

ROOTS 5

# GESTÃO DO CICLO DE PROJETOS



tearfund

# ROOTS 5

## GESTÃO DO CICLO DE PROJETOS

### 2ª edição

Por Jane Davies e Anna Ling

Líder do projeto: Anna Ling

Chefe de Redação: Helen Gaw

Tradução: Miriam Machado

Revisão: Debora Chobanian

Chefe de Criatividade: Charlene Hayden

Design: [www.wingfinger.co.uk](http://www.wingfinger.co.uk)

Fotógrafo: John Cleverley, Chris Orange, Moses Mbowa

Colaboradores: Richard Fillingham, Kyle Hanna, Tineke Harris,

Lydia Powell e Rachel Stevens.

A primeira edição deste livro, por Rachel Blackman, foi publicada em 2003.

© Tearfund 2020

Qualquer parte deste livro pode ser copiada, reproduzida ou adaptada por indivíduos, como parte de seu próprio trabalho ou para fins de treinamento, desde que as partes reproduzidas não sejam distribuídas para fins lucrativos e que o crédito seja dado à Tearfund. O crédito de todas as fotos deve ser dado a John Cleverley/Chris Orange/Moses Mbowa/Tearfund. Para outros usos do material, inclusive a reprodução de imagens em outros contextos, deverá ser obtida a autorização da Tearfund.

Aceitamos feedback sobre nossas publicações e gostaríamos muito de saber como você usou este livro. Entre em contato através dos dados abaixo.

ISBN 978-1-916507-91-3

O registro CIP (Cataloguing-in-Publication) deste livro está disponível na British Library.

Publicado pela Tearfund. Companhia limitada por garantia. Instituição beneficente registrada sob o número 265464 (Inglaterra e País de Gales) e sob o número SC037624 (Escócia).

A Tearfund é uma agência cristã de desenvolvimento e assistência em situações de desastres, que está formando uma rede mundial de igrejas locais para ajudar a erradicar a pobreza.

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

Tel.: +44 (0)20 3906 3906

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

Site: [learn.tearfund.org](http://learn.tearfund.org)

Agradecemos às seguintes pessoas, que colaboraram para o processo de teste de campo: Pieter Bakker, Kathryn de Carvalho, Paola Castiati, Matthew Gregora, Gerardo Gutiérrez, Ben Keenan, Lauren Kejeh, Marina Kobzeva, Liu Liu, Vannesa Lovera de Bone, Bikita Mahdi, David Mbuvi, Norman Molina, Francesca Quirke, Katharina Raudzus e Jonathan Simpson. Agradecemos a Emanuele Militello, da Save the Children, por sua revisão por pares, e a Kirsty Smith, da CBM, e a Tessa Hillgrove e Teresa Lee, da CBM Austrália, pela revisão do guia a partir da perspectiva da inclusão da deficiência.

Também agradecemos aos parceiros da Tearfund que ajudaram a testar o guia: Acción Médica Cristiana, da Nicarágua; Fundación Centro Esdras Guatemala; Comissão de Ação Social Menonita, de Honduras; Spectrum SDKN; Missão Lepra de Mianmar; Igreja da Província de Mianmar; e Convenção Batista de Mianmar. Vários funcionários da Tearfund também revisaram o guia, e seu feedback foi inestimável.

Esta é uma tradução da publicação em inglês *Project Cycle Management – a Roots guide*, a qual também se encontra disponível em espanhol e francês.

Acesse [learn.tearfund.org/impact](http://learn.tearfund.org/impact) para baixar este livro e encontrar mais recursos sobre a gestão do ciclo de projetos.

Acesse [learn.tearfund.org/shop](http://learn.tearfund.org/shop) ou entre em contato com a Tearfund através dos dados abaixo para comprar exemplares impressos.

**ROOTS 5**  
**GESTÃO DO**  
**CICLO DE**  
**PROJETOS**



# SOBRE ESTE GUIA

---

Este guia explica o que é a boa gestão do ciclo de projetos (GCP) e fornece ferramentas e exemplos práticos da aplicação dos princípios da GCP em cada fase do ciclo do projeto. Este guia segue as diferentes fases do ciclo do projeto: compreensão da situação, elaboração do projeto, aprovação e governança, preparação, implementação e monitoramento, avaliação e encerramento do projeto. O guia fornece ferramentas para serem usadas em cada fase, com exemplos de como aplicá-las, usando um cenário que adaptamos a partir de um projeto da vida real.

