada através de atividades comerciais no centro da cidade
Espirituais	Liderança voltada a servir União entre os membros da igreja

### Anteprojetos

Uma vez que uma necessidade tenha sido identificada e possa ser atendida por um projeto, escreva um anteprojeto. Um anteprojeto faz um resumo da idéia do projeto. Ele não precisa conter muitos detalhes e poderá ter apenas umas duas páginas. O motivo para se escrever um anteprojeto antes de uma proposta completa é ajudar a liderança da nossa organização ou um doador a compreender o que se espera fazer. Eles podem fazer com que o projeto se encaixe com a estratégia, verificam a sua relevância e qualidade e fornecem dados importantes antes que muito tempo, esforços e recursos sejam gastos planejando o projeto. Se uma organização não tiver um processo para verificar os projetos nesta fase, ela deveria considerar a implementação de um. Os funcionários responsáveis pela avaliação dos anteprojetos devem fazer as perguntas apresentadas na parte superior desta página.

Os anteprojetos devem resumir os seguintes aspectos:

- dados gerais
- porque o projeto é necessário
- quem será beneficiado através do projeto
- como eles serão beneficiados
- uma estimativa do orçamento total e dos recursos necessários para montar o projeto.

# Montagem do projeto

## ESTUDO BÍBLICO

### Planejando a reconstrução do muro

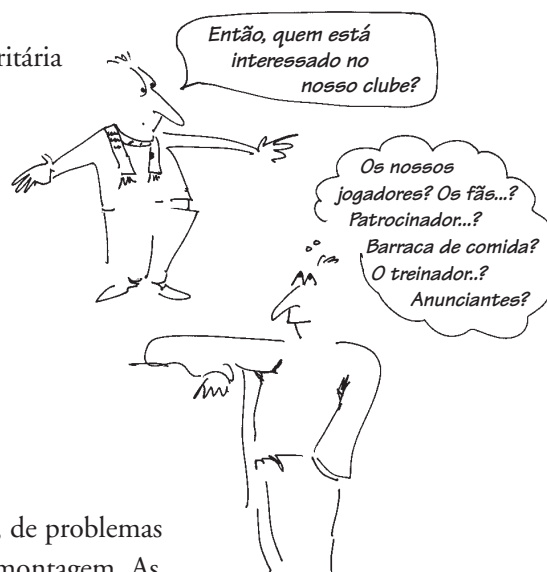
Neemias tinha um bom trabalho. Ele era o copeiro do rei (Neemias 1:11). Isto significa que ele provava a comida e o vinho do rei para checar se haviam sido envenenados. O rei colocava muita confiança nele e Neemias provavelmente era um conselheiro pessoal dele.

- Leia Neemias 2:1-9.
  - *No versículo 2, por quê pensamos que Neemias estava com medo? (Esdras 4 talvez ajude.)*
- No entanto, os versículos 5-9 nos mostram que Neemias havia planejado em detalhe o que ele queria fazer e como o faria.
  - *O que Neemias fez antes de responder a pergunta do rei? (versículo 4)*
  - *Que tipo de coisas Neemias havia planejado?*
  - *O que podemos aprender com esta passagem no sentido de como administramos os nossos projetos?*
- Leia Neemias 3.
  - *O que este capítulo nos diz sobre a quantidade de participação no projeto?*
- Leia Neemias 2:17.
  - *Como Neemias incentivava as pessoas a participarem no projeto?*
  - *O que isto nos diz sobre a capacidade de liderança que ele tinha?*
- Algumas pessoas reconstruíram mais do que uma parte do muro.
  - *Por quê você acha que elas participaram de uma forma tão veemente?*
- Neemias 3:5 nos diz que algumas pessoas se recusaram a participar no projeto.
  - *Como devemos responder às pessoas que não desejam participar?*

Uma vez que uma necessidade comunitária prioritária tenha sido identificada, podemos começar a pensar sobre como ela poderia ser atendida. A montagem do projeto consiste em:

- análise de atores interessados
- pesquisas, incluindo a análise de problemas
- marco lógico
- análise de riscos
- preparação de planos de ação
- preparação de orçamentos.

Observe que as análises – de atores interessados, de problemas e de riscos – poderão ser feitas antes da fase de montagem. As análises de atores interessados e de riscos devem ser feitas regularmente durante todo o ciclo do projeto.



## 2.1 Análise dos atores interessados

Os atores interessados incluem:

- pessoas afetadas pelo impacto de uma atividade
- pessoas que podem influenciar o impacto de uma atividade.

Os atores interessados podem ser indivíduos, grupos, uma comunidade ou instituição.

Os grupos de atores interessados são formados por pessoas que compartilham um interesse comum, assim como uma ONG, os líderes da igreja e a comunidade. No entanto, estes grupos frequentemente contêm muitos sub-grupos. Enxergar a comunidade como sendo um grupo único de atores interessados poderá não fazer nenhum sentido porque algumas pessoas poderão ter interesses muito diferentes das demais na mesma comunidade. Talvez seja necessário dividir a comunidade em alguns sub-grupos, de acordo com aspectos como a posição social, a idade, o gênero, o nível de recursos e a etnia. Estes sub-grupos poderão ser afetados pelo projeto em modos diferentes, e alguns sub-grupos poderão ter muito mais influência sobre o impacto do projeto do que outros.

Talvez não seja sábio enxergar o governo como um grupo único de atores interessados. Poderá ser necessário fazer uma lista dos ministérios governamentais como diferentes grupos de atores interessados se eles tiverem opiniões diferentes, e até mesmo conflitantes, sobre uma proposta de desenvolvimento. O governo, a nível nacional, estadual e local, também poderá ter interesses muito diferentes.

Os atores interessados incluem:

- **GRUPOS DE USUÁRIOS** – pessoas que usam os recursos ou serviços em uma região
- **GRUPOS DE INTERESSE** – pessoas interessadas ou que têm uma opinião a respeito, ou que podem afetar o uso de um recurso ou serviço
- **BENEFICIÁRIOS** do projeto
- **PESSOAS QUE TOMAM DECISÕES**
- **PESSOAS FREQUENTEMENTE EXCLUÍDAS** do processo de tomada de decisões.

Os atores interessados poderão pertencer a um ou mais destes grupos. Por exemplo, alguém poderá ser um usuário de uma bomba manual (grupo usuário) e também estar envolvido na associação dos usuários de água que a administram (grupo de interesse, tomar de decisões).

Os atores interessados não são apenas aqueles que gritam mais alto. Aqueles que costumam ser excluídos do processo de tomada de decisões devido à sua idade, gênero ou etnia são aqueles que mais provavelmente sofrem perdas se não estiverem incluídos no planejamento do projeto. Que métodos poderiam ser usados para garantir que estes atores interessados sejam envolvidos?

Os atores interessados incluem os vencedores e os perdedores como resultado do projeto. Embora a maioria dos atores interessados venham a se beneficiar através do projeto, poderão haver outros que serão negativamente afetados pelas ações tomadas.

Os atores interessados podem ser divididos em dois tipos principais:

- **OS ATORES INTERESSADOS PRIMÁRIOS** que beneficiam-se, ou são adversamente afetados por, uma atividade. Este termo descreve pessoas cujo bem estar pode depender de um recurso, serviço ou área (ex. uma floresta) que o projeto atende. Geralmente elas moram na região

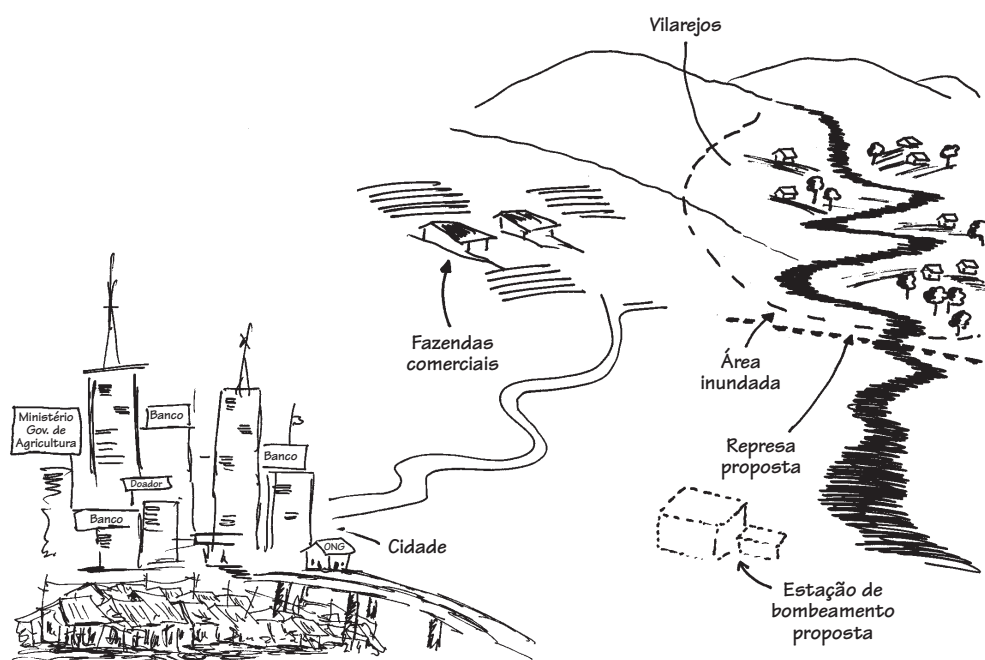
ou muito próximas dos recursos em questão. Elas geralmente têm poucas opções quando enfrentam mudanças e, assim, elas encaram dificuldades de adaptação. Os atores interessados primários geralmente são vulneráveis. Eles são a razão pela qual o projeto é realizado – os usuários finais.

- **OS ATORES INTERESSADOS SECUNDÁRIOS** incluem todas as outras pessoas e instituições com um interesse nos recursos ou na região que está sendo considerada. Eles são o modo pelo qual os objetivos do projeto podem ser alcançados, ao invés de um fim em si mesmo.

Se os atores interessados não forem identificados na fase de planejamento do projeto, o mesmo corre o risco de fracassar. Isto é porque o projeto não pode levar em conta as necessidades e as metas daqueles que entrarão em contato com ele.

### Exercício

Estude a ilustração abaixo. Os moradores do vilarejo estão preocupados com a nova represa que foi proposta no vale onde moram. A represa ajudará a fornecer água potável para a cidade. Decidiu-se que o projeto deverá concentrar-se em garantir que as opiniões dos moradores do vilarejo sejam ouvidas e, assim, os seus meios de sobrevivência não sejam adversamente afetados. Identifique os diferentes atores interessados da proposta represa, dizendo se eles são primários ou secundários.



### A respeito da análise de atores interessados<sup>1</sup>

A análise de atores interessados é uma ferramenta útil para identificar os atores interessados e descrever a natureza dos seus interesses, papéis e interesses. A análise de atores interessados ajuda a:

- melhorar a compreensão do projeto quanto às necessidades daqueles que são afetados por um problema
- revelar o quão pouco sabemos como pessoas de fora, o que incentiva aqueles que realmente sabem a participarem
- identificar potenciais vencedores e perdedores como resultado do projeto

<sup>1</sup> Baseado no seguinte documento de orientação: ODA (1995) *How to do a Stakeholder Analysis of Aid Projects and Programmes* (Como fazer uma análise de atores interessados de projetos e programas de assistência)

- reduzir, ou até mesmo remover, potenciais impactos negativos do projeto
- identificar aqueles que têm direitos, interesses, recursos, habilidades e capacidades para participarem ou influenciarem o curso do projeto
- identificar quem deveria ser incentivado a participar no planejamento e na implementação do projeto
- identificar alianças úteis que possam ser aproveitadas
- identificar e reduzir os riscos, o que poderá incluir a identificação de possíveis conflitos de interesses e de expectativas entre os atores interessados e, assim, os conflitos sejam evitados.

A análise de atores interessados deve ser feita quando os possíveis projetos forem identificados. Ela deve ser revista nas fases posteriores do ciclo do projeto para verificar se as necessidades dos atores interessados estão sendo atendidas de forma adequada.

É importante estar ciente de que existem riscos quando realizamos uma análise de atores interessados:

- A qualidade da análise depende da informação usada. Às vezes é difícil obter as informações necessárias e muitas suposições precisam ser feitas.
- As tabelas podem simplificar demasiadamente as situações complexas.

Existem muitas formas de se fazer uma análise de atores interessados. O método abaixo é apenas uma abordagem. A abordagem a ser adotada variará dependendo do tipo de projeto que esteja sendo proposto. Por exemplo, para um projeto de defesa de direitos, nós precisaríamos considerar diferentes aspectos sobre os atores interessados daqueles que consideraríamos em um projeto de desenvolvimento. O método abaixo é bastante genérico e pode ser adaptado para qualquer tipo de projeto que esteja sendo proposto.

O ideal é que a análise de atores interessados seja realizada com os representantes do maior número possível de grupos de atores interessados. Nem sempre será possível fazer isto se os atores interessados estiverem bem dispersos. No entanto, se houver o risco de que importantes atores interessados sejam excluídos, mais tempo e recursos devem ser investidos em fazer a análise de atores interessados para garantir que eles sejam incluídos.

MÉTODO PARA REALIZAR UMA ANÁLISE DE ATORES INTERESSADOS



ETAPA 1

**Quadro de atores interessados**

Copie o quadro abaixo em uma folha grande de papel.

ATORES INTERESSADOS	INTERESSES	PROVÁVEL IMPACTO DO PROJETO	PRIORIDADE
<b>Primários</b>			
<b>Secundários</b>			



- Faça uma lista de todos os possíveis atores interessados no projeto. Divida-os em atores interessados primários e secundários. Lembre-se de incluir os mantenedores e os que se opõem ao projeto, grupos de usuários, grupos vulneráveis e sub-grupos que sejam relevantes ao projeto.
- Na segunda coluna, escreva os interesses de cada um dos atores interessados em relação ao projeto e aos seus objetivos. Estes interesses poderão ser óbvios, mas alguns poderão estar escondidos e, assim, algumas suposições talvez tenham de ser feitas sobre a probabilidade de quais eles sejam. Lembre-se que cada um dos atores interessados poderá ter vários interesses.
- Na terceira coluna, escreva o impacto provável do projeto sobre os interesses de cada um dos atores interessados. Isto nos permitirá saber como devemos abordar os diferentes atores interessados durante toda a duração do projeto. Use símbolos, assim como:
  - + Impacto potencial positivo sobre interesses
  - Impacto potencial negativo sobre interesses
  - +/– Possível impacto positivo ou negativo sobre interesses
  - ? Incerto
- Na quarta coluna, indique a prioridade que o projeto deverá dar para cada um dos atores interessados no sentido de atender aos seus interesses. Use a pontuação de 1 a 5, onde 1 representa a prioridade mais alta.

**EXEMPLO** Uma comunidade identificou a sua necessidade prioritária como sendo um melhor acesso à água potável e elaborou o seguinte quadro:

ATORES INTERESSADOS	INTERESSES	PROVÁVEL IMPACTO DO PROJETO	PRIORIDADE
<b>Primários</b>			
Comunidade local	Melhor saúde	+	1
Mulheres	Melhor saúde	+	1
	Caminhar menos para coletar a água	+	
	Oportunidade para socializar	–	
	Segurança ao coletar a água	+	
Crianças	Melhor saúde	+	1
	Caminhar menos para coletar a água	+	
	Tempo para brincar	+	
<b>Secundários</b>			
Vendedores de água	Rendimento	–	2
Agentes comunitários de saúde	Menos trabalho	+	2
	Rendimento	–	
Igreja local	Envolvimento de trabalhadores da igreja no projeto	+	3
ONGs da área de saúde	Melhor saúde	+	3
Ministério da Saúde	Alcance de metas	+	4
Doadores	Gasto eficaz de fundos	+	4
	Alcance de objetivos em saúde	+	

**Exercício**

Elabore um quadro de atores interessados de acordo com os atores interessados identificados para a proposta represa.



## ETAPA 2

### Quadro indicativo da influência e importância dos atores interessados

Alguns atores interessados terão maior influência sobre o projeto do que outros. Embora alguns deles tenham condições de influenciar o projeto para que ele obtenha êxito, poderão haver outros que se sentirão ameaçados pelo projeto. Considere como abordar aqueles cujos interesses serão afetados negativamente para evitar conflitos e um possível fracasso do projeto. Embora os atores interessados primários geralmente recebam a prioridade mais alta, este quadro ajudará a identificar em que o tempo dos atores interessados precisará ser gasto – naqueles que são aliados ao projeto ou naqueles que poderão causar problemas para o mesmo.

É importante não negligenciarmos os atores interessados primários, mesmo quando pensamos que eles exercem uma baixa influência.

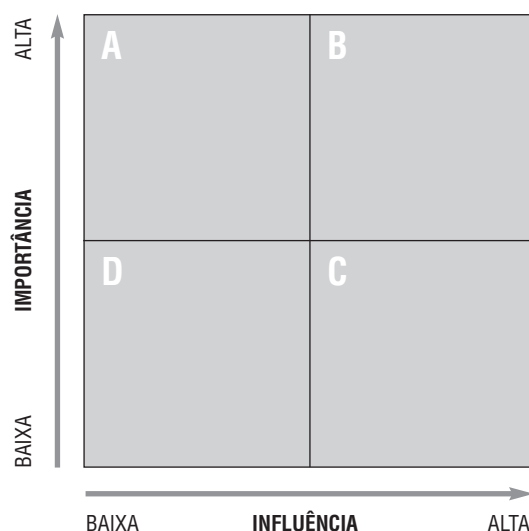
O quadro associa a influência e a importância dos atores interessados e, assim, podemos ver a posição que ocupam em relação um ao outro.

**INFLUÊNCIA** é o poder que os atores interessados exercem sobre o projeto.

**IMPORTÂNCIA** é a prioridade dada pelo projeto no sentido de satisfazer as necessidades e interesses de cada um dos atores interessados.

Copie o quadro abaixo em uma folha grande de papel.

Quadro indicativo da influência e importância dos atores interessados



Revise a lista de atores interessados no quadro de atores interessados que foi elaborado na ETAPA 1. Pense sobre o nível de influência que eles exercem e até que ponto eles são importantes para o projeto. Dê um número a cada ator interessado e coloque-o no quadrado correspondente à categoria em que se encaixam no quadro acima. Se eles exercerem uma alta influência, coloque-os no lado direito do quadro. Se eles tiverem uma alta importância para o projeto, transfira-os para a parte superior do quadro.

O quadro poderá, portanto, ser analisado da seguinte forma:

Os quadrados A, B e C conterão os principais atores interessados do projeto. Eles poderão influenciar significativamente o projeto ou são de grande importância para que os objetivos do projeto sejam alcançados.

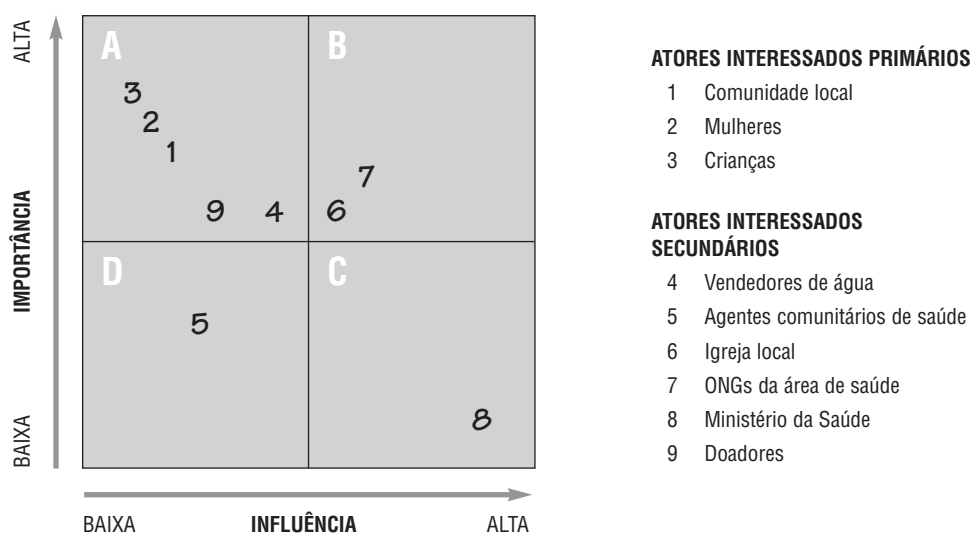
**QUADRADO A** Atores interessados de alta importância para o projeto, mas com pouca influência. Eles precisam de iniciativas especiais para garantir que os interesses deles sejam protegidos.

**QUADRADO B** Atores interessados de alta importância para o projeto e que também podem influenciar o sucesso do mesmo. É importante desenvolver um bom relacionamento de trabalho com estes atores interessados para garantir que o projeto receba um apoio adequado.

**QUADRADO C** Atores interessados com um alto nível de influência e que podem afetar o impacto do projeto, mas cujos interesses não estão relacionados com a meta do projeto. Estes atores interessados poderão provocar alguns riscos. O relacionamento com estes atores interessados é importante e precisará ser cuidadosamente monitorado. Estes atores interessados poderão causar problemas para o projeto e talvez seja arriscado demais seguir adiante com o projeto.

**QUADRADO D** Atores interessados de baixa prioridade mas que talvez precisemos monitorar e avaliar um pouco para verificar se passaram a ter uma alta prioridade.

**EXEMPLO** A comunidade identificou a sua necessidade prioritária como sendo um melhor acesso à água potável e elaborou o seguinte quadro:



**Exercício**

Preencha um quadro indicando a influência e importância dos atores interessados no projeto de construção da represa.



**ETAPA 3**

**Identifique uma participação adequada dos atores interessados**

A participação é essencial no trabalho de desenvolvimento mas, na prática, este é um conceito que tem sido usado incorretamente. Participação significa coisas diferentes para diferentes pessoas, em diferentes situações. No seu sentido mais amplo, participação significa o envolvimento de pessoas nos projetos de desenvolvimento. Por exemplo, pode ser dito que alguém participa ao:

- estar presente em reuniões, mesmo quando não diz nada
- envolver-se no processo de tomada de decisões

- contribuir com materiais, dinheiro ou mão-de-obra
- prestar informações
- responder perguntas de uma pesquisa.

Geralmente, os tão chamados projetos participativos não envolvem ativamente os atores interessados (especialmente os atores interessados primários) na tomada de decisões e na implementação dos projetos. Isto pode levar ao fracasso dos projetos de desenvolvimento. A participação dos atores interessados na tomada de decisões durante todo o ciclo do projeto (planejamento, implementação, monitorização e avaliação) poderá resultar em:

- **MELHOR EFICÁCIA** A participação aumenta o sentimento de **apropriação** do projeto por parte dos beneficiários, o que aumenta a probabilidade dos objetivos do projeto serem alcançados.
- **RECEPTIVIDADE AUMENTADA** Se as pessoas participarem na etapa de planejamento, é mais provável que o projeto direcione os seus esforços e recursos para as necessidades observadas.
- **MELHOR EFICIÊNCIA** Se os conhecimentos e as habilidades locais forem aproveitadas, é mais provável que o projeto seja de boa qualidade, permaneça dentro do orçamento e termine a tempo. Os erros podem ser evitados e os desacordos podem ser minimizados.
- **SUSTENTABILIDADE AUMENTADA E IMPACTO SUSTENTÁVEL** Mais pessoas ficam comprometidas em continuar a atividade depois que o apoio externo tenha terminado.
- **EMPODERAMENTO E AUTO-CONFIANÇA AUMENTADA** A participação ativa ajuda a desenvolver habilidades e a aumentar o nível de confiança entre os beneficiários.
- **MAIOR TRANSPARÊNCIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS**, porque os atores interessados recebem informações e poder para tomar decisões.
- **EQÜIDADE AUMENTADA** se as necessidades, interesses e habilidades de todos os atores interessados forem levadas em consideração.

A participação ativa poderá trazer muitos benefícios, embora não seja uma garantia do sucesso do projeto. Alcançar uma participação completa não é fácil. Isto também pode levar muito tempo e é provável que interesses incompatíveis venham à tona.

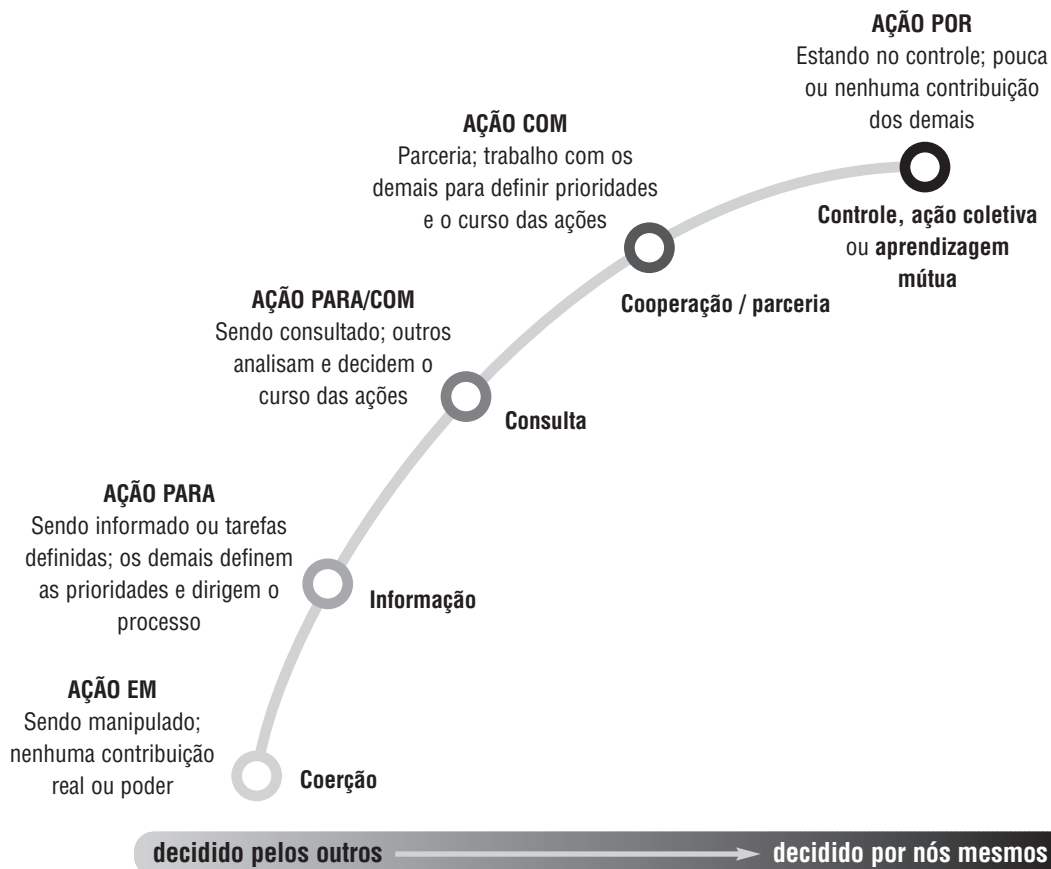
O diagrama da próxima página resume os diferentes tipos de participação. O nível mais baixo pode ser melhor descrito como sendo envolvimento, ao invés de participação. Quanto mais alto no diagrama, maior será o nível de participação. As organizações precisam decidir que nível de participação é a melhor. Diferentes níveis de participação serão apropriados para os diferentes atores interessados, em diferentes estágios do ciclo do projeto.

#### Reflexão

- Em que circunstâncias o nível mais alto de participação poderá ser impróprio?
- Algumas pessoas diriam que próximo aos níveis mais baixos há envolvimento comunitário, mas não participação. Qual é a diferença entre envolvimento e participação? Quando envolvimento passa a se tornar participação?
- Em que circunstâncias os níveis mais baixos de participação poderiam ser apropriados?

Níveis de participação

Adaptado da publicação *Introduction to the Programme and Project Cycle: training handbook*, CIDT (2002), Universidade de Wolverhampton



Parceria é o tipo de participação na qual dois ou mais atores interessados compartilham na tomada de decisões e na gestão da atividade. O ideal é que esta parceria seja entre os funcionários e os beneficiários do projeto. No entanto, alcançar uma parceria com os atores interessados primários pode ser desafiante. Uma variedade de problemas pode surgir:

- A participação pode ser vista pelos atores interessados primários como algo demasiadamente caro em termos de tempo e de dinheiro, quando comparados com os benefícios esperados.
- Os atores interessados primários talvez não tenham informações apropriadas para que exista uma tomada de decisões eficaz.
- Alguns grupos de atores interessados primários poderão desafiar o direito de outros grupos participarem. Por exemplo, as mulheres poderão ser excluídas de participar em um comitê local de saneamento.
- As organizações ou as igrejas poderão ter uma estrutura de gerenciamento ou uma forma de trabalho que não incentivam a participação dos atores interessados primários.

Reflexão

- Parceria é fácil? Como os desafios das parcerias poderiam ser superados?

Para identificar que nível de participação é apropriado para diferentes atores interessados, desenhe uma matriz resumida de participação semelhante à matriz abaixo. As colunas representam os níveis de participação no diagrama da página anterior. As linhas correspondem aos estágios do ciclo do projeto. Examine a lista de atores interessados na matriz de atores interessados. Pense sobre até que ponto eles deveriam participar em cada um dos estágios do ciclo do projeto. Considere o nível de interesse ou de influência que eles exercem. Talvez existam maneiras de envolvê-los no projeto que ajudem a aumentar o interesse e a influência dos mesmos. Assegure-se de que os atores interessados primários participem o máximo possível para incentivar a apropriação do projeto.

Matriz resumida de participação

		TIPO DE PARTICIPAÇÃO			
		Informar	Consultar	Parceria	Controle
ESTÁGIO DO PROJETO	Identificação				
	Montagem				
	Implementação e Monitoramento				
	Revisão				
	Avaliação				

É importante continuar revisando este quadro. Durante o ciclo do projeto, poderemos perceber que os atores interessados, na verdade, não estão interessados em participar, apesar de termos achado que eles deveriam participar em uma grande proporção. Também poderemos perceber que para correspondermos a como o projeto está caminhando, desejaremos incentivar alguns atores interessados a participarem mais.

**EXEMPLO** A comunidade rural identificou a sua necessidade prioritária como sendo um melhor acesso à água potável e preencheu uma matriz com as seguintes informações.

		TIPO DE PARTICIPAÇÃO			
		Informar	Consultar	Parceria	Controle
ESTÁGIO DO PROJETO	Identificação		ONGs da área de saúde Doador	Grupo representativo da comunidade	
	Montagem	Doador	Comunidade Mulheres Crianças Vendedores de água Agentes de saúde	ONGs da área de saúde Ministério da Saúde Igreja local	Funcionários do projeto
	Implementação e Monitoramento	Doador		Mulheres, crianças Vendedores de água Igreja local Agentes de saúde	Funcionários do projeto
	Revisão	Doador		Mulheres, crianças Vendedores de água Igreja local Agentes de saúde	
	Avaliação	Doador		Ministério da Saúde ONGs da área de saúde Comunidade	

**Exercício**

Preencha uma matriz resumida de participação para o projeto de construção da represa.

Quando a matriz estiver preenchida, pense sobre como a participação dos atores interessados poderia acontecer na realidade. Por exemplo, se julgarmos que um grupo de senhoras deveria ser consultado na fase de planejamento, considere como isto poderia ser realizado. Nós poderíamos decidir realizar uma reunião especial ou participar em uma das reuniões delas. É importante considerar as nossas opções para garantirmos que aqueles que, na nossa opinião, devem participar no projeto, respondam ao nosso convite.

A comunidade deverá selecionar os membros que a representará no comitê do projeto. Incentive-os a alcançar um bom equilíbrio de gênero. Estes membros poderão precisar de treinamento e de conversar sobre os papéis e responsabilidades esperados deles no projeto.

## 2.2 Pesquisa

Todo trabalho de desenvolvimento deve ser baseado em informações corretas, confiáveis e suficientes. Boas informações são importantes para:

- compreender o contexto no qual o projeto está sendo realizado
- compreender as causas e os efeitos da questão que está sendo atendida
- compreender o que outras pessoas estão fazendo para evitar a duplicação e procurar trabalhar juntos, quando for possível
- garantir que a resposta leve em consideração todos os fatores e seja a mais apropriada e eficaz para a situação
- compreender como o contexto está mudando para que a resposta possa atender necessidades potenciais futuras ou evite que surjam problemas
- justificar o curso das ações para a nossa organização, beneficiários, doadores e outras pessoas com as quais estamos trabalhando
- aprender através dos êxitos e erros passados
- fornecer boas evidências para a resposta.

A pesquisa nos permite descobrir os fatos sobre a necessidade. Isto nos ajudará a saber como melhor atendê-la. O trabalho de pesquisa envolve conversar com as pessoas ou acessar informações escritas.

Uma pesquisa bem feita deve considerar fatores sociais, técnicos, econômicos, ambientais e políticos. Isto poderá ajudar a identificar novos atores interessados e riscos para o projeto. Considere:

- a história da região
- geografia, clima, meio ambiente – ex. características principais, mapa, comunicações, área, problemas sazonais
- população – número, perfil de idade e sexo
- sistemas e estruturas sociais – divisões religiosas, posição da mulher na sociedade, instituições sociais

- política – hierarquias políticas locais; efeitos do governo central – ex. estabilidade, políticas sobre o preço dos alimentos
- religião e visão de mundo – crenças religiosas, grupos e igrejas
- cultura – normas e práticas, outros grupos culturais na região, idiomas
- condições de vida – tipos de moradias, água e saneamento
- economia – fontes de renda, cultivos, propriedade da terra, ganho diário em média
- educação – escolas, níveis de alfabetização
- saúde – taxas de mortalidade, causas de mortes e doenças, serviços locais de saúde
- serviços e programas de desenvolvimento – governamentais ou de ONGs, experiência prévia da comunidade.

Algumas perguntas a serem feitas

- **Qual é a situação atual?** Por exemplo, se a comunidade tiver identificado a água como a necessidade prioritária, talvez desejemos fazer algumas perguntas como: “Quantas pessoas vivem na região?”, “Quanta água cada pessoa possui agora?”, “De onde vem a água?”, “Como a água é coletada agora?”, “Quem coleta a água agora?”, “Quanto tempo leva para coletar a água?”, “Quão potável é a água agora?”
- **Como a necessidade crescerá? Quais são as futuras implicações se a necessidade não for atendida?** Por exemplo: “Quantas pessoas estarão na região em cinco anos?”
- **Como as coisas deveriam estar?** Os departamentos governamentais ou os livros podem fornecer algumas informações. Por exemplo: “Quanta água cada pessoa precise para ter uma vida saudável?”
- **Que possíveis melhorias poderiam ser feitas?** Isto poderá incluir consultas aos departamentos governamentais e especialistas técnicos. A comunidade também deverá ter uma oportunidade para expressar as suas opiniões. Por exemplo: “Que outras fontes de água potável estão disponíveis na região?”, “Quem possui ou controla as outras fontes?”, “Que opções técnicas existem?”
- **Que outras organizações locais estão trabalhando na questão?** Quem são eles? Podemos trabalhar juntos?

As informações coletadas podem ser usadas como dados de linha de base, contra os quais o progresso alcançado durante a realização do projeto pode ser comparado.

Use uma variedade de informações primárias e secundárias para garantir que o que nos dizem seja válido. Por exemplo, se os membros da comunidade disserem que as suas crianças não freqüentam a escola porque não têm condições de comprar os uniformes escolares, talvez seja uma boa idéia verificar com as autoridades locais se as crianças realmente precisam usar uniformes.

Existem muitas formas diferentes de coletar informações. Algumas possibilidades estão listadas a seguir. É tentador gastar bastante tempo coletando informações e, aí, não ter tempo para tomar medidas. É importante alcançar um equilíbrio entre ter informações suficientes para que possamos tomar medidas baseadas nelas e coletar informações demasiadas e nunca atuarmos!



**Examine as informações secundárias**

Isto inclui livros, documentos de pesquisas acadêmicas, publicações governamentais, internet e mídia. Algumas informações poderão dar uma impressão errada.

- Os fatos estão corretos? Eles são apoiados por evidências? As informações estão atualizadas?
- Por quê a organização está fornecendo as informações? Pode-se confiar na fonte?