Este guia está voltado para pessoas que trabalham para organizações de base locais que realizam trabalhos de desenvolvimento e assistência em situações de emergência. Ele é útil para qualquer pessoa que trabalhe em um projeto, inclusive gestores de projetos e funcionários de campo. Os princípios do guia também podem ser usados por líderes na gestão e no desenvolvimento de sua organização. Este guia pode ser usado como um ponto de referência para problemas específicos de GCP ou como um manual de treinamento geral sobre a gestão do ciclo de projetos.

*O guia Roots 5 é uma ferramenta incrível, que me ajudou a compreender a vida de um projeto. Fui introduzido a ele na pós-graduação e fiquei intrigado com o quão detalhado, apesar de simples, ele é. Essa é uma ferramenta abrangente, que permite a contextualização e a adaptação. Continuo consultando e usando essa ferramenta como um guia para escrever e revisar projetos.*

Marc-Romyr Antoine, Haiti

## Por que esta edição atualizada?

A versão original deste guia foi publicada em 2003 e continua sendo um recurso amplamente usado na GCP. No entanto, desde que ele foi escrito, a comunidade global humanitária e de desenvolvimento continuou avançando em sua forma de pensar e nas ferramentas para a GCP. Este guia baseia-se nos pontos fortes da versão original, mas incorpora a forma de pensar e o aprendizado da última década. Este novo guia ajudará ainda mais os usuários a elaborar, implementar e aprender com seus projetos, dando a devida atenção às fases do ciclo do projeto e a tópicos não incluídos anteriormente. Especificamente, esta nova versão inclui seções adicionais sobre a Teoria da Mudança, aspectos financeiros da gestão de projetos, riscos e monitoramento e avaliação. Além disso, um cenário de projeto fictício, baseado na experiência da Tearfund, foi desenvolvido para ilustrar os princípios ao longo do guia.

## Como usar este guia

### Legenda dos símbolos

Ao longo do guia, usamos vários símbolos para ajudá-lo a identificar rapidamente os diferentes conteúdos:



Ferramenta



Exemplo do cenário de projeto



Lista de verificação



Ponto de decisão



Risco



## Cenário de projeto

Ao longo do guia, mencionamos um cenário de projeto fictício, mas baseado na experiência da Tearfund com projetos. Usamos muitas das ferramentas de gestão de projetos apresentadas neste guia para criar exemplos provenientes desse cenário a fim de ajudá-lo a aprender sobre a gestão do ciclo de projetos. Em um projeto real, normalmente você não usaria todas as ferramentas: você selecionaria as melhores para o seu contexto e a sua finalidade.

O cenário de projeto ocorre em um país em que o desenvolvimento estagnou, revertendo anos de progresso. Em várias partes do país, as mulheres perderam seus meios de vida devido aos conflitos e à pobreza geracional. Uma organização local, com bons conhecimentos e experiência de trabalho com essa comunidade e com um forte relacionamento com os líderes comunitários, quer responder à crise. O guia ilustra as medidas que essa organização precisaria tomar para elaborar e implementar um projeto.

As fotografias dos exemplos do cenário de projeto ao longo do guia dão ideias de como usar essas ferramentas na prática com as comunidades. Para muitas das ferramentas, você só precisa de papel e canetas, e as fotos foram concebidas e tiradas especialmente para ilustrar como várias delas seriam em um ambiente de workshop. É importante manter constantemente um registro do seu trabalho e tirar fotos dos trabalhos criados nos workshops. Alguns doadores exigem que se envie uma versão digitada das ferramentas. Esperamos que as fotos deem vida aos exemplos.

## Página de conteúdo e lista de diagramas

O guia foi elaborado para ser lido ou de capa a capa, como um guia passo a passo da execução de um projeto, ou como um livro de referência, que você pode usar para encontrar as informações necessárias para uma determinada fase de um projeto. A página de conteúdo e a lista de diagramas são locais úteis para encontrar rapidamente o conteúdo específico que você está procurando.

# RÁPIDA VISÃO GERAL

---

## **Introdução – página 1**

Aqui são apresentados alguns princípios fundamentais e gerais da gestão de projetos, que devem ser aplicados ao longo do ciclo do projeto, por exemplo: “pontos de decisão” e a “restrição tripla”.

## **Fase 1: Compreensão da situação – página 9**

Antes de elaborarmos um projeto, precisamos ter uma boa compreensão da situação e do contexto. Primeiro, coletamos informações através de uma variedade de ferramentas de coleta de dados, inclusive grupos focais, pesquisas e observações. É importante identificar as partes interessadas envolvidas. A seguir, precisamos analisar os dados coletados para que eles possam informar nossa tomada de decisão. Podemos fazer isso usando ferramentas como a árvore do problema.

## **Fase 2: Elaboração do projeto – página 47**

Esta seção concentra-se em como usar duas ferramentas principais de elaboração de projetos – a Teoria da Mudança e o marco lógico – para garantir que o seu projeto atenda às necessidades identificadas durante a análise dos problemas. Nessa fase, também é essencial considerar o orçamento e os riscos do projeto, pois eles influenciarão seu escopo.

## **Fase 3: Aprovação e governança – página 83**

A fase de aprovação e governança concentra-se em providenciar os acordos necessários antes de iniciar os preparativos detalhados para o seu projeto. Isso inclui: obter financiamento, decidir como o projeto será governado e entrar em acordo quanto aos papéis e responsabilidades.

## **Fase 4: Preparação – página 91**

Você já deverá ter iniciado parte do planejamento do seu projeto, mas, nessa seção do guia, você aprenderá sobre os planos detalhados necessários para iniciar o seu projeto. Esses incluem: planejamento do escopo e do tempo, planejamento financeiro, logística e planejamento de M&A.

## **Fase 5: Implementação e monitoramento – página 107**

Este é o ponto em seu projeto em que os planos se tornam realidade e as atividades são realizadas. O monitoramento está incluído nessa seção, pois há vários elementos que precisam ser monitorados durante a implementação, entre eles, os indicadores do projeto, as finanças e os riscos identificados.

## **Fase 6: Avaliação – página 123**

Para vermos se fizemos uma contribuição positiva para a mudança, devemos avaliar nosso trabalho. Esta seção concentra-se em quando e como mandar fazer uma avaliação, como desenvolver um bom documento de termos de referência (TdR), o que incluir em um relatório de avaliação e como compartilhar as constatações.

## **Fase 7: Encerramento do projeto – página 133**

Quando as atividades e a avaliação estão concluídas, é fácil achar que todo o trabalho já está feito. No entanto, algumas atividades precisam ser realizadas durante o encerramento, entre elas, a captura do aprendizado para o futuro, a comunicação com os beneficiários e a celebração do sucesso.

# CONTEÚDO

---

<b>Sobre este guia</b> .....	iii
<b>Rápida visão geral</b> .....	v
<b>Glossário</b> .....	x
<b>Diagramas e exemplos do cenário de projeto</b> .....	xii
<b>INTRODUÇÃO</b>	
<b>GESTÃO DO CICLO DE PROJETOS</b> .....	1
<b>O que é um projeto?</b> .....	2
<b>Por que isso se chama ciclo do projeto?</b> .....	2
<b>Tópicos transversais</b> .....	2
Pontos de decisão.....	2
A restrição tripla.....	3
A importância da participação.....	4
Padrões de Qualidade da Tearfund.....	5
<b>FASE 1</b>	
<b>COMPREENSÃO DA SITUAÇÃO</b> .....	9
<b>1.1 Por que precisamos compreender a situação?</b> .....	10
<b>1.2 Fatores sobre os quais precisamos saber mais</b> .....	10
<b>1.3 Coleta de informações</b> .....	12
Com quem e de onde podemos obter dados?.....	13
Coleta de dados inclusiva.....	14
Como os dados primários são coletados?.....	15
Amostragem.....	16
As perguntas certas.....	17
Ferramentas de coleta de dados.....	17
• Pesquisas.....	17
• Entrevistas.....	18
• Grupos focais.....	19
• Observação.....	21
• Mapeamento e desenho.....	22
• Linhas do tempo.....	24
• Calendários diários e sazonais.....	25
• Exercícios de classificação e ordenação.....	27
Coleta rápida de dados.....	29
Coleta de dados digitais.....	30
A Roda Luz.....	30