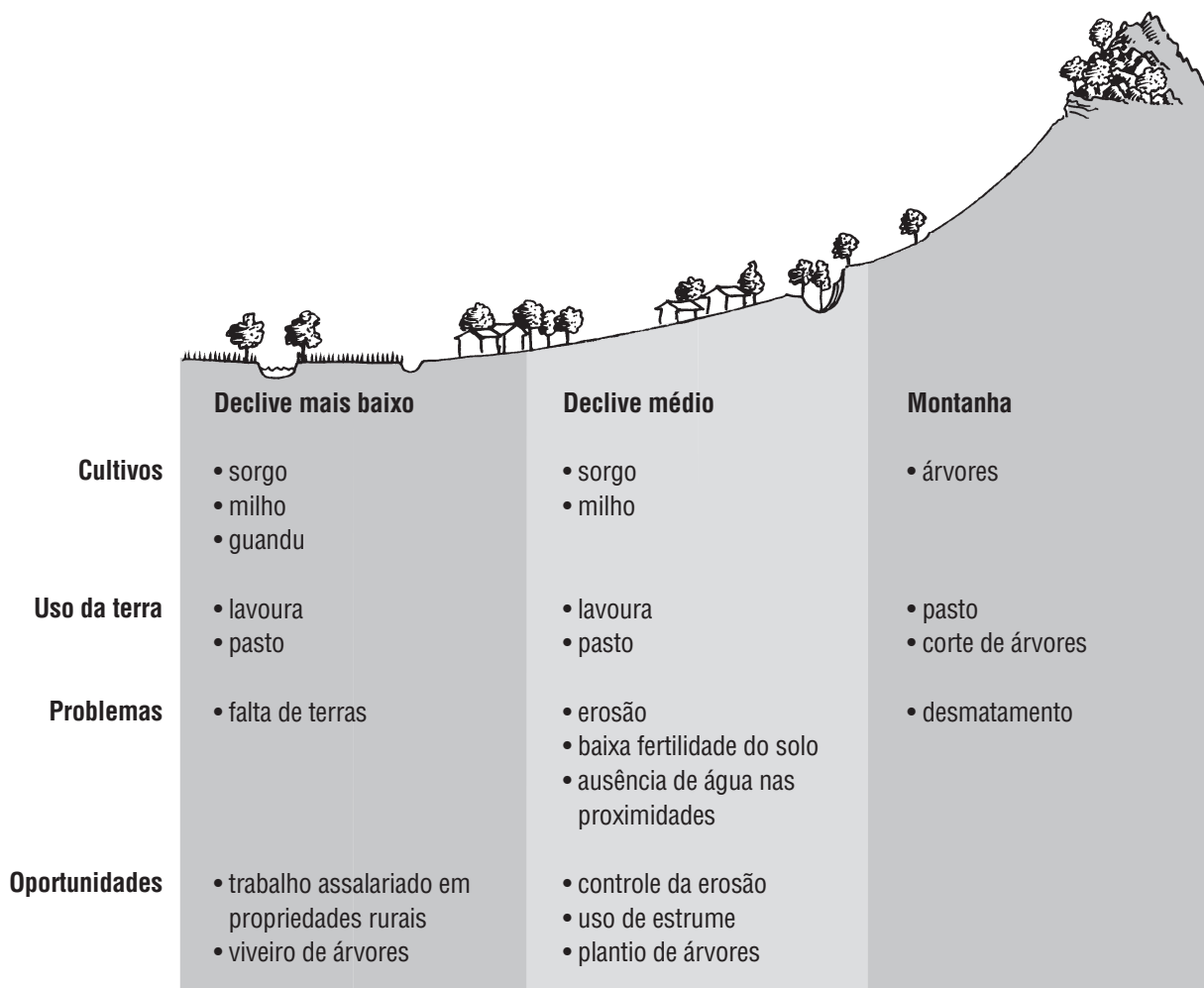
**Colete informações primárias**

Isto poderá incluir:

**ENTREVISTAS** Consulte a Ferramenta 2, na página 15

**MAPEAMENTO COMUNITÁRIO** Consulte a Ferramenta 4, na página 16

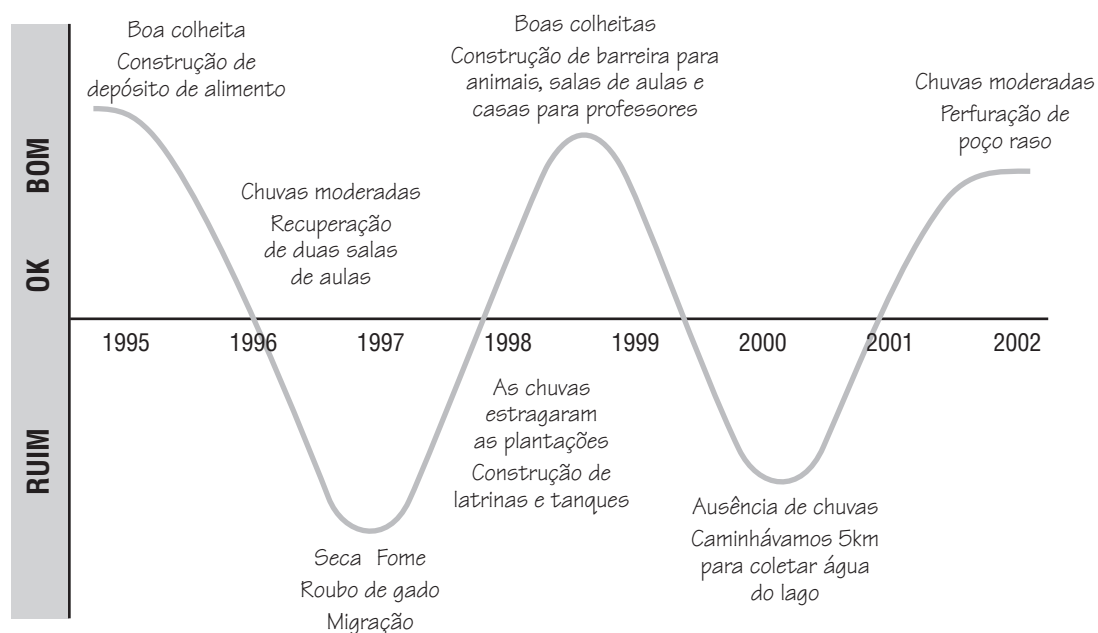
**CAMINHADAS TRANSVERSAIS** Ao invés das “melhores fazendas” e das “melhores clínicas” serem mostradas, planeje uma caminhada transversal que forneça uma boa imagem da região. Caminhe pela comunidade com informantes chave, observando, ouvindo e perguntando. Procure caminhar em uma linha mais ou menos reta de um extremo ao outro da região, fazendo anotações cuidadosas de tudo o que for relevante – ex. tipos de solo, agricultura, fontes de água e atividades. Desenhe as constatações em um diagrama como o de abaixo.



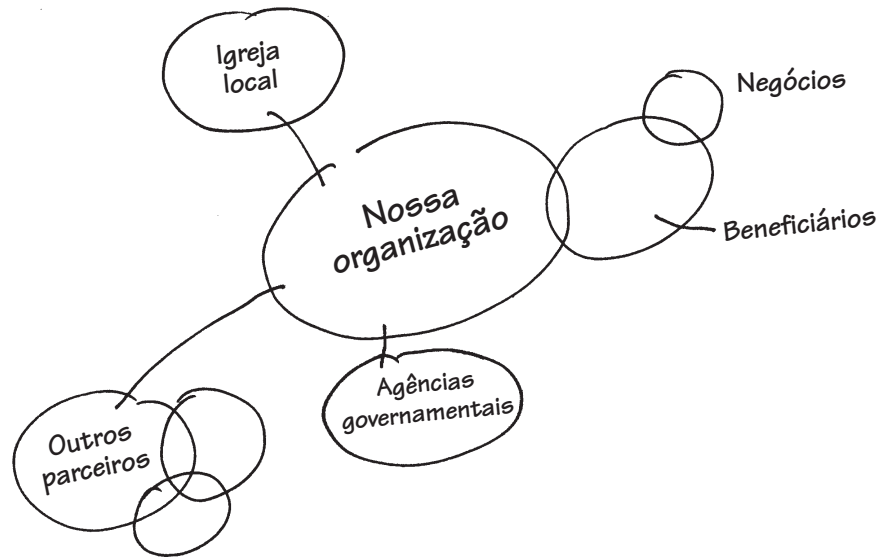
**CALENDRÁRIOS SAZONAIS** são usados para mostrar, mensalmente, as mudanças de fatores como a queda de chuvas, mãos-de-obra, dieta, doenças e preços. Pergunte aos membros da comunidade quando o ano começa para eles, os nomes dos meses e das estações e escolha qual usar. Registre as unidades no chão ou em um papel. Usando pedras ou grãos, peça para que eles indiquem a quantia do fator que esteja sendo discutido. Por exemplo, permita que eles coloquem até dez grãos para cada fator, em cada um dos meses. Incentive as pessoas a conversarem até que cheguem a uma acordo. Pergunte por que os números variam. O exemplo mostra que o nível de rendimento é muito baixo entre fevereiro e abril. Ao fazer perguntas como “Por quê os rendimentos aumentam em maio?” podemos descobrir muitas informações úteis.

	Saúde ruim	Rendimento	Trabalho de fazenda
Jan	6	5	4
Fev	2	1	6
Mar	3	1	9
Abr	3	1	8
Mai	7	3	1
Jun	8	4	1
Jul	3	5	3
Ago	2	8	7
Set	2	3	4
Out	2	2	3
Nov	3	5	1
Dez	7	9	1

**LINHA DO TEMPO** Uma linha do tempo é usada para mostrar eventos locais de relevância, mudanças ecológicas, doenças e tendências ligadas à população. Entre em um acordo quanto ao número de anos que a linha do tempo deverá cobrir. Desenhe uma linha horizontal em uma folha grande de papel e escreva os anos ao longo dela. Peça para que os membros da comunidade discutam os eventos chave e os incluam por escrito. A linha do tempo exemplificada abaixo mostra o nível de bem-estar, a qual é usada para refletir sobre o bem-estar da comunidade nos últimos anos. Os eventos que influenciaram o bem-estar estão incluídos.



**DIAGRAMAS DE VENN** Estes diagramas usam círculos para representar pessoas, grupos e instituições. Quanto maior o círculo, mais importante ele é. A forma com que os círculos se sobrepõem mostra quais são os relacionamentos entre eles.



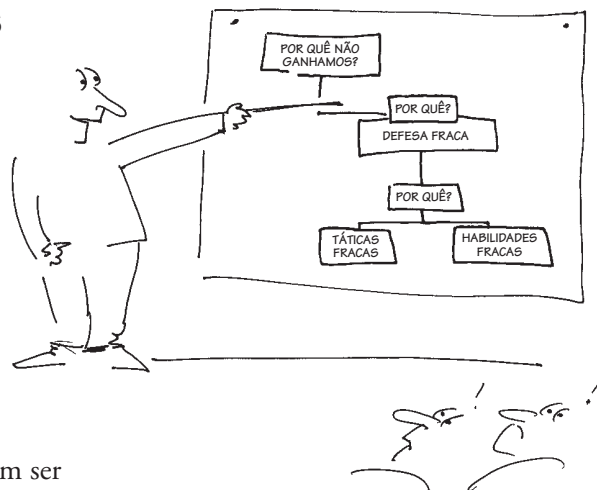
**PONTUAÇÃO EM MATRIZ** Desenhe uma matriz e use sementes ou pedras para confirmar os valores, categorias, opções e prioridades das pessoas da região. Por exemplo: árvores, métodos de conservação do solo, variedades de cultivo ou de animais. Neste exemplo, as pessoas estão comparando o trabalho que podem fazer no mercado.

	Conserto de sapatos	Fabricação de pasta de tamarindo	Fabricação de pratos de folhas	Venda de frutas do conde	Fabricação de tijolos	Venda de lenha
Tempo levado	***	***	***	***	*	**
Lucro	*	**	***	*	**	****
Mão-de-obra necessária	*****	*****	*****	*****	**	*****
Empréstimo necessário	****	*****	*****	*****	*	*****
Trabalho árduo	****	****	****	***	**	**
***** = melhor * = pior						

## 2.3 Análise de problemas

Antes de podermos começar a montar o projeto, precisamos analisar o problema identificado durante a fase de identificação do projeto.

A análise de problemas ajuda os atores interessados primários a identificarem as causas e os efeitos do problema que enfrentam. É preciso representar o problema em um formato de árvore, a partir do qual os objetivos do projeto podem ser identificados. Use a análise de atores interessados para identificar aqueles que devem ajudar a construir a “árvore do problema”, assegurando-se de que haja uma variedade de pessoas provenientes da comunidade com conhecimentos locais, conhecimentos técnicos, etc.



A análise de problemas pode ser realizada com os diferentes grupos de atores interessados para que se veja como as suas perspectivas variam.

Para ajudar os atores interessados a refletirem sobre todas as causas e efeitos, verifique se eles consideraram fatores sociais, ambientais, políticos, econômicos e técnicos. A “árvore do problema” deverá ajudar a reforçar as nossas constatações durante a fase de pesquisa do planejamento. Isto também poderá ajudar a levantar novas questões que não haviam sido consideradas previamente.

### “Árvores de problemas”

As “árvores de problemas” permitem que os atores interessados cheguem aos aspectos fundamentais da necessidade prioritária identificada por eles e investiguem os efeitos do problema.

#### MÉTODO DE CONSTRUÇÃO DA “ÁRVORE DE PROBLEMAS”



#### ETAPA 1

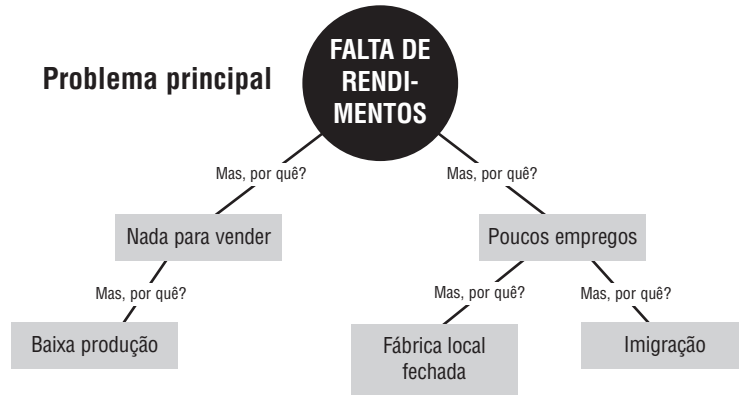
Entrem em acordo sobre qual é o **problema principal**, o qual é geralmente aquele que foi identificado durante a identificação do projeto. Escreva-o em um bilhete adesivo ou em um pedaço de cartolina e coloque-o no meio da parede ou do chão. Poderão haver outros problemas identificados pela comunidade que poderão ser examinados. Desenhe “árvores de problemas” separadas para cada um destes e compare-as mais tarde ao começar a pensar sobre exatamente o que o projeto atenderá.



ETAPA 2

Identifique as **causas** do problema principal perguntando “Mas, por quê?” até que não seja possível ir mais adiante. Escreva cada uma das causas em um bilhete adesivo separado ou em um pedaço de cartolina. Alguns problemas poderão ter mais do que uma causa. Por exemplo:

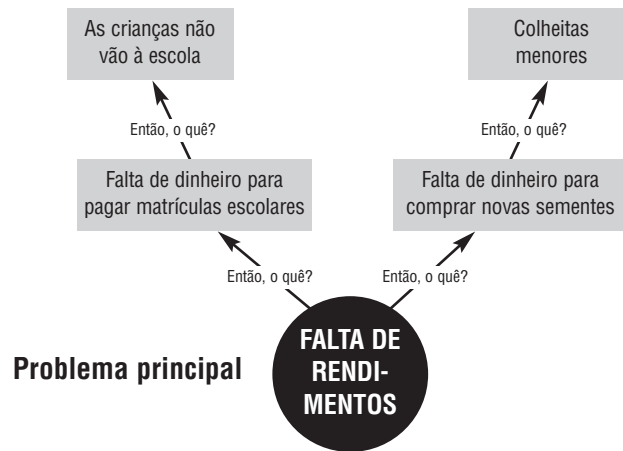
Desenvolvendo uma “árvore de problemas” (CAUSAS)



ETAPA 3

Identifique os **efeitos** do problema principal perguntando “Então, o quê?” até que não seja possível ir mais adiante. Escreva cada um dos efeitos em um bilhete adesivo separado ou em um pedaço de cartolina. Alguns problemas poderão ter mais do que um efeito. Por exemplo:

Elaborando uma “árvore de problemas” (EFEITOS)



Incentive uma discussão para garantir que os participantes se sintam capazes de movimentar os bilhetes adesivos ou os pedaços de cartolina.

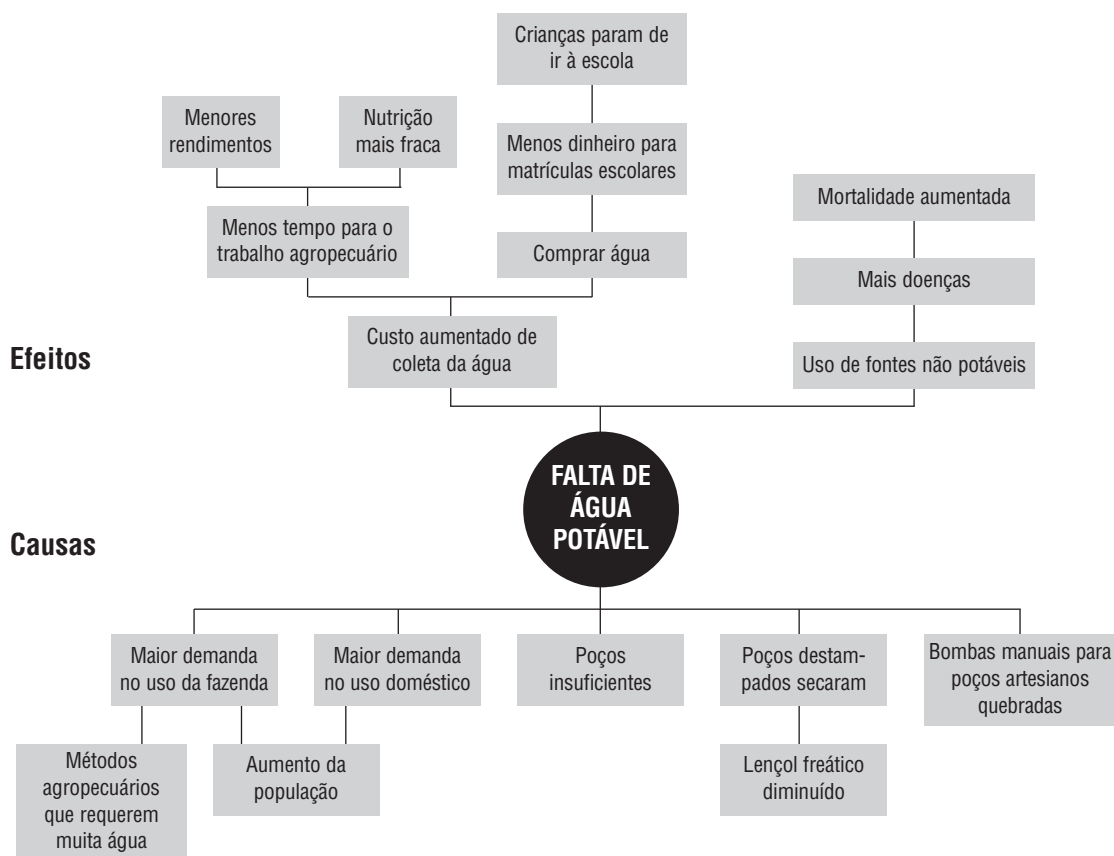
Confira a “árvore do problema” para garantir que cada problema conduza ao próximo, de forma lógica.