<b>1.4</b>	<b>Análise da situação</b> .....	31
	Análise dos problemas .....	32
	• Árvore do problema.....	32
	• Árvore de soluções .....	34
	• Análise do campo de força .....	34
	Análise das capacidades.....	35
	• Análise das capacidades da comunidade .....	36
	• Investigação apreciativa .....	38
	Análise da situação ou do contexto .....	38
	• Análise SWOT .....	38
	• Análise PESTLE .....	41
	• Análise da economia política.....	41
	• Análise de conflitos .....	41
	• Avaliação do mercado.....	42
	Análise das partes interessadas – identificação das partes interessadas.....	43

## FASE 2

### ELABORAÇÃO DO PROJETO

47

<b>2.1</b>	<b>Objetivo e importância de uma boa elaboração do projeto</b> .....	48
<b>2.2</b>	<b>Introdução às ferramentas e abordagens de elaboração</b> .....	48
<b>2.3</b>	<b>Teoria da Mudança</b> .....	49
	Introdução à Teoria da Mudança .....	49
	Como é a Teoria da Mudança? .....	50
	Como desenvolver uma Teoria da Mudança .....	51
<b>2.4</b>	<b>Marcos lógicos</b> .....	55
	Introdução aos marcos lógicos .....	55
	Como é um marco lógico? .....	57
	Como preencher um marco lógico.....	58
<b>2.5</b>	<b>Orçamento do projeto</b> .....	66
<b>2.6</b>	<b>Risco</b> .....	69
	Identificação .....	69
	Avaliação.....	69
	Planejamento de respostas aos riscos .....	70
	“Não causar danos” e proteção .....	74
<b>2.7</b>	<b>Análise das partes interessadas – influência e envolvimento</b> .....	74
	Elaboração para um bom encerramento.....	80

## FASE 3

### APROVAÇÃO E GOVERNANÇA

83

<b>3.1</b>	<b>Aprovação do projeto</b> .....	84
<b>3.2</b>	<b>Financiamento do projeto</b> .....	84
	Conformidade.....	84
	Processo de pedido de financiamento .....	85

<b>3.3 Governança do projeto</b> .....	86
Estruturas de governança e gestão .....	86
Limites acordados .....	87
Matriz RASCI .....	87

## FASE 4

### PREPARAÇÃO

	91
<b>4.1 Introdução à preparação</b> .....	92
<b>4.2 Planejamento do escopo e do tempo</b> .....	92
<b>4.3 Planejamento financeiro</b> .....	98
<b>4.4 Planos relativos aos funcionários</b> .....	99
<b>4.5 Planejamento da cadeia de suprimentos</b> .....	100
<b>4.6 Plano de M&amp;A</b> .....	101
<b>4.7 Planejamento de respostas aos riscos</b> .....	102
<b>4.8 Planejamento do feedback dos beneficiários</b> .....	102
<b>4.9 Planejamento de iteração ou de ondas sucessivas</b> .....	102
<b>4.10 Organização dos documentos</b> .....	103
<b>4.11 Lançamento do projeto</b> .....	103

## FASE 5

### IMPLEMENTAÇÃO E MONITORAMENTO

	107
<b>5.1 Introdução à implementação e ao monitoramento</b> .....	108
<b>5.2 A restrição tripla na implementação e no monitoramento</b> .....	108
Monitoramento do tempo: monitoramento das atividades .....	109
Monitoramento do escopo: acompanhamento de indicadores .....	110
<b>5.3 Monitoramento do custo: monitoramento financeiro</b> .....	112
<b>5.4 Monitoramento de riscos durante a implementação</b> .....	113
<b>5.5 Gestão de problemas</b> .....	115
<b>5.6 Aprendizagem e adaptação</b> .....	116
<b>5.7 Gestão de funcionários</b> .....	117
<b>5.8 Feedback dos beneficiários</b> .....	117
<b>5.9 Relatórios, registros e comunicação</b> .....	118
<b>5.10 Garantia de qualidade</b> .....	119