ETAPA 4

Copia a “árvore do problema” em uma folha grande de papel. Desenhe linhas verticais para mostrar o relacionamento entre as causas e os efeitos. Desenhe linhas horizontais para mostrar onde existem causas conjuntas e efeitos combinados.

**EXEMPLO**  
de uma “árvore de problemas” simples



**“Árvore de objetivos”**

Uma “árvore de objetivos” é semelhante à “árvore de problemas”, com a exceção de que ela lida com objetivos, ao invés de problemas. Uma “árvore de objetivos” pode ser elaborada sem primeiro identificar os problemas, mas a maneira mais fácil de elaborá-la é convertendo uma “árvore de problemas”.

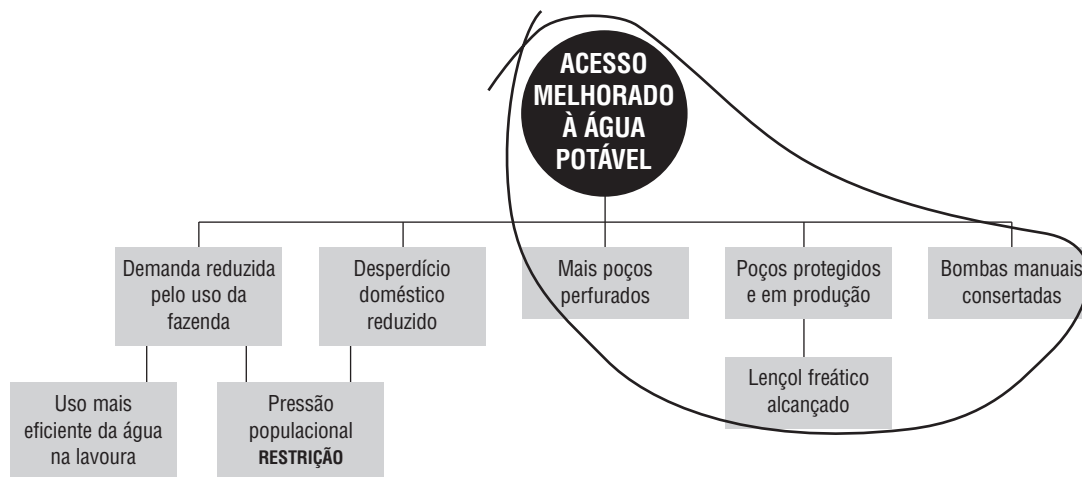
Para fazer isto, transforme cada uma das causas na “árvore de problemas” em afirmações positivas. Por exemplo: “baixa produção” passaria a ser “produção aumentada”. Isto resultará em uma “árvore de objetivos”. Confira a lógica. Um nível de objetivos alcançará o próximo? Acrescente, anule ou mude os objetivos, caso seja necessário.

Poderão haver algumas causas muito gerais próximas da base da “árvore”. Elas não poderão ser transformadas em objetivos que poderiam ser facilmente atendidos em um projeto. Elas acabam sendo restrições ao projeto que precisam ser consideradas durante o levantamento de riscos. Posteriormente, poderemos decidir focar um projeto ou programa naquela questão, escolhendo-a como o problema principal ao elaborar uma “árvore do problema”.

### Identificando um enfoque para o projeto

Se tentarmos lidar com todos os objetivos que identificamos, acabaremos com um projeto muito caro e demorado. Portanto, é necessário focar em uma ou algumas áreas da “árvore de objetivos”. Se mais do que uma “árvore de objetivos” tiver sido elaborada, precisaremos decidir em qual delas o projeto deverá focar.

**EXEMPLO**  
de uma “árvore de objetivos” com enfoque em uma área



Faça as seguintes perguntas:

- Com quais objetivos devemos lidar?
- Que combinação de objetivos terão maior probabilidade de trazer as mudanças mais positivas?

Questões para serem consideradas:

- custo
- benefícios para os atores interessados principais
- probabilidade de alcançar os objetivos
- riscos (consulte a página 45)
- se outras organizações já estão lidando com o problema
- sustentabilidade
- impacto ambiental

Observe a “árvore de objetivos” e identifique com quais áreas (ou “ramos”) o projeto poderia lidar. Por exemplo, no caso da “árvore de objetivos” acima, talvez seja decidido lidar com o “ramo” direito (o do círculo).

É uma boa idéia regressar à “árvore de objetivos” posteriormente, quando começarmos a pensar sobre as suposições feitas pelo projeto. Todos os objetivos que permanecerem na “árvore de objetivos” poderão ser vistos como restrições que poderão afetar o sucesso do projeto.

## 2.4 Marco lógico

Agora que o projeto foi identificado e informações detalhadas foram coletadas, podemos começar a planejar exatamente **como** o projeto funcionará. Uma maneira útil de fazer isto poderá ser o uso do marco lógico. O processo de preenchimento do marco lógico ajuda a examinar todos os fatores que devem ser considerados para se planejar um projeto bem sucedido. Mesmo se as pessoas não estiverem planejando elaborar um marco lógico, poderá ser útil usar as ferramentas incluídas na abordagem do marco lógico durante o planejamento de projetos.

### O que é um marco lógico?

O marco lógico é uma ferramenta usada para ajudar a fortalecer as fases de montagem, implementação e avaliação de um projeto. Apesar de ser elaborado durante a fase de planejamento de um projeto, o marco lógico é um documento de trabalho que deve ser consultado e alterado durante todo o ciclo do projeto.

O marco lógico é um quadro com quatro linhas e quatro colunas, onde todas as partes principais de um projeto podem ser inseridas como um conjunto claro de afirmações: a meta, o propósito, os resultados a curto prazo e as atividades do projeto, com os seus indicadores, evidências e suposições. Ele mostra a estrutura do projeto e descreve-o de forma lógica. O marco lógico não mostra todos os detalhes do projeto. Ele dá uma visão geral dos principais fatores. Os detalhes podem ser fornecidos em outros documentos, assim como a proposta, o orçamento e o cronograma de atividades, que devem acompanhar o marco lógico.

Marco lógico

	RESUMO	INDICADORES	EVIDÊNCIAS	SUPOSIÇÕES
Meta				
Propósito				
Resultados a curto prazo				
Atividades				

A maioria dos doadores usam o marco lógico acima. No entanto, alguns deles viram o marco lógico de lado para que os objetivos fiquem na linha superior e o resumo, os indicadores, as evidências e as suposições fiquem na coluna do lado. Tendo realizado uma análise dos atores interessados e as pesquisas, podemos responder a pergunta: “Onde estamos agora?”

O marco lógico faz uma série de perguntas adicionais:

- Onde queremos estar? (**META, PROPÓSITO**)
- Como chegaremos lá? (**RESULTADOS A CURTO PRAZO, ATIVIDADES**)
- Como saberemos quando tivermos chegado lá? (**INDICADORES**)
- O que nos mostrará que chegamos lá? (**EVIDÊNCIAS**)
- Quais são os problemas potenciais ao longo do caminho? (**SUPOSIÇÕES**)



### Por quê usar um marco lógico?

O marco lógico é útil pois ele:

- ajuda as pessoas a organizarem os seus pensamentos
- ajuda as pessoas a pensarem de forma lógica
- ajuda a identificar fraquezas na fase de montagem do projeto
- garante que indicadores chave sejam identificados desde o começo do projeto e, assim, o monitoramento e a avaliação ficam mais fáceis
- garante que as pessoas envolvidas no projeto usem a mesma terminologia
- ajuda as pessoas a resumirem o plano de um projeto em poucas folhas de papel. Isto as ajudam a comunicar o plano que possuem, de maneira simples, a outras pessoas, apesar do marco lógico não ser um substituto a se escrever um plano completo.

Porém, a abordagem do marco lógico tem limitações:

- A gestão do projeto pode tornar-se rígida, a não ser que o marco lógico seja continuamente verificado e ajustado.
- Devido a abordagem envolver a participação de uma variedade de atores interessados, boas habilidades na área de liderança e facilitação são necessárias para garantir que eles compreendam a abordagem e participem ativamente nela.
- Devido a abordagem fazer uso da análise de um problema, talvez ela não seja considerada apropriada em culturas onde as pessoas não discutem abertamente sobre problemas.
- A terminologia usada pode gerar um sentimento de ameaça em alguns atores interessados. A abordagem, em si mesma, pode ser muito difícil de ser compreendida em algumas culturas.

### Quem deve preencher o marco lógico?

Sempre que possível, os atores interessados principais devem ser envolvidos na elaboração do marco lógico. Ele deve ser elaborado pelas pessoas mais proximamente envolvidas com a implementação do projeto. É possível que o conceito do marco lógico não seja facilmente compreendido pelos atores interessados primários. Porém, como o processo é tão importante como o produto final, processos participativos podem ser usados para ajudar os atores interessados a responderem as perguntas e identificarem alguns dos componentes do projeto. Aí então, o marco lógico poderá ser completado pelos funcionários do projeto.

### Terminologia

Diferentes organizações usam diferentes termos para os componentes do marco lógico. Nós explicamos os termos, de forma simples, mais abaixo. Sempre que tivermos conhecimento de nomes alternativos que são usados por outras organizações, nós forneceremos estes nomes em parênteses. Os termos serão explicados em maiores detalhes na seção sobre como completar o marco lógico.

<b>Resumo</b> (lógica de intervenção)	O Resumo apresenta os objetivos do projeto em linhas gerais: o que ele pretende alcançar e como. Existem muitas palavras diferentes que descrevem diferentes tipos de objetivos. Nós usamos o termo “objetivo” como um termo geral para uma mudança desejada. No marco lógico, o resumo separa os diferentes níveis de objetivos para formar uma “hierarquia de objetivos” e usa termos especiais para referir-se a cada nível.
<b>Meta</b>	A Meta se refere ao problema geral com o qual estamos tentando lidar. Às vezes, ela é chamada de objetivo geral de desenvolvimento. Alguns exemplos de metas: melhores rendimentos, melhor acesso à água ou redução do crime. <i>Exemplo:</i> Maior produtividade agropecuários por parte de pequenos agricultores.
<b>Propósito</b>	O Propósito é a mudança específica que queremos que o projeto faça para contribuir no alcance da meta. Às vezes, ele é chamado de Objetivo Imediato do Projeto. <i>Exemplo:</i> Métodos agropecuários melhorados e variedades de arroz adotados por pequenos agricultores.
<b>Resultados a curto prazo</b>	Os Resultados a curto prazo são aqueles que desejamos ver como resultado das nossas atividades, para que possamos cumprir com o propósito. <i>Exemplo:</i> Variedades melhoradas de cultivo aceitas pelos usuários, disponíveis e distribuídas.
<b>Atividades</b>	As Atividades descrevem as tarefas que realizaremos. <i>Exemplo:</i> Pesquisas participativas dos agricultores sobre as variedades de cultivo.
<b>Indicadores</b> (Indicadores Objetivamente Verificáveis ou Mensuráveis – IOVs)	Os indicadores respondem a seguinte pergunta: “Como sabemos quando tivermos chegado lá?” Eles são indicações que medem o desempenho do projeto em relação aos objetivos e cumprem um papel importante no monitoramento e na avaliação. <i>Exemplo:</i> 75% dos pequenos agricultores na diocese terão adotado as novas variedades de arroz até o final do terceiro ano.
<b>Evidências</b> (Meios e / ou fontes de Verificação – MdVs)	As evidências referem-se à fonte de informações necessárias para medir o desempenho, quem ficará responsável por coletá-las e com que frequência. <i>Exemplo:</i> Pesquisa de amostragem realizada pelos funcionários do projeto no final do terceiro ano.
<b>Suposições</b>	As suposições referem-se às condições que poderiam afetar o progresso, sucesso ou sustentabilidade de longo prazo do projeto. Poderão existir fatores externos que não podem ser controlados ou que escolhemos não controlar. Poderá ser possível reduzir a vulnerabilidade do projeto a fatores que não podemos controlar, assim como as mudanças climáticas e de preços e políticas governamentais.

## Completando um marco lógico

- Ao completar um marco lógico, a chave é preencher a hierarquia de objetivos, de cima para baixo, na coluna de **Resumo**
- Em seguida, preencha a coluna de **Suposições**, de baixo para cima
- Em seguida, preencha as linhas horizontais para identificar os **Indicadores** e as **Evidências** para cada um dos objetivos.

Ao completarmos o marco lógico desta maneira, evitamos nos envolver demasiadamente com os detalhes antes que a estrutura do projeto tenha sido desenvolvida.

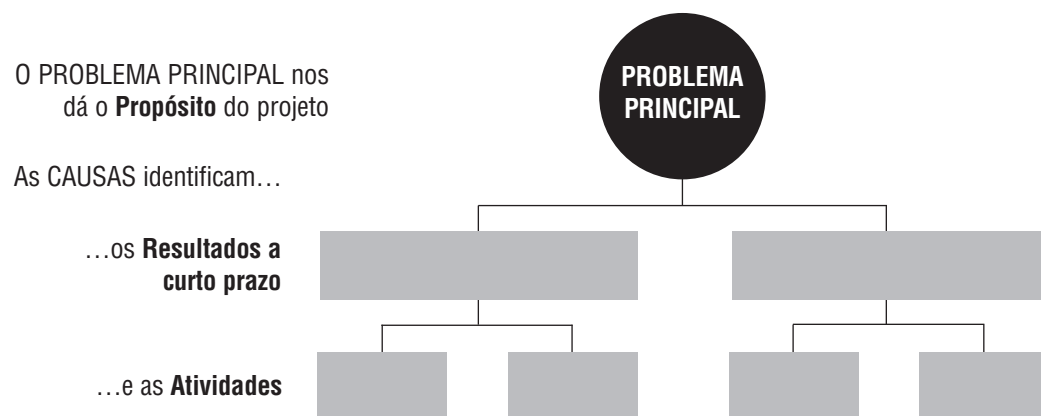
A melhor forma de montar um marco lógico é usar várias folhas de papel e um lápis ou bilhetes adesivos. Isto significa que mudanças podem ser feitas ao marco lógico durante o andamento das discussões, sem que ele fique desordenado.

### FASE 1 RESUMO DE OBJETIVOS

Preencha a coluna de resumo do marco lógico, de cima para baixo, fazendo uma breve afirmação dos objetivos em cada um dos níveis. Ao fazer isto, consulte a “árvore de objetivos” elaborada anteriormente (consulte a página 36).

#### Hierarquia de objetivos

Os níveis de objetivos vistos no “ramo” localizado dentro do círculo feito na “árvore de objetivos” relacionam-se com os níveis da hierarquia de objetivos.



Nós vamos precisar identificar uma **Meta** e, neste momento em que estamos organizando os objetivos para o projeto, poderemos decidir que queremos mudar alguns deles ou acrescentar mais alguns.

**Explicação dos objetivos**

**META** Esta é a meta de desenvolvimento mais ampla e de longo prazo. Trata-se de um estado desejado, onde uma necessidade ou problema não mais existe ou tenha sido significativamente melhorada. O projeto contribuirá para este impacto de longo prazo, mas não o alcançará sozinho. A meta pode ser a mesma para uma variedade de projetos e de organizações. A meta pode ser um objetivo governamental ou uma Meta de Desenvolvimento do Milênio das Nações Unidas.

*Exemplo:* ■ Melhor nível de saúde entre as crianças.  
 ■ Menor incidência e impacto das doenças diarreicas.

**PROPÓSITO** Que mudança ou benefício queremos que o projeto alcance? Procure incluir benefícios materiais e mudanças sociais positivas na afirmação de propósito.

Deverá haver apenas um propósito. Se tivermos mais do que um propósito, será difícil manejar o projeto e, portanto, deveremos considerar a possibilidade de termos projetos separados. Cada um deles deverá ter um marco lógico separado, mas ambos compartilharão a mesma meta.

*Exemplo:* ■ Maior imunização na região do projeto.  
 ■ Melhor acesso e uso de água potável na diocese.

**RESULTADOS A CURTO PRAZO** Que mudanças a curto prazo são necessárias para alcançar o propósito? Em outras palavras, que resultados serão alçados pelo projeto? Os resultados a curto prazo são aqueles sobre os quais a equipe do projeto tem controle. Normalmente, poderão existir entre três e seis resultados a curto prazo.

*Exemplo:* ■ Equipe de sanitaristas fortalecida e trabalhando.  
 ■ Fontes melhoradas de água potável.

**ATIVIDADES** Como alcançaremos os resultados a curto prazo? É provável que exista uma lista comprida de atividades a serem realizadas. No entanto, o marco lógico não deverá incluir uma quantidade demasiada de detalhes. Informações detalhadas sobre as atividades deverão ser incluídas em um cronograma separado de atividades (consulte a página 60).

As frases que descrevem as atividades devem começar com um verbo ativo.

*Exemplo:* ■ Recrutar sanitaristas.  
 ■ Melhorar as condições dos poços existentes e perfurar novos poços.

Não é necessário estabelecer metas (quantitativas e qualitativas) a esta altura. Isto pode ser feito quando a coluna 2 (indicadores) estiver preenchida. Use um sistema de numeração para assegurar-se que as atividades sejam relacionadas aos resultados a curto prazo (consulte o exemplo de marco lógico da página 57).