## FASE 6 AVALIAÇÃO

	123
6.1 Introdução à avaliação.....	124
6.2 Qual é a diferença entre levantamento, monitoramento e avaliação?.....	124
6.3 Tipos de avaliação .....	124
6.4 Perguntas para a avaliação .....	125
6.5 Quem deve fazer a avaliação?.....	125
6.6 Termos de referência.....	126
6.7 Etapas da realização de uma avaliação .....	127

## FASE 7 ENCERRAMENTO DO PROJETO

	133
7.1 A importância da fase de encerramento .....	134
7.2 Tipos de transição.....	134
7.3 Tarefas no final do projeto .....	135
7.4 Motivos pelos quais um projeto poderia encerrar mais cedo .....	136
7.5 Compartilhamento e uso de lições aprendidas.....	136

## APÊNDICES

1 Base bíblica para a gestão do ciclo de projetos.....	139
2 Diagrama da gestão do ciclo de projetos mostrando as principais ferramentas.....	141
3 A Roda Luz da Tearfund.....	142
4 Ferramentas de análise de conflitos.....	144
5 Assistência em dinheiro e vales .....	146
Leitura adicional.....	149

# GLOSSÁRIO

---

<b>advocacy</b>	influenciar as decisões, as políticas e as práticas dos tomadores de decisões a fim de combater as causas da pobreza
<b>amostra</b>	um subconjunto de uma população, estudado para tirar conclusões sobre a população como um todo
<b>amostragem</b>	processo de seleção de uma amostra
<b>análise dos problemas</b>	processo usado para compreender os problemas e suas causas (geralmente realizado através de uma árvore do problema)
<b>atividade</b>	um trabalho específico, realizado para obter resultados imediatos
<b>atribuição</b>	até que ponto uma mudança observada é o resultado de uma determinada atividade
<b>avaliação</b>	coleta e análise de informações para melhorar a elaboração, a aprendizagem e a implementação
<b>avaliação</b>	análise que identifica, considera e julga o valor do que foi realizado
<b>avaliação do impacto</b>	estudo feito após a conclusão do projeto para avaliar o impacto
<b>beneficiário</b>	indivíduo, grupo ou organização que se beneficia com um projeto (veja participante do projeto)
<b>ciclo do projeto</b>	todas as fases desde o início até o final do projeto
<b>cobertura</b>	até que ponto os grupos de pessoas são incluídos em um projeto e recebem apoio
<b>coleta de dados</b>	coletar informações de forma sistemática
<b>contexto</b>	o ambiente em que uma estratégia, projeto ou programa é realizado e que pode impedir ou facilitar mudanças
<b>doador</b>	organização, indivíduo ou fundo de caridade que doa dinheiro a um projeto
<b>efeito direto</b>	mudança ocorrida durante ou logo após as atividades, que pode ser influenciada por outros fatores
<b>eficácia</b>	até que ponto um projeto alcança seus objetivos
<b>eficiência</b>	fazer o melhor uso dos recursos para alcançar os resultados necessários
<b>elaboração</b>	uma fase da gestão do ciclo de projetos que define o que o projeto pretende alcançar e como o fará
<b>engajamento</b>	participação das partes interessadas em um projeto ou programa
<b>estratégia</b>	a direção ou o processo para alcançar os objetivos de uma organização
<b>evidências</b>	informações que podem ser usadas para corroborar ou contrariar uma declaração ou proposta
<b>gestão do ciclo de projetos</b>	(GCP) processo de planejamento e gestão dos recursos do projeto para entregar resultados específicos
<b>impacto</b>	(em relação ao impacto do projeto) mudanças de longo prazo, positivas e negativas, para as quais o projeto contribui
<b>levantamento de necessidades</b>	processo de identificação e compreensão das necessidades das pessoas
<b>linha de base</b>	dados coletados no início de um projeto para que a mudança possa ser medida
<b>mapeamento (ferramenta)</b>	desenhar um mapa para contar uma história