**Exercício**

Imagine que você esteja organizando uma festa de casamento. O que você definiria como sendo a meta, o propósito, os resultados a curto prazo e as atividades? Escreva-os em pedaços de cartolina e organize-os em uma “árvore de objetivos”.

**Teste “Se-Então”**

Quando tivermos preenchido os objetivos para cada um dos níveis, deveremos nos certificar que as afirmações estejam mutuamente vinculadas, de forma lógica. Para fazer isto, use o teste “Se-Então”:

- Observe as atividades. Se realizarmos todas as atividades, elas então chegarão aos resultados a curto prazo?
- Observe os resultados a curto prazo. Se os resultados a curto prazo forem produzidos, eles então alcançarão o propósito?
- Se o propósito for alcançado, ele então contribuirá para o alcance da meta?

Por exemplo:

- Se treinarmos membros da comunidade a manterem e consertarem bombas manuais (atividades), **então** as fontes de água potável serão melhoradas (resultado a curto prazo).
- Se as fontes de água potável forem melhoradas (resultados a curto prazo), **então** o acesso à água potável será melhorado (propósito).
- Se o acesso à água potável for melhorado (propósito), **então** a incidência e o impacto das doenças diarreicas serão diminuídos (meta).

Poderemos concluir que precisaremos ajustar a maneira de expressar os objetivos ou incluir objetivos novos. Poderemos decidir que alguns dos objetivos não sejam relevantes e que, por isto, eles deverão ser anulados.

**Exercício**

Verifique a lógica dos objetivos relacionados com a organização da festa de casamento.

**Exercício**

Imagine que você faz parte de um time de futebol. Os seguintes objetivos foram identificados:

- **META** Ser o melhor time de futebol do país.
- **PROPÓSITO** Vencer o próximo jogo.
- **RESULTADOS A CURTO PRAZO** Ataque bem sucedido, defesa bem sucedida.
- **ATIVIDADES** Dar o pontapé na bola, chutar a bola, driblar.

**Se** dermos o pontapé, chutarmos a bola e driblarmos, isto **então** resultará em um ataque e defesa bem sucedidos?

**Se** o nosso ataque e defesa forem bem sucedidos, isto **então** alcançará o propósito de ganhar o jogo?

Que mudanças talvez sejam necessárias para que alcancemos os nossos objetivos?

Primeira coluna do marco lógico – um exemplo preenchido

	RESUMO	INDICADORES	EVIDÊNCIAS	SUPOSIÇÕES
<b>Meta</b>	Menor incidência e impacto das doença diarréicas			
<b>Propósito</b>	Melhor acesso e uso de água potável na diocese			
<b>Resultados a curto prazo</b>	1 Sistemas participativos de gestão em funcionamento para a identificação de necessidades, planejamento e monitoramento			
	2 Fontes melhoradas de água potável			
	3 Maior conscientização comunitária sobre boas práticas de higiene			
<b>Atividades</b>	1.1 Formar comitês de usuários da água (CUAs)			
	1.2 Dar treinamento aos membros dos CUAs sobre levantamentos, planejamento, monitoramento e preparação de propostas			
	1.3 As comunidades realizam levantamentos de linha de base e de monitoramento sobre o nível de utilização da água e necessidades e submetem as propostas			
	1.4 Realizar reuniões regionais conjuntas de planejamento entre a Diocese, o Departamento Distrital de Água e os CUAs			
	2.1 Os CUAs selecionam os Agentes Comunitários de Água (ACAs) e concordam sobre os incentivos			
	2.2 Treinar os ACAs em como perfurar e cobrir os poços; manter e consertar as bombas manuais			
	2.3 Melhorar as condições dos poços existentes e perfurar novos poços			
	2.4 Tomar providências para que o Departamento Distrital de Água teste a qualidade da água			
	2.5 Os ACAs reparam e fazem a manutenção das bombas manuais			
	3.1 Treinar Promotores Comunitários de Saúde (PCSs) existentes para que aumentem os seus conhecimentos sobre as doenças diarréicas e a necessidade de se ter boas práticas de higiene			
	3.2 Os Promotores Comunitários de Saúde treinam homens, mulheres e crianças em boas práticas de higiene			

FASE 2 **SUPOSIÇÕES**

Nós checamos se cada objetivo conduz ao objetivo acima, usando o teste “Se-Então”. No entanto, nunca podemos estar 100% certos de que cada um dos objetivos conduzirá ao próximo porque sempre haverá um risco de que fatores externos afetem a associação entre eles. A maioria dos projetos fracassam, não porque são mal estruturados, mas devido à falta de atenção à estes fatores que estão fora do controle do projeto, que são demasiadamente difíceis ou que são dispendiosos para serem controlados. No marco lógico, precisamos demonstrar que pensamos sobre quais podem ser estes fatores.

Para preencher a coluna de suposições do marco lógico, considere primeiro os riscos associados com o projeto.

**Levantamento de riscos**

Os riscos estão relacionados com os potenciais acontecimentos indesejáveis. Todas as atividades envolvem riscos. Se eles acontecem, alguns riscos afetam a atividade mais do que os demais. Um levantamento de riscos ajuda a identificá-los, a considerar a probabilidade deles acontecerem e o provável impacto. Dessa forma, os riscos podem ser administrados alterando-se os planos do projeto para garantir que os riscos sejam minimizados.

Alguns exemplos de riscos:

- climáticos – queda de chuvas
- humanos – greves de funcionários, beneficiários relutantes em tentar novas técnicas, funcionários do projeto saindo da organização
- econômicos – instabilidade nos preços dos produtos da safra
- políticos – políticas governamentais
- projetos de outras agências que não cumprem os seus cronogramas.

**MÉTODO PARA UM LEVANTAMENTO DE RISCOS**

Inicie com algumas folhas grandes de papel.

**ETAPA 1**

Identifique os riscos:

- observando as várias análises que foram realizadas, assim como a de atores interessados, a econômica, ambiental, social, de problemas
- regressando à “árvore de objetivos” (na página 37) e considerando as limitações

- observando cada um dos objetivos no marco lógico e fazendo uma “explosão de idéias” das suposições que precisam ser feitas para que o objetivo superior seja alcançado. Série de perguntas úteis a serem feitas:
  - Se fizermos estas atividades, o que poderia nos impedir de alcançar estes resultados a curto prazo?
  - Se formos bem sucedidos em alcançarmos estes resultados a curto prazo, o que poderia nos impedir de alcançar o propósito?
  - Se o propósito for alcançado, o que poderia nos impedir de contribuir para a meta?



ETAPA 2 Use uma Matriz de impacto / probabilidade para avaliar os riscos.

Faça uma lista de todos os riscos e numere-os. Em seguida, considere quão provável é que cada um deles aconteça (probabilidade) e qual poderia ser o impacto de cada um deles. Pense no impacto sobre os resultados do projeto e também sobre os beneficiários. Coloque os números na matriz.

Por exemplo, em um projeto voltado a melhorar as colheitas, o primeiro risco identificado é que os agricultores talvez não aceitem as novas variedades de sementes. A **probabilidade** disto acontecer é considerada **média** e o **impacto** sobre o projeto, se este risco for concretizado, é **alto**. Portanto, o número “1” deve ser colocado no quadrado apropriado.

Matriz de impacto / probabilidade

		IMPACTO		
		BAIXO	MEDIO	ALTO
PROBABILIDADE	BAIXO			
	MEDIO			<b>1</b>
	ALTO			<b>2</b>

- 1 Os agricultores talvez não aceitem as novas variedades de sementes
- 2 Possível falta de chuvas



ETAPA 3 Pense sobre medidas que possam reduzir ou eliminar os riscos. Talvez desejemos prestar menos atenção aos riscos de pouca probabilidade e baixo impacto, embora alguns passos simples possam reduzi-los. É importante prestar atenção para os riscos localizados na parte inferior direita da Matriz de impacto / probabilidade (alta probabilidade e alto impacto) pois eles, particularmente, ameaçam o sucesso do projeto. Se este riscos não podem ser reduzidos, talvez seja necessário cancelar o projeto.

Por exemplo, o risco dos agricultores não aceitarem as novas variedades de sementes é bastante importante. Uma medida para reduzir o risco poderia ser a de garantir a participação dos agricultores na escolha das novas variedades. Se houver uma falta de chuvas, o projeto poderá fracassar. Talvez seja necessário considerar irrigação como um objetivo do projeto.

Lembre-se de acrescentar estas medidas de redução de riscos nos objetivos do projeto. Em termos do marco lógico, isto vai requerer a inclusão de mais atividades e, possivelmente, de resultados a curto prazo.

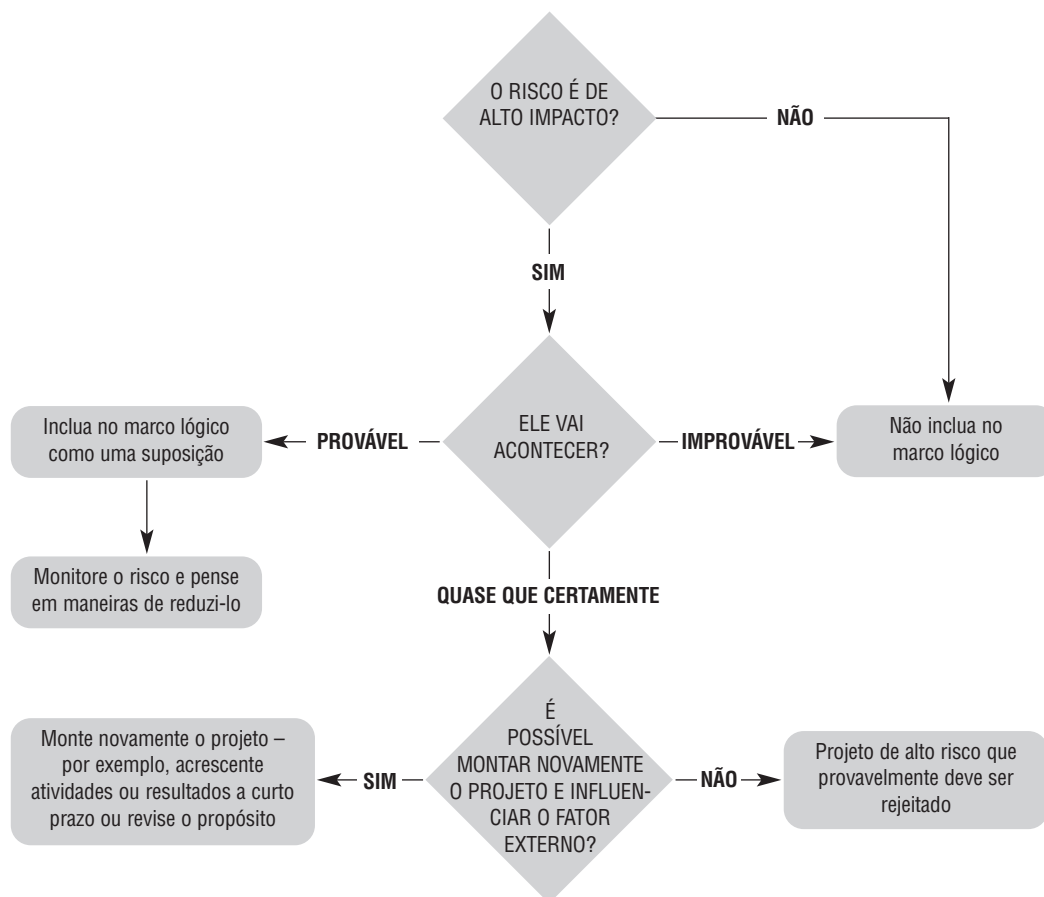


**Incluindo riscos no marco lógico**

Agora, regresse ao marco lógico e escreva os principais riscos como suposições na coluna 4. Estes são os riscos que poderão, na verdade, fazer com que o projeto fracasse se eles se concretizarem. Alguns riscos poderão ser considerados tão críticos que decidamos não prosseguir com o projeto. O diagrama abaixo deverá ajudar a decidir quais riscos precisam ser incluídos no marco lógico como suposições.

“Árvore de decisão de riscos”

Adaptação da publicação AusGUIDELines (2002), AusAID, página 25



Uma vez que tenhamos considerado os riscos, poderemos transformá-los em suposições.

**Riscos e suposições**

Riscos são afirmações negativas sobre coisas que poderão dar errado. As suposições transformam os riscos em afirmações positivas. Elas são as condições que precisam ser atendidas para que o projeto possa continuar.

Por exemplo, pense em um risco em um projeto agrícola de extensão. Ao reformularmos a frase para que ela deixe de ser negativa e passe a ser positiva, o risco pode ser transformado em uma suposição:

**RISCO** Talvez os agricultores não aceitem as novas variedades de arroz.

**SUPOSIÇÃO** Os agricultores estão dispostos a experimentar as novas variedades de arroz.

É comum escrevermos suposições, ao invés de riscos, na coluna 4. Evite misturar riscos e suposições. Geralmente existem menos suposições importantes no nível de atividades. O nível de incerteza aumenta para os objetivos mais altos. Isto é porque exercemos menos controle sobre os níveis mais altos. É mais fácil mudar ou acrescentar atividades para reduzir o risco. É mais difícil tomar medidas contra alguns dos riscos que ameaçam o uso de resultados a curto prazo para alcançar o propósito, ou a maneira na qual o propósito contribui para a meta.

Pense em um projeto agrícola de extensão

- “Fornecer sementes de arroz e orientações” poderia ser uma atividade. “Programa de treinamento montado e realizado” poderia ser um resultado a curto prazo. Estes são de responsabilidade do gerente do projeto. Se estes serviços não forem prestados, o gerente poderá, portanto, ser responsabilizado pelo fracasso do projeto. Se eles forem prestados, ele (a) poderá ser elogiado (a) pelo sucesso do projeto.
- O propósito do projeto poderá ser “maior produção média de arroz por parte dos agricultores da região do projeto”. O gerente do projeto talvez não seja totalmente responsável se o projeto fracassar. Por exemplo, os clientes talvez não utilizem o treinamento que receberam.
- Existem passos que podem ser tomados para reduzir o risco, assim como garantir que os agricultores sejam envolvidos no projeto desde o começo, aumentando a apropriação e permitindo a identificação de necessidades. Mas ainda exerceremos menos controle sobre o alcance do propósito do que sobre os resultados a curto prazo e as atividades.

**Teste “Se-E-Então”**

Para cada um dos objetivos do marco lógico, considere que suposições precisam ser feitas para que aquele objetivo conduza ao objetivo no próximo nível. Confira a lógica usando o teste “Se-E-Então”:

	RESUMO	INDICADORES	EVIDÊNCIAS	SUPOSIÇÕES
Meta				
Propósito				
Resultados a curto prazo	<b>ENTÃO</b>			
Atividades	<b>SE</b>			<b>E</b>

Por exemplo:

- Se treinarmos membros da comunidade para que mantenham e consertem as bombas manuais (atividades), e um sistema eficiente de fornecimento de peças existir (suposição), **então** as fontes de água potável serão melhoradas (resultado a curto prazo).
- Se as fontes de água potável forem melhoradas (resultado a curto prazo), e uma quantidade adequada de água estiver disponível (suposição), **então** o acesso à água potável será melhorado (propósito).
- Se o acesso à água potável for melhorado (propósito) e a incidência das doenças diarreicas for devida à água impura (suposição), **então** a incidência e o impacto das doenças diarreicas serão diminuídos (meta).

Devido à possibilidade das condições externas mudarem, é essencial que realizemos outros levantamentos de riscos durante todo o projeto para garantir que assumamos controle sobre todas as ameaças ao sucesso do mesmo.

**Condições críticas**

Às vezes o marco lógico poderá requerer o preenchimento de mais um quadrado intitulado “Condições críticas ou Condições Prévias”.

Marco lógico

	RESUMO	INDICADORES	EVIDÊNCIAS	SUPOSIÇÕES
Meta				
Propósito				
Resultados a curto prazo				
Atividades				
				<b>Condições Críticas</b>

Estas condições referem-se a coisas que devem acontecer antes que o projeto possa começar. Faça perguntas como:

- Teremos condições de encontrar pessoal qualificado com os salários que estão sendo oferecidos?
- Se os recursos deverão ser fornecidos por outras agências ou pelo governo, quando eles serão disponibilizados?
- Os materiais essenciais ou o financiamento serão disponibilizados quando quisermos iniciar o projeto?

Primeira e quarta colunas do marco lógico – um **exemplo** preenchido

	RESUMO	INDICADORES	EVIDÊNCIAS	SUPOSIÇÕES
<b>Meta</b>	Menor incidência e impacto das doença diarréicas			
<b>Propósito</b>	Melhor acesso e uso de água potável na diocese			Atendimento de saúde não se deteriora As doenças diarréicas são devidas à água impura e às práticas de higiene
<b>Resultados a curto prazo</b>	1 Sistemas participativos de gestão em funcionamento para a identificação de necessidades, planejamento e monitoramento			Quantidade adequada de água disponível As pessoas não são excluídas de terem acesso às fontes melhoradas
	2 Fontes melhoradas de água potável			Acesso não será para usos potencialmente poluentes
	3 Maior conscientização comunitária sobre boas práticas de higiene			As práticas de higiene são culturalmente aceitáveis
<b>Atividades</b>	1.1 Formar comitês de usuários da água (CUAs)			O lençol de água não contém arsênico
	1.2 Dar treinamento aos membros dos CUAs sobre levantamentos, planejamento, monitoramento e preparação de propostas			As comunidades estão confiantes de que as fontes de água podem ser melhoradas Os membros dos comitês assumirão a responsabilidade de trabalhar para a comunidade
	1.3 As comunidades realizam levantamentos de linha de base e de monitoramento sobre o nível de utilização da água e necessidades e submetem as propostas			Os comitês de usuários da água continuarão a funcionar em prol dos interesses de todos
	1.4 Realizar reuniões regionais conjuntas de planejamento entre a Diocese, o Departamento Distrital de Água e os CUAs			A comunidade estará preparada para trabalhar com os CUAs
	2.1 Os CUAs selecionam os Agentes Comunitários de Água (ACAs) e concordam sobre os incentivos			O sistema de incentivos para os ACAs é suficiente e sustentado
	2.2 Treinar os ACAs em como perfurar e cobrir os poços; manter e consertar as bombas manuais			Sistema eficaz de fornecimento de peças O Departamento Distrital de Água continua a receber recursos
	2.3 Melhorar as condições dos poços existentes e perfurar novos poços			suficientes para realizar os testes na água; teste alternativo será possível, caso contrário
	2.4 Tomar providências para que o Departamento Distrital de Água teste a qualidade da água			
	2.5 Os ACAs reparam e fazem a manutenção das bombas manuais			
	3.1 Treinar Promotores Comunitários de Saúde (PCSs) existentes para que aumentem os seus conhecimentos sobre as doenças diarréicas e a necessidade de se ter boas práticas de higiene			
3.2 Os Promotores Comunitários de Saúde treinam homens, mulheres e crianças em boas práticas de higiene				

FASE 3 **INDICADORES E EVIDÊNCIAS****Indicadores**  
(coluna 2 do marco lógico)

Os indicadores são metas que mostram progresso rumo ao alcance dos objetivos. Eles respondem a pergunta: “Como sabemos se o que planejamos está acontecendo ou aconteceu?” Os indicadores nos ajudam a monitorar, rever e avaliar o projeto. Eles nos permitem saber se os planos do projeto precisam ser ajustados. Eles nos ajudam a aprender lições de um projeto e, assim, evitamos cometer os mesmos erros em outros projetos.

No marco lógico, às vezes os indicadores são chamados de “Indicadores Objetivamente Verificáveis”. O termo “objetivamente” é usado porque os indicadores não devem depender do ponto de vista da pessoa que o estiver medindo. Não deve importar quem os medem – o mesmo resultado deve ser alcançado. Assim, é melhor pedir para que duas pessoas meçam o nível de comparecimento em uma reunião contando o número de pessoas presentes, ao invés de pedir que elas o categorizem como muito ruim, ruim, adequado, bom e muito bom. Uma pessoa poderá achar que o nível de comparecimento é muito bom, enquanto a outra poderá achar que é apenas adequado. Isto dependeria das experiências anteriores com reuniões que elas tenham tido e das suas próprias expectativas de quantas pessoas poderiam comparecer na reunião em questão.

É importante pensarmos sobre quem deveria identificar e medir os indicadores. Os atores interessados primários devem ter uma oportunidade para determinar indicadores porque:

- isto aumenta a apropriação e a transparência do projeto
- os atores interessados primários talvez possam pensar em indicadores apropriados que os funcionários do projeto de fora da comunidade não teriam considerado
- algumas coisas são mais facilmente medidas pelos próprios atores interessados primários
- os atores interessados primários podem ser incentivados e capacitados através do progresso do projeto.

**Tipos de indicadores**

Existem muitos tipos de indicadores a serem considerados. Procure ser criativo e use uma variedade de indicadores para certificar-se que os objetivos possam ser medidos efetivamente e que as necessidades das áreas de monitoramento e avaliação possam ser atendidas.

- Os indicadores **FORMATIVOS** (também chamados de Marcos) são usados durante uma atividade, fase ou projeto para mostrar se o progresso está acompanhando o que foi planejado.  
Os indicadores **SUMATIVOS** são usados no final do projeto para avaliação.



■ Os indicadores **DIRETOS** medem o objetivo diretamente, assim como o número de crianças que freqüentam a escola.

Os indicadores **INDIRETOS** (também chamados de indicadores substitutos) são usados se os indicadores diretos não forem apropriados ou possíveis, por exemplo:

- os resultados não podem ser medidos diretamente, assim como a qualidade de vida
- os indicadores diretos são demasiadamente caros para serem medidos
- os indicadores diretos só podem ser medidos depois do projeto terminado.

Por exemplo, ao medir um aumento no nível de alfabetização, talvez seja difícil ou caro entrevistar as crianças, mas o número de livros emprestados da biblioteca da escola poderá dar-lhe uma indicação se o nível de alfabetização aumentou.

Pode ser muito difícil medir a renda das pessoas sem ofendê-las. Ao invés disso, podemos observar mudanças nos gastos domésticos. Isto poderá incluir a escolha de uma lista de itens que uma casa poderá ter, incluindo alguns itens de luxo, e observar como os gastos variam com o tempo. Nós também poderíamos observar o volume de vendas das lojas e dos provedores de serviços da região pois eles estão sujeitos a serem afetados pelas mudanças nos níveis de renda da população local.

É mais fácil medir o comportamento do que os sentimentos pois o comportamento pode ser observado. Assim, se desejarmos medir se as pessoas se sentem mais confiantes, poderíamos observar com que freqüência elas falam nas reuniões comunitárias.

Os indicadores **QUANTITATIVOS** podem ser analisados em forma numérica – quem, o quê, quando, onde, quanto, quantos, com que freqüência? Eles poderão incluir:

- com que freqüência as coisas acontecem
- o número de pessoas envolvidas ou afetadas
- níveis de crescimento
- níveis de utilização – por exemplo: matrículas escolares, visitas à clínica, aceitação de novas variedades de sementes.

Os indicadores **QUALITATIVOS** medem coisas que não podem ser contadas, assim como:

- satisfação, opiniões
- habilidade na tomada de decisões
- mudanças em atitudes.

Procure usar uma variedade de indicadores quantitativos e qualitativos para não deixarmos de capturar o verdadeiro progresso e impacto do projeto.

A imaginação é muito importante quando definimos os indicadores. Poderá ser útil pedir que um grupo de atores interessados que estejam definindo indicadores fechem os olhos e imaginem como a situação será melhorada no final do projeto. O quê eles ouvem, vêem, tocam, sentem e cheiram que será diferente quando o problema principal tiver sido solucionado? Se estivermos procurando fazer um trabalho integral de desenvolvimento, o nosso impacto sobre o bem-estar espiritual deve ser tão grande quanto sobre o bem-estar físico. Os indicadores espirituais são especialmente difíceis de serem definidos. Talvez os indicadores indiretos precisem ser usados.

### EXEMPLOS de indicadores básicos

- **ECONÔMICOS** Produção por hectare, produção por trabalhador, ovos por dia, produção de produtos de artesanato por mês, renda média, tamanho de terreno por família, gado por família, percentual de pessoas com contas bancárias, percentual de pessoas acima ou abaixo da linha de pobreza, percentual de pessoas sem terras, taxa de migração.
- **SOCIAIS** Taxa de mortalidade infantil, número de mortes, taxa de alfabetização, número médio de anos na escola, número de estudantes que entram na educação secundária, diferença entre os salários pagos para os homens e as mulheres, percentual de mulheres que recebem treinamento, percentual de pessoas que comparecem às reuniões, representação de grupos em desvantagem nos comitês
- **AMBIENTAIS** Peixes pescados por ano, tempo que a terra permanece sem cultivo, floresta desmatada a cada ano, disponibilidade de água no solo, erosão, percentual de famílias praticando a adubação com composto, tempo médio diário coletando lenha.
- **ESPIRITUAIS** Nível de criminalidade, número de divórcios, número de membros de igrejas, comparecimento em reuniões da igreja.

Adaptado da publicação *Introduction to the Programme and Project Cycle: training handbook* CIDT (2002) Universidade de Wolverhampton

### Definindo bons indicadores

Os indicadores devem ser:

- **RELEVANTES** O indicador é relevante ao objetivo que ele está medindo? Por exemplo, se o objetivo for “aumentar o uso de bombas manuais”, medir o número de bombas manuais produzidas não seria um bom indicador porque ele não mede quantas delas estão sendo verdadeiramente usadas.
- **SUFICIENTES** É necessário ter mais do que um indicador?
- **ESPECÍFICO** Qualitativo, quantitativo, tempo (veja o quadro QQT na página 54).
- **MENSURÁVEL** O indicador pode ser realisticamente mensurável?
- **SENSÍVEL ÀS MUDANÇAS** que estarão acontecendo como resultado do projeto ou programa – se as mudanças planejadas acontecerem, o indicador continuará sendo apropriado e mensurável?
- **ECONOMICAMENTE COMPENSADOR** Os indicadores podem ser medidos com custos e esforços razoáveis? O custo para medir os indicadores é proporcional ao custo total do projeto?
- **DISPONÍVEL** O indicador pode ser medido no tempo planejado? Considere, por exemplo, as mudanças climáticas sazonais.

QQT

O termo QQT é freqüentemente usado para garantir que os indicadores sejam específicos. QQT significa:

- **QUANTIDADE** – o âmbito da mudança – em quanto, em quantos
- **QUALIDADE** – o tipo de mudança
- **TEMPO** – até quando a mudança deverá acontecer.

**Exemplo 1**

Passo 1 **INDICADOR BÁSICO** *Planos estratégicos de saúde desenvolvidos*

Passo 2 **ACRESCENTE QUANTIDADE** *75% dos comitês de saúde com planos estratégicos documentados*

Passo 3 **ACRESCENTE QUALIDADE** *75% dos comitês de saúde com planos estratégicos documentados e aprovados pelos atores interessados, incluindo os representantes da comunidade*

Passo 4 **ACRESCENTE TEMPO** *75% dos comitês de saúde com planos estratégicos documentados e aprovados pelos atores interessados, incluindo os representantes da comunidade, até o final do segundo ano*

**Exemplo 2**

Objetivo: Melhor acesso aos mercados regionais

Passo 1 **INDICADOR BÁSICO** *Tempo médio de viagem ao mercado mais próximo é reduzido*

Passo 2 **ACRESCENTE QUANTIDADE** *Tempo médio de viagem ao mercado mais próximo é reduzido em 30%*

Passo 3 **ACRESCENTE QUALIDADE** *Tempo médio de viagem ao mercado mais próximo é reduzido em 30% durante a estação chuvosa*

Passo 4 **ACRESCENTE TEMPO** *Tempo médio de viagem ao mercado mais próximo é reduzido em 30% durante a estação chuvosa até o terceiro ano*

**Exercício**

Selecione alguns exemplos de indicadores básicos que poderiam ser usados em um projeto de desenvolvimento rural integrado que inclui um clínica médica, um programa de treinamento de agricultores e um programa de evangelismo. Selecione indicadores QQT que meçam:

- o impacto econômico (produção, resultados a curto prazo, renda, apropriação, acesso a capital e crédito, pobreza, etc)
- o impacto social (situação de saúde, educação, gênero, liderança, equidade, participação, etc)
- o impacto ambiental (sustentabilidade, habitats, condições do solo, resíduos, combustível, etc)
- o impacto espiritual.



## MÉTODO PARA DEFINIR INDICADORES



Trabalhe horizontalmente no marco lógico, fazendo uma “explosão de idéias” sobre indicadores que meçam cada um dos objetivos. Talvez haja a necessidade de voltar a fazer referência à “árvore do problema” (na página 36). Os efeitos na “árvore do problema” podem ser transformados em indicadores.

- Se houver uma lista comprida de possíveis indicadores para um determinado objetivo, procure reduzi-la, incluindo apenas os indicadores essenciais. Precisamos indicadores suficientes para medirmos o alcance do objetivo com confiança, mas não uma quantidade demasiada que nos leve a desperdiçar tempo e dinheiro.
- Assegure-se de que os indicadores sejam bons (QQT) e que haja uma boa seleção – quantitativos e qualitativos, formativos e sumativos.

Lembre-se que o marco lógico é um documento de trabalho que precisa ser examinado e revisado regularmente. Alguns dos indicadores talvez precisem ser mudados durante o projeto se forem inadequados, demasiadamente difíceis ou caros para serem medidos.

### Indicadores associados com a meta

Devido o projeto contribuir à meta mas não poder ser totalmente responsável por alcançá-la, os indicadores relacionados a este nível poderão ter um alcance que vai além do término do projeto. Talvez eles não sejam medidos pela nossa organização, mas sejam incluídos nas estatísticas governamentais alguns meses depois do projeto ter sido concluído. Naturalmente, um problema associado com o uso de indicadores como estes é que eles não nos dizem quanto do progresso é devido ao nosso projeto ou aos resultados dos projetos de outras organizações. Os indicadores associados com a meta devem, no que seja possível, medir as mudanças durante a existência do projeto.

### Indicadores associados com o propósito

Pode ser difícil identificar os indicadores associados com o propósito. Isto é devido ao fato de que o objetivo ligado ao propósito geralmente define uma mudança de comportamento, a qual pode ser difícil de ser medida. É necessário pensar criativamente quando definimos indicadores neste nível.

### Indicadores associados com os resultados a curto prazo

Estes indicadores deverão ser mais fáceis de serem medidos do que os objetivos dos níveis superiores pois temos maior controle sobre eles. Os indicadores associados com os resultados a curto prazo podem ser transferidos para os termos de referência usados pelo funcionário ou consultor responsável por alcançar os resultados de curto prazo.

### Indicadores associados com as atividades

Os indicadores associados com as atividades geralmente incluem um resumo dos recursos ou do orçamento. A indicação mais clara de que as atividades tenham acontecido com êxito é se os resultados a curto prazo tiverem sido alcançados. No entanto, no caso dos resultados a curto prazo mais complexos, poderá ser útil incluir indicadores associados com as atividades que mostrem o progresso rumo ao alcance dos resultados a curto prazo.

**Evidências**  
(coluna 3 do marco lógico)

As evidências são chamadas de “Meios de Verificação” em algumas versões do marco lógico. Elas descrevem as fontes de informações que usaremos para medir os indicadores. Por exemplo, a temperatura do corpo é um indicador de saúde. Um termômetro nos fornece a evidência.

Para o marco lógico, considere o seguinte:

- o tipo de dados necessários, assim como uma pesquisa
- a fonte dos dados – se devem ser secundárias (coletadas por outras pessoas) ou primárias (coletadas pela nossa organização)
- quem coletará e documentará os dados
- frequência e datas para a coleta de dados. Por exemplo: mensal, trimestral, anual.

Uma vez que evidências apropriadas tiverem sido identificadas para cada indicador, considere se elas são / estão:

- **DISPONÍVEIS** Se quisermos usar dados secundários, teremos condições de obter permissão para acessá-los? Eles serão dados confiáveis?
- **DE BAIXO CUSTO** As informações serão caras demais para serem coletadas?
- **OPORTUNAS** Teremos condições de coletar as informações quando precisarmos delas? Considere as variações climáticas entre as estações. Se quisermos usar dados secundários, eles terão sido coletados no período correto? Às vezes, as estatísticas governamentais são liberadas somente depois de alguns meses que os dados tenham sido coletados porque demora para que os mesmos sejam analisados.

Se as evidências não estiverem disponíveis a baixo custo e na época certa, o indicador deverá ser trocado por outro que possa ser medido de forma mais eficaz.

**EXEMPLOS**  
de evidências

- |                      |                              |                           |
|----------------------|------------------------------|---------------------------|
| ■ relatórios         | ■ pesquisas junto a usuários | ■ registros de manutenção |
| ■ artigos de jornais | ■ avaliação participativa    | ■ livros contábeis        |
| ■ atas de reuniões   | ■ certificado                | ■ estatísticas oficiais   |

Procure fazer uso de sistemas e de fontes de informações já existentes antes de criar outros, mas assegure-se de que as informações usadas sejam confiáveis. Se for necessário coletar dados primários, certifique-se de que isto seja incluído nos objetivos associados às atividades e à lista de atividades e orçamento.

Segunda e terceira colunas do marco lógico – um **EXEMPLO** preenchido

	RESUMO	INDICADORES	EVIDÊNCIAS	SUPOSIÇÕES
<b>Meta</b>	Menor incidência e impacto das doença diarreicas	Taxa de mortalidade ligada às doenças diarreicas reduzida em 5% até o final do terceiro ano  Incidência das doenças diarreicas na diocese reduzida em 50% até o final do terceiro ano	Estatísticas governamentais  Estatísticas do centro de saúde local	
<b>Propósito</b>	Melhor acesso e uso de água potável na diocese	Todas as famílias tendo pelo menos 15 litros de água por pessoa, por dia, até o final do terceiro ano  Distância média entre as casas e uma fonte segura de água inferior a 500m até o final do terceiro ano	Relatório de pesquisa junto às famílias  Relatório de pesquisa junto às famílias	Atendimento de saúde não se deteriora  As doenças diarreicas são devidas à água impura e às práticas de higiene
<b>Resultados a curto prazo</b>	1 Sistemas participativos de gestão em funcionamento para a identificação de necessidades, planejamento e monitoramento	Planos conjuntos entre a diocese e a comunidade e orçamentos disponíveis até o final do nono mês  Pelo menos 90% dos CUAs levantam contribuições locais até o final do primeiro ano	Planos e orçamentos  Livros de registros dos CUAs	Quantidade adequada de água disponível  As pessoas não são excluídas de terem acesso às fontes melhoradas  Acesso não será para usos potencialmente poluentes
	2 Fontes melhoradas de água potável	Pelo menos 90 fontes novas ou melhoradas de água potável estabelecidas e em operação até o final do segundo ano	Livros de registros dos CUAs  Relatórios de testes da qualidade da água	As práticas de higiene são culturalmente aceitáveis
	3 Maior conscientização comunitária sobre boas práticas de higiene	Número de pessoas que lavam as mãos depois de defecar aumentado para 75% da população alvo até o final do trigésimo mês	Pesquisa sobre conhecimentos, atitudes e práticas	
<b>Atividades</b>	1.1 Formar comitês de usuários da água (CUAs)	30 CUAs estabelecidos em cinco regiões da diocese até o final do terceiro mês  Uma vez estabelecidos, reuniões dos CUAs realizadas uma vez por mês	Estatutos dos CUAs  Atas de reuniões  Lista de membros	O lençol de água não contém arsênico  As comunidades estão confiantes de que as fontes de água podem ser melhoradas
	1.2 Dar treinamento aos membros dos CUAs sobre levantamentos, planejamento, monitoramento e preparação de propostas	Todos os membros do CUAs treinados até o final do quinto mês	Registros de treinamento	Os membros dos comitês assumirão a responsabilidade de trabalhar para a comunidade
	1.3 As comunidades realizam levantamentos de linha de base e de monitoramento sobre o nível de utilização da água e necessidades e submetem as propostas	Todos os CUAs realizam levantamentos de linha de base e submetem propostas até o sétimo mês	Relatórios de pesquisas e propostas	Os comitês de usuários da água continuarão a funcionar em prol dos interesses de todos
	1.4 Realizar reuniões regionais conjuntas de planejamento entre a Diocese, o Departamento Distrital de Água e os CUAs	Acordo alcançado entre o Departamento de Água e todos os CUAs até o final do nono mês	Atas de reuniões  Cartas de acordos	A comunidade estará preparada para trabalhar com os CUAs

continua na página 58

continuação da página 57 Segunda e terceira colunas do marco lógico – um **EXEMPLO** preenchido