<b>marco</b>	um ponto no meio de um projeto, onde se pode avaliar o progresso
<b>marco lógico</b>	tabela que resume a elaboração de um projeto com base em sua lógica
<b>monitoramento</b>	processo contínuo de medição do progresso
<b>nota conceitual</b>	um breve resumo de uma ideia de projeto
<b>padrões de qualidade</b>	requisitos ou princípios específicos, estabelecidos por uma organização, rede ou aliança, que o projeto deve seguir
<b>parte interessada</b>	peessoa ou grupo envolvido, afetado ou que influencia um projeto
<b>participante do projeto</b>	indivíduo, grupo ou organização que se beneficia com um projeto (veja beneficiário)
<b>pesquisa</b>	materiais e fontes de estudo para comprovar fatos e chegar a novas conclusões
<b>pesquisa final</b>	pesquisa realizada no final de um projeto para comparar com os dados da linha de base e avaliar as mudanças
<b>plano de monitoramento e avaliação</b>	(plano de M&A) tabela baseada no marco lógico do projeto, com detalhes dos requisitos de M&A de cada indicador
<b>precondição</b>	medidas fundamentais necessárias para que o projeto cause impacto
<b>pressuposição</b>	uma condição que precisa ser atendida para que um projeto seja bem-sucedido
<b>prestação de contas</b>	explicar as decisões e ações e mostrar o progresso às partes interessadas
<b>programa</b>	um conjunto de projetos vinculados, geridos de forma a alcançar efeitos diretos específicos
<b>projeto</b>	um conjunto independente de atividades para alcançar objetivos definidos dentro de um prazo e de um orçamento fixos
<b>proteção</b>	proteger crianças e adultos vulneráveis contra todas as formas de danos e abusos
<b>resultado imediato</b>	o que o projeto realmente produz como resultado das atividades realizadas
<b>resultados</b>	os efeitos do projeto, que podem ser intencionais ou não intencionais, positivos ou negativos
<b>revisão</b>	avaliação periódica do progresso do projeto
<b>sustentabilidade</b>	até que ponto os benefícios do projeto continuarão após a retirada do financiamento
<b>Teoria da Mudança</b>	explicação de como e por que a ação proposta alcançará mudanças positivas
<b>termos de referência</b>	(TdR) um documento que descreve o que se espera do trabalho de uma pessoa ou organização
<b>transparência</b>	comunicação e tomada de decisão abertas
<b>triangulação</b>	coleta de dados sobre um tópico específico de pelo menos três fontes diferentes e comparação dos resultados

# DIAGRAMAS E EXEMPLOS DO CENÁRIO DE PROJETO

---

1	Fases do ciclo de projetos.....	1
2	A restrição tripla.....	3
3	Diferentes níveis de participação .....	5
4	Caminhada transversal .....	22
5	Área do mercado desenhada pelas mulheres.....	23
6	Área mais ampla do projeto desenhada pelos homens.....	23
7	Calendários diários elaborados por comerciantes do sexo masculino e do sexo feminino.....	25
8	Calendário sazonal.....	26
9	Pesquisa com pedrinhas (empilhamento proporcional) .....	27
10	Classificação em pares .....	28
11	Árvore do problema.....	33
12	Análise do campo de força .....	35
13	Análise das capacidades.....	37
14	Análise SWOT/BEEM.....	40
15	Exemplo de um diagrama da Teoria da Mudança.....	50
16	Teoria da Mudança .....	53
17	Como você pode representar sua Teoria da Mudança no seu marco lógico.....	59
18	Como você pode representar sua árvore de soluções em seu marco lógico .....	60
19	Marco lógico "Por que ... como" .....	61
20	Marco lógico "Se ... então" .....	62
21	Marco lógico preenchido .....	65
22	Orçamento.....	68
23	Riscos do projeto.....	70
24	Avaliação dos riscos: pontos iniciais dos riscos.....	71
25	Avaliação dos riscos: pontos finais dos riscos .....	72
26	Registro de riscos .....	73
27	Um modelo de tabela das partes interessadas .....	75
28	Diagrama de