	RESUMO	INDICADORES	EVIDÊNCIAS	SUPOSIÇÕES
Atividades	2.1 Os CUAs selecionam os Agentes Comunitários de Água (ACAs) e concordam sobre os incentivos	Dois ACAs selecionados por cada comunidade até o final do nono mês	Atas de reuniões	O sistema de incentivos para os ACAs é suficiente e sustentado
	2.2 Treinar os ACAs em como perfurar e cobrir os poços; manter e consertar as bombas manuais	Todos os ACAs comparecem ao treinamento até o final do primeiro ano	Relatórios de treinamento incluindo avaliação dos participantes	Sistema eficaz de fornecimento de peças O Departamento Distrital de Água continua a receber recursos suficientes para realizar os testes na água; teste alternativo será possível, caso contrário
	2.3 Melhorar as condições dos poços existentes e perfurar novos poços	Sessenta poços existentes aprofundados, cobertos e em funcionamento no final do vigésimo primeiro mês Trinta poços novos estabelecidos e em operação até o final do vigésimo primeiro mês	Pesquisa de campo Livros de registros dos CUAs	
	2.4 Tomar providências para que o Departamento Distrital de Água teste a qualidade da água	Todas as fontes testadas antes de serem usadas	Pesquisa de campo Livros de registros dos CUAs	
	2.5 Os ACAs reparam e fazem a manutenção das bombas manuais	97% das bombas manuais na diocese em funcionamento no final do segundo ano	Pesquisa de campo Livros de registros dos CUAs	
	3.1 Treinar Promotores Comunitários de Saúde (PCSs) existentes para que aumentem os seus conhecimentos sobre as doenças diarreicas e a necessidade de se ter boas práticas de higiene	Três PCSs por comunidade comparecem ao treinamento e acertam pelo menos 90% em um teste de pós-treinamento até o final do primeiro ano	Listas de presença Resultados do teste	Os membros da comunidade aplicam o treinamento que receberam
	3.2 Os PCSs treinam homens, mulheres e crianças em boas práticas de higiene	80% dos membros da comunidade treinados até o final do segundo ano	Listas de presença	

### Verificação final do marco lógico

Uma vez que o marco lógico tenha sido preenchido, verifique novamente a sua lógica. Assegure-se de que:

- os objetivos estejam escritos claramente e ligados ao objetivo superior de forma lógica
- o projeto tenha apenas um propósito
- todas as principais suposições tenham sido feitas e que o projeto seja apto a obter sucesso
- os indicadores e as evidências sejam confiáveis e acessíveis
- os indicadores possam medir o progresso e o impacto dos objetivos
- os indicadores sejam QQT
- as atividades incluam ações necessárias para juntar evidências
- os indicadores e as evidências possam ser usados para monitoramento e avaliação.

Depois de verificar a lógica do marco lógico e completá-lo, escreva-o em algumas folhas de papel no tamanho A4. Use números de referência para ajudar aqueles que irão ler o marco lógico, especialmente quando ele tiver mais do que uma página. Os números de referência deverão ligar cada uma das atividades com os resultados a curto prazo correspondentes. Eles também servirão como ponto de referência, ligando a proposta, o cronograma e o orçamento com o marco lógico.

## 2.5 Proposta

A proposta é uma explicação escrita dos planos do projeto. Ela nos permite colocar todas as informações sobre o projeto em um só documento, incluindo:

- o levantamento de necessidades
- a análise dos atores interessados
- as pesquisas – social, técnica, ambiental, econômica e política
- a análise de riscos
- mais detalhes sobre o conteúdo do marco lógico.

A proposta deve ser escrita de uma maneira que os líderes dos funcionários da organização tenham detalhes completos sobre o projeto. Ela funciona como um ponto de referência durante o projeto.

## 2.6 Planejamento de ações

Uma vez que o marco lógico tenha sido preparado, pense nos detalhes de como o projeto será estruturado em termos de tempo, recursos, orçamento e pessoal.

Assim como o marco lógico, o plano de ações deve ser visto como um documento flexível e que poderá sofrer alterações posteriormente.

### Planilha de planejamento de atividades

A planilha de planejamento de atividades é usada para nos ajudar a considerar:

- **quem** vai fazer o **que**
- **quando** isto vai acontecer
- **quais** recursos, além das pessoas, serão necessários.

Uma folha separada deve ser usada para cada um dos resultados a curto prazo. As atividades relacionadas com o resultado a curto prazo são discriminadas, junto com os recursos necessários, o custo total dos mesmos e o nome da(s) pessoa(s) que se responsabilizará(rão) por aquela atividade.

**EXEMPLO** Resulta a curto prazo: 100 mulheres envolvidas em uma variedade de atividades de geração de renda até o final do terceiro ano.

ATIVIDADE	DATAS DE INÍCIO E TÉRMINO	PESSOAL NECESSÁRIO (Quantas pessoas e por quanto tempo?)	MATERIAIS NECESSÁRIOS	PESSOA RESPONSÁVEL	SUPOSIÇÕES
1 Treinar 20 mulheres na área de produção de geléia	15 de agosto, por cinco dias	Um cozinheiro por sete dias (incluindo o tempo de preparação)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20 panelas</li> <li>• 500 potes</li> <li>• açúcar</li> <li>• frutas</li> <li>• querosene para o fogão</li> </ul>	Maria	Que as laranjas estejam baratas esse ano
2 Etc					

**Sistemas de monitoramento e revisão**

Lembre-se de incluir monitoramento e revisão na planilha de planejamento de atividades. Pense sobre quem coletará as evidências para os indicadores e quem as analisarão. Identifique quem ficará responsável por tomar decisões sobre mudanças na montagem do projeto como resultado das lições aprendidas. Certifique-se que os atores interessados sejam envolvidos neste processo.

Se as informações coletadas durante o período de identificação e de pesquisas do projeto não forem suficientes no sentido de fornecer dados de linha de base para os indicadores que foram identificados, um levantamento de dados de linha de base deverá ser realizado antes da implementação do projeto ser iniciada. Isto vai fazer com que existam dados com os quais o progresso possa ser comparado. Por exemplo, no caso do indicador ser “frequência de meninas na escola primária aumentada em 50%”. Para o levantamento de dados de linha de base, o número de meninas que freqüentam a escola primária deverá ser contado. Quando o progresso for monitorado posteriormente, o número de meninas que freqüentam a escola poderá ser contado e comparado com os números obtidos no levantamento de dados de linha de base.

**Cronograma** (conhecido como tabela de Gantt)

O cronograma nos permite considerar quando as nossas atividades acontecerão e por quanto tempo. Isto nos ajudará a pensar sobre quando seria apropriado realizar as diferentes atividades. A escolha do tempo mais adequado dependerá de fatores como:

- condições climáticas de cada estação
- disponibilidade de treinadores
- disponibilidade de materiais.

O cronograma nos ajuda a examinar a seqüência das atividades pois algumas delas dependerão de outras serem realizadas primeiro.

Use o cronograma durante o projeto para monitorar o progresso. Faça perguntas como:

- Por quê estas atividades não estão acontecendo dentro dos prazos?
- Qual será o efeito disto sobre as outras atividades do projeto?
- Como podemos superar os atrasos?

O cronograma deve ser visto como um documento flexível e que pode ser alterado se surgirem novas circunstâncias.

As linhas do cronograma indicam o período de tempo para cada atividade. Se a atividade for intensa, faça algumas linhas mais grossas e, assim, evite planejar muitas atividades intensas ao mesmo tempo. Coloque as iniciais do nome do membro da equipe que ficará responsável pela atividade indicada acima de cada linha. O formato da tabela pode ser alterado se quisermos discriminar as atividades semanalmente.

**EXEMPLO** Cronograma para um projeto de geração de renda.

		JAN	FEB	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
<b>ATIVIDADE</b>	Identificar os participantes		— M										
	Identificar os treinadores			— M									
	Fazer pesquisa de mercado			— M									
	Conduzir treinamento				— R								
	Produção começa						—	—	—	—	— M		
	Treinamento adicional										—	— M	

M Monitoramento

R Revisão

### Orçamentos

Quer estejamos buscando financiamento de doadores ou usando fundos que já temos, é importante prepararmos um orçamento para o projeto. O orçamento é necessário para que tenhamos uma gestão financeira transparente. O doador precisa ver um orçamento antes de aprovar os recursos. Da mesma forma, a liderança ou o Conselho da nossa organização deverá ver um orçamento antes de liberar os recursos. Eles poderão nos responsabilizar por gastar o dinheiro da maneira com que dissemos que faríamos.

Isto significa que devemos preparar o orçamento cuidadosamente. Se não considerarmos todas as coisas nas quais precisaremos gastar o dinheiro, acabaremos incapazes de realizar algumas das atividades e o projeto poderá fracassar. Se destinarmos muitos recursos no orçamento para certas coisas, o doador poderá questionar isso e não dispor-se a financiar o projeto.

#### Orçamento detalhado

Um orçamento detalhado geralmente só é necessário para uso interno. Os doadores precisam de apenas um resumo. Contudo, um orçamento detalhado é útil para:

- **UMA BOA GESTÃO FINANCEIRA E PRESTAÇÃO DE CONTAS** Ele mostra que não estamos gastando dinheiro desnecessariamente.
- **MONITORAR AS NOSSAS ATIVIDADES** Saberemos se realizamos as atividades se o dinheiro tiver sido gasto.
- **APRENDIZAGEM** Se guardarmos um registro do nosso orçamento (e, posteriormente, de quanto realmente gastamos), saberemos o que será realístico para futuros projetos.

Nós fornecemos um modelo de orçamento detalhado abaixo, com os quadrados preenchidos como exemplo.

Modelo de orçamento detalhado

RESULTADO A CURTO PRAZO: 100 mulheres envolvidas em uma variedade de atividades de geração de renda até o final do terceiro ano						
Descrição	Quantidade 1	Unidade	Quantidade 2	Unidade	Preço unitário	Total = Quantidade 1 x Quantidade 2 x Preço unitário
Atividade: Treinamento	1	Treinador	7	Dias	\$100 por treinador, por dia	\$700
	20	Mulheres	25	Potes	\$0.20 por pote	\$100

- Um modelo separado de orçamento deve ser preenchido para cada resultado a curto prazo.
- Se as mesmas atividades forem necessárias para mais do que um dos resultados a curto prazo, crie uma tabela separada para estas atividades, anotando todos os resultados relevantes no quadrado de resultados a curto prazo.
- Se o nosso projeto vai durar mais do que um ano, prepare um orçamento separado para cada ano. As atividades poderão variar a cada ano – consulte a planilha de planejamento de atividades e o cronograma.
- Consulte a planilha de planejamento de atividades para obter uma lista de materiais e de pessoal necessários para cada atividade.
- Lembre-se de incluir as contribuições feitas pelos beneficiários, assim como mão-de-obra e tempo.
- Faça uma associação dos resultados a curto prazo e das atividades com os que estão no marco lógico, usando números de referência.
- Certifique-se de que o orçamento inclua apenas os custos das atividades que especificamos na proposta. Nós deveremos gastar apenas o que estamos dizendo que vamos gastar.
- Especifique os custos relacionados com os artigos de escritório se eles tiverem um custo significativo. Por exemplo: 30 cadernos de anotações para os que realizarem as pesquisas. Os custos gerais dos artigos de escritório podem ser incluídos como custos administrativos no orçamento geral do projeto.
- Especialmente no caso de projetos que duram mais de um ano, lembre-se que os custos poderão aumentar devido à inflação e a outros aumentos de preços (ex. combustível). Para determinar um custo realístico quando os preços estiverem variando, encontre uma taxa média de aumento nos últimos dois ou três anos ou use o preço mais alto.

### Orçamento do projeto

Os doadores precisam de um orçamento completo do projeto. Ele deverá ser um resumo do orçamento detalhado. Geralmente os doadores informam que categorias devem ser incluídas no orçamento do projeto. O modelo a seguir inclui todas as categorias que provavelmente precisarão ser incluídas.

Para preencher as linhas, consulte as tabelas detalhadas de orçamentos e retire as informações necessárias. Por exemplo, consulte todas as tabelas de orçamentos que contenham custos de transporte, some-os e inclua o valor total na linha correspondente do orçamento do projeto.



Lembre-se da depreciação de veículos, dos impostos e do seguro ao calcular os custos de transporte, além dos custos de combustível e de manutenção.

Os custos maiores deverão ser discriminados separadamente. Por exemplo, devido os custos de pessoal geralmente serem altos, faça uma lista de todas as funções separadamente. Ao preparar o orçamento, calcule apenas o tempo que os funcionários realmente vão gastar trabalhando no projeto. Por exemplo, isto poderá representar apenas um quarto do tempo. Assegure-se de que as contribuições à previdência social e aposentadoria sejam incluídas, quando necessário. Lembre-se de incluir os custos de pessoal relacionados com aqueles que supervisionarão o projeto mas que não foram necessariamente incluídos nas tabelas detalhadas de orçamentos para cada um dos resultados a curto prazo.

Todos os custos do orçamento detalhado deverão, então, ter sido incluídos no orçamento do projeto. Se alguns deles não tiverem sido incluídos, geralmente existe uma linha para outros custos no orçamento onde eles poderão ser incluídos.

Lembre-se de incluir os custos gerais de administração no orçamento do projeto, assim como os custos com ligações telefônicas, artigos de escritório e correio. Algumas organizações cobram um percentual dos custos do projeto para cobrir estes custos indiretos. Se for necessário gastar muito tempo em um item específico, assim como alugar uma fotocopadora, discrimine isso separadamente.

Os doadores geralmente fornecem detalhes do que eles podem e não podem financiar. Por exemplo, talvez eles não possam pagar pelo tempo que as pessoas usam para participar em um encontro de treinamento do projeto. Eles talvez não possam prover recursos para financiar certos equipamentos de escritório.

Orçamento do projeto

CUSTOS OPERACIONAIS	PRIMEIRO ANO	SEGUNDO ANO	TERCEIRO ANO
Funcionários / salários			
Instalações			
Administração			
Atividade			
Transporte			
Treinamento de pessoal			
Outros (favor especificar)			
<b>TOTAL</b>			

CUSTOS PATRIMONIAIS	PRIMEIRO ANO	SEGUNDO ANO	TERCEIRO ANO
Veículos / equipamentos do projeto			
Equipamentos de escritório			
<b>TOTAL</b>			

Às vezes os doadores incluem uma linha no orçamento do projeto para quaisquer eventualidades. Isto poderá ser um percentual dos custos totais do projeto. Apesar disso, procure evitar a inclusão desses imprevistos pois é mais provável que os recursos destinados para este fim precisem ser usados devido à uma preparação inadequada do orçamento do que à variação de preços. Se algo imprevisto vier a acontecer, recursos adicionais normalmente poderão ser negociados com o doador.

### Lidando com as flutuações cambiais

Se estivermos buscando financiamento de doadores de um outro país, o orçamento deverá ser preparado em uma moeda estável (ex. dólar americano \$, libras esterlinas £, ou euros €). Mantenha os recursos do projeto em uma moeda estável por mais tempo possível pois isso diminuirá o risco deles serem depreciados.

Em períodos definidos, assim como mensalmente ou trimestralmente, transfira a quantia de dinheiro necessária para o próximo mês ou trimestre para a conta em moeda local. Consulte o orçamento e use o cronograma para mostrar exatamente quanto dinheiro será necessária de cada vez. O banco poderá cobrar uma taxa por cada uma destas transferências. Compare este custo com o risco das flutuações cambiais.



Às vezes os regulamentos de alguns países não permitem que tenhamos uma conta bancária em moeda estrangeira. Neste caso, podemos considerar a possibilidade de pedir para que o doador envie a doação em partes.

# Implementação e avaliação

## ESTUDO BÍBLICO

### Respondendo às mudanças

- No início de Neemias 4, vemos que algumas pessoas se opuseram ao projeto.
  - Qual foi a resposta de Neemias? (versículo 9)
  - Como Neemias mudou os seus planos para poder lidar com o risco para o projeto? (versículos 9, 13, 16-22)
  - O que podemos aprender com a experiência de Neemias para os projetos que planejamos?

Durante a fase de implementação, há algumas coisas que devemos fazer:

- Atualizar a análise de atores interessados para verificar se existem novos atores interessados que possam influenciar o sucesso do projeto ou que deverão ser convidados a participar. As circunstâncias dos atores interessados identificados no início do projeto poderá mudar. Por exemplo, alguns deles poderão encontrarem-se em um nível maior de pobreza e talvez queiramos incluí-los como beneficiários primários. Por outro lado, alguns atores interessados secundários poderão mudar os seus pontos de vista e tornarem-se uma ameaça para o projeto.
- Examine novamente os riscos para o projeto.
- Faça um monitoramento e revisão do progresso que o projeto está fazendo no sentido de alcançar os seus objetivos.
- Faça uso da aprendizagem adquirida através do monitoramento e da revisão na montagem do projeto.
- Consulte novamente o marco lógico e faça ajustes ou melhorias, conforme a necessidade.

Os indicadores identificados no marco lógico mostram como saberemos se as mudanças ocorreram. Monitoramento, revisão e avaliação são os termos usados para o processo de medição e análise dos indicadores.

**Por quê devemos fazer monitoramento, revisão e avaliação?**

Existem duas razões principais para medirmos o nosso desempenho:

- **PRESTAÇÃO DE CONTAS** Precisamos mostrar para aqueles que nos fornecem recursos, e para aqueles que beneficiam-se através do nosso trabalho, que estamos usando os recursos sabiamente.
- **APRENDIZAGEM DE LIÇÕES** Ao medirmos, analisarmos e refletirmos sobre o nosso desempenho, podemos aprender lições que nos permitem mudar os planos do nosso projeto ou a abordagem adotada quanto a outros projetos.

Para medirmos desempenho, precisamos pensar em:

**RELEVÂNCIA** O projeto atende necessidades?

**EFICIÊNCIA** Estamos usando os recursos disponíveis sabiamente?

**EFICÁCIA** Os resultados a curto prazo desejados estão sendo alcançados?

**IMPACTO** A meta geral foi alcançada? Que mudanças ocorreram e que ajudam os beneficiários?

**SUSTENTABILIDADE** O impacto será sustentável?

**Diferença entre monitoramento, revisão e avaliação**

Muitas pessoas acham que monitoramento, revisão e avaliação significam a mesma coisa, mas são diferentes. A maior diferença é que eles são realizados em diferentes estágios do projeto:

- O **MONITORAMENTO** é feito continuamente para garantir que o projeto esteja dentro do que foi planejado, por exemplo, todos os meses.
- A **REVISÃO** é feita ocasionalmente para verificar se cada um dos níveis de objetivos leva ao próximo e se quaisquer mudanças precisam ser feitas nos planos do projeto, por exemplo, a cada seis meses.
- A **AValiação** geralmente é feita no final do projeto para fazer um levantamento do seu impacto.

A tabela abaixo examina algumas outras diferenças entre os três termos.

	MONITORAMENTO	REVISÃO	AValiação
<b>Quando é feito?</b>	<b>Continuamente</b> – durante toda a existência do projeto	<b>Ocasionalmente</b> – no meio ou no final do projeto	<b>Ocasionalmente</b> – no final ou depois da fase ou do término do projeto
<b>O quê é medido?</b>	<b>Eficiência</b> – uso dos recursos, atividades, resultados a curto prazo, suposições	<b>Eficácia, relevância e impacto imediato</b> – alcance do propósito	<b>Impacto e sustentabilidade a longo prazo</b> – alcance do propósito e da meta e mudanças não planejadas
<b>Quem é envolvido?</b>	<b>Funcionários de dentro da organização</b>	<b>Funcionários e pessoas de fora da organização</b>	<b>Pessoas de fora da organização</b>
<b>Que fontes de informações são usadas?</b>	<b>Documentos internos</b> ex. relatórios mensais ou trimestrais, registros de viagens e de trabalho, atas de reuniões	<b>Documentos internos e externos</b> ex. relatórios anuais, relatórios de consultorias	<b>Documentos internos e externos</b> ex. relatórios de consultorias, estatísticas nacionais, relatórios de levantamentos de impacto
<b>Quem usa os resultados?</b>	<b>Gerentes e funcionários do projeto</b>	<b>Gerentes, funcionários, doadores, beneficiários</b>	<b>Gerentes, funcionários, doadores, beneficiários, outras organizações</b>
<b>Como os resultados são usados?</b>	<b>Para fazer mudanças menores</b>	<b>Mudanças em políticas, estratégia e trabalho futuro</b>	<b>Mudanças significativas em políticas, estratégia e trabalhos futuros</b>

Monitoramento, revisão e avaliação determinam indicadores em diferentes níveis na hierarquia de objetivos, assim como os exemplos de marco lógico abaixo.

**MONITORAMENTO**

	Resumo	Indicadores	Evidências	Suposições
Meta				
Propósito				
Resultados a curto prazo				
Atividades				

**REVISÃO**

TAMBÉM CHAMADA DE REVISÃO DE RESULTADOS A CURTO PRAZO PARA O PROPÓSITO

	Resumo	Indicadores	Evidências	Suposições
Meta				
Propósito				
Resultados a curto prazo				
Atividades				

**AVALIAÇÃO**

TAMBÉM CHAMADA DE REVISÃO DO PROPÓSITO PARA A META

	Resumo	Indicadores	Evidências	Suposições
Meta				
Propósito				
Resultados a curto prazo				
Atividades				

Onde possível, os atores interessados primários deverão participar no processo de monitoramento, revisão e avaliação. Isso tem o propósito de garantir que eles realmente se apropriem do projeto e, assim, os benefícios sejam conquistados e sustentados.

Quando usamos os indicadores para medir o progresso, sabemos se alcançamos os nossos objetivos ou não. No entanto, o que eles não nos dizem imediatamente é porque os objetivos não foram alcançados. Nós precisaremos investigar isto para aprendermos lições e podermos prestar contas àqueles que financiam ou beneficiam-se através do nosso trabalho. Os fatores poderão ser internos ou externos. Os fatores internos poderão incluir um exame inadequado dos riscos e a identificação errada de necessidades ou dos atores interessados. Os membros da comunidade provavelmente terão uma grande importância na identificação das razões pelas quais os objetivos não foram alcançados.

É importante lembrar que o tempo de Deus poderá ser diferente do que esperamos e que talvez precisemos mudar os nossos planos de acordo com isso.

O monitoramento e a avaliação poderão mostrar que, apesar do projeto não estar materialmente dentro do que foi planejado, mais pessoas poderão estar indo à igreja. Por outro lado, é importante estarmos atentos aos ataques espirituais que poderão nos impedir de alcançar os objetivos do nosso projeto ou que façam com que atitudes não mudem. Isto poderá nos levar a orar e a escolher um novo enfoque para os nossos planos.

Devido o marco lógico garantir que os indicadores sejam identificados na fase de planejamento, o trabalho de monitoramento, revisão e avaliação não costuma ser complicado. O formato a seguir nos permite documentar o nosso desempenho em resumo. Estes resumos complementam os relatórios completos de monitoramento, revisão e avaliação, assim como o marco lógico complementa as propostas completas. Os doadores geralmente dão orientações sobre como preparar relatórios completos.

### Como preencher os relatórios resumidos

- Copie o resumo e os indicadores do marco lógico nas duas primeiras colunas.
- Relate sobre cada indicador na coluna sobre progresso. Acrescente quaisquer atividades não planejadas que tenham sido realizadas logo abaixo.
- Comente sobre cada indicador e faça recomendações onde forem necessárias. Registre os resultados inesperados na coluna de comentários e recomendações e até que ponto as suposições estão procedendo.
- Na coluna de pontuação, coloque um número que indique, naquele momento, a probabilidade do objetivo ser alcançado ou não.

# MONITORAMENTO Relatório Resumido

Nome do Projeto: \_\_\_\_\_

País \_\_\_\_\_

Período coberto \_\_\_\_\_

Data de preparação \_\_\_\_\_

Preparado por \_\_\_\_\_

ESTRUTURA DO PROJETO	INDICADORES DE ALCANCE	PROGRESSO	COMENTÁRIOS E RECOMENDAÇÕES	PONTUAÇÃO *
Atividades				
Resultados a curto prazo				

\* **PONTUAÇÃO:** 1 Apto a ser alcançado 2 Apto a ser alcançado na sua maior parte 3 Apto a ser parcialmente alcançado 4 Apto a ser alcançado em uma margem muito limitada 5 Improvável que seja alcançado  
 X Demasiado cedo para determinar até que ponto poderá ser alcançado

# REVISÃO Relatório Resumido

Nome do Projeto: \_\_\_\_\_

País \_\_\_\_\_

Período coberto \_\_\_\_\_

Data de preparação \_\_\_\_\_

Preparado por \_\_\_\_\_

ESTRUTURA DO PROJETO	INDICADORES DE ALCANCE	PROGRESSO	COMENTÁRIOS E RECOMENDAÇÕES	PONTUAÇÃO *
Resultados a curto prazo				
Propósito				

\* **PONTUAÇÃO:** 1 Apto a ser alcançado 2 Apto a ser alcançado na sua maior parte 3 Apto a ser parcialmente alcançado 4 Apto a ser alcançado em uma margem muito limitada 5 Improvável que seja alcançado  
X Demasiado cedo para determinar até que ponto poderá ser alcançado



# AVALIAÇÃO Relatório Resumido

Nome do Projeto: \_\_\_\_\_

País \_\_\_\_\_

Período coberto \_\_\_\_\_

Data de preparação \_\_\_\_\_

Preparado por \_\_\_\_\_

ESTRUTURA DO PROJETO	INDICADORES DE ALCANCE	PROGRESSO	COMENTÁRIOS E RECOMENDAÇÕES	PONTUAÇÃO *
Propósito				
Meta				

\* **PONTUAÇÃO:** 1 Apto a ser alcançado 2 Apto a ser alcançado na sua maior parte 3 Apto a ser parcialmente alcançado 4 Apto a ser alcançado em uma margem muito limitada 5 Improvável que seja alcançado  
 X Demasiado cedo para determinar até que ponto poderá ser alcançado

**Preparação de relatórios financeiros**

Relate sobre os gastos do projeto em intervalos determinados, geralmente quando os relatórios de monitoramento, revisão e avaliação forem preparados. Abaixo você encontrará um modelo de como fazer isto.

DESCRIÇÃO	ORÇAMENTO	GASTO REALIZADO	VARIAÇÃO

- Na coluna de Descrição, coloque os títulos usados no orçamento do projeto, assim como custos administrativos e custos de transporte.
- Ao lado de cada descrição, coloque a quantia orçada na coluna de Orçamento.
- Na coluna de Gastos Realizados, acrescente a quantia que foi realmente gasta.
- A variação refere-se à diferença entre o Orçamento e o gasto realizado, expressada através de um percentual. Para calcular a variação, use a fórmula abaixo:

$$\text{Variação} = \frac{(\text{Orçamento} - \text{Realizado})}{\text{Orçamento}} \times 100$$

A variação poderá ser positiva ou negativa. Se a variação for grande – por exemplo, 15% a mais ou a menos – explique o motivo. Se a variação for positiva, escreva algo como “Não gastamos o valor orçado porque ...” Se a variação for negativa, escreva algo como “Gastamos além do valor orçado porque ...”

# Celebrando sucesso

## ESTUDO BÍBLICO

### Celebrando a construção do novo muro

- Neemias 6:15-16 nos conta que o muro de Jerusalém foi terminado. O que estes versículos nos dizem quanto ao êxito desse projeto? As pessoas vêem a obra de Deus nos nossos projetos?
- O capítulo 12 nos conta sobre a dedicação do muro.
  - *Como isso foi celebrado?*
  - *Por quê achamos que Neemias dedicou o muro para Deus?*
  - *Nós dedicamos os nossos projetos para Deus?*
  - *Em que formas criativas podemos pensar em celebrar o sucesso dos projetos que terminamos?*

Quando o projeto for concluído, vale a pena considerar como celebrar o seu sucesso. Crie uma oportunidade para que os atores interessados e os funcionários do projeto reflitam e comparem como as coisas são agora em relação ao que elas eram antes. Se o projeto incluiu a construção de um prédio, considere a possibilidade de convidar todos os atores interessados e outras pessoas para uma cerimônia formal de abertura. Um culto de ação de graças poderá ser usado para celebrar outros tipos de projetos.



*Celebrando o sucesso com os torcedores, técnico, jogadores, gerente, patrocinadores*

A celebração é uma forma de reconhecer todas as contribuições feitas pelas pessoas ao projeto. Esperamos que os beneficiários tenham sido empoderados ao participarem no projeto, do começo ao fim. A realização de uma celebração poderá inspirá-los a adotar outros projetos de desenvolvimento comunitário no futuro.

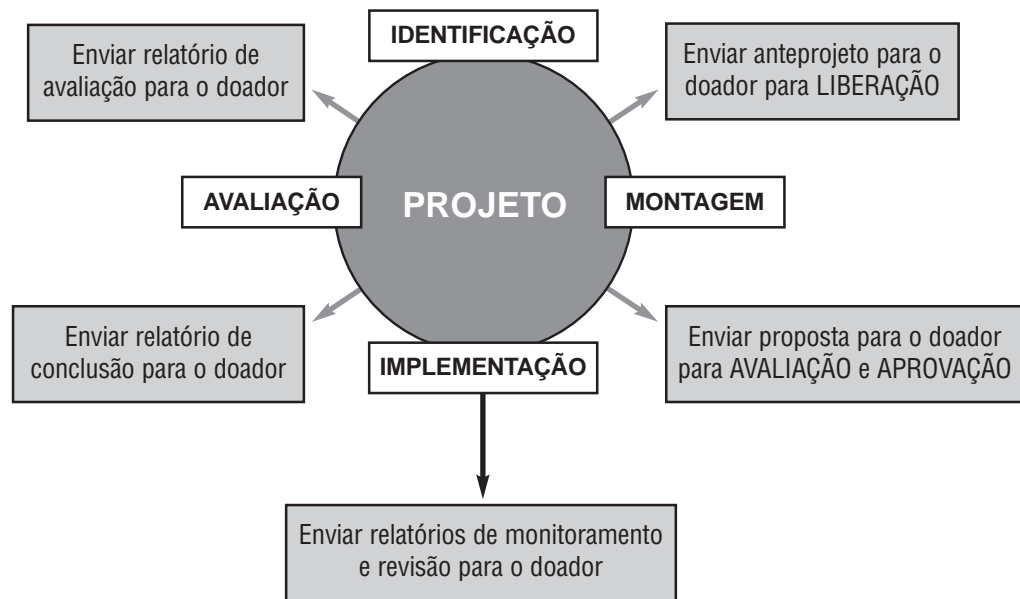
Nenhum projeto é realizado sem dificuldades. Até mesmo os projetos muito bem sucedidos passam por problemas durante a sua existência. É importante refletirmos sobre estes problemas e aprendermos através deles pois, assim, podemos melhorar os nossos projetos no futuro. Também é importante compartilharmos o que aprendemos com outras pessoas, assim como a comunidade, as autoridades locais, os doadores e outras agências. A forma com que compartilhamos o que aprendemos vai variar, dependendo daqueles com quem isso é feito. Por exemplo:

- Faça uma reunião com a comunidade para compartilhar o que você tem aprendido
- um artigo de jornal para compartilhar o que você tem aprendido com os moradores da região
- escreva um estudo de caso sobre o projeto para um boletim informativo para compartilhar com outras agências o que você tem aprendido
- apresente um estudo em uma conferência.



# Anexos

## 1 Interação com os doadores



O diagrama acima mostra como a interação com os doadores se encaixa no ciclo do projeto. Lembre-se que o ciclo do projeto é de nossa responsabilidade e não do doador. O doador tem o seu próprio ciclo de projeto, no qual o nosso ciclo de projeto precisa encaixar-se.

Se estivermos usando financiamento de um doador, precisamos nos comunicar com ele durante todo o ciclo de existência do projeto.

**Anteprojeto** Os doadores geralmente pedem um anteprojeto (consulte a página 18) antes de escrevermos uma proposta completa. Eles precisam saber se os planos que temos para um projeto se encaixarão na estratégia deles. Se os nossos planos não se encaixarem na estratégia deles, o nosso projeto não será financiado. Ao pedirem para escrevermos um breve anteprojeto antes da proposta completa, eles procuram evitar que desperdicemos o nosso tempo.

Para identificar um doador apropriado, consulte o Documento de Estratégia de Redução da Pobreza (DERP), se disponível, converse com doadores ou leia as suas estratégias nacionais para descobrir quais são as suas prioridades. Procure demonstrar que o seu projeto está de acordo com a estratégia deles.

- Quais são as prioridades deles?
- Que tipos de organizações eles apoiam?
- Qual é o orçamento do doador para este país ou setor?
- Quais são os compromissos já existentes do doador?
- Eles estão assumindo novos compromissos?

Geralmente os doadores fornecem orientações resumidas sobre quais informações o anteprojeto deve incluir. Geralmente os anteprojetos devem incluir uma breve introdução sobre a organização, um resumo sobre quem se beneficiará através do projeto e como isso será feito. Dê uma estimativa do orçamento total. Pergunte ao doador se existe alguma dúvida sobre o anteprojeto. Assegure-se de que todas as informações pedidas pelo doador sejam incluídas. Depois do anteprojeto ter sido submetido, o doador poderá entrar em contato para pedir esclarecimentos, caso seja necessário.

**Proposta** Os doadores sempre pedirão uma proposta completa se gostarem do anteprojeto. Eles geralmente fornecem orientações resumidas sobre quais informações são necessárias. Eles geralmente pedem informações sobre a identificação dos beneficiários, uma análise do problema, objetivos, um levantamento de risco, monitoramento, avaliação e sustentabilidade. Todas as propostas devem ser acompanhadas de um orçamento detalhado. A maioria dos grandes doadores pedem um marco lógico com a proposta. Outros doadores poderão pedir um marco lógico se grandes quantias de dinheiro estiverem sendo solicitadas.

Uma vez que a proposta tenha sido enviada para o doador, ela será avaliada para que o doador decida se está de acordo e se tem condições de financiar o projeto. Poderá haver bastante interação com o doador durante esta fase se ele precisar de esclarecimentos ou se for preciso fazer mudanças na proposta. Oxalá o doador decida aprovar o projeto.

**Preparação de relatórios** Durante toda a fase de implementação do projeto, relate sobre o progresso ao doador. Durante a fase de montagem e através de comunicação com o doador, descubra com que frequência eles precisarão dos relatórios. Por exemplo, o doador poderá pedir relatórios de monitoramento a cada seis meses, relatórios de revisão anualmente e um relatório de conclusão no final do projeto.

**Avaliação** Às vezes o doador pode financiar uma avaliação depois que o projeto tenha sido concluído. Ela geralmente é realizada por consultores independentes.

## 2 Programa sugerido para um encontro de treinamento

Este manual poderá ser adaptado e usado em um encontro de treinamento. O programa abaixo é uma sugestão de como o material poderá ser coberto. O encontro poderá ser prolongado para que os participantes possam aplicar o que aprenderam ao seu próprio trabalho.

	SESSÃO 1 (2 horas)	SESSÃO 2 (1 hora e meia)	SESSÃO 3 (1 hora e meia)	SESSÃO 4 (2 horas)
Dia 1	Planejamento Introdução ao projeto	Identificação do projeto (Seção 1)	Identificação do projeto (continuação)	Análise dos atores interessados (Seção 1)
Dia 2	Pesquisa (Seção 1)	Introdução ao marco lógico (Seção 2)	Marco lógico: Árvores de problemas (Seção 2)	Marco lógico: Definindo objetivos (Seção 2)
Dia 3	Marco lógico: Suposições (Seção 2)	Marco lógico: Indicadores e evidências (Seção 2)	Marco lógico: Indicadores e evidências (continuação)	Verificação final do marco lógico (Seção 2)
Dia 4	Preparação de planos de ação (Seção 2)	Implementação, monitoramento e revisão (Seção 3)	Celebrando sucesso (Seção 4)	

## Anotações



## Anotações

## Anotações



**Gestão do ciclo de projetos**

por Rachel Blackman

ISBN 1 904364 27 6

Publicado pela Tearfund

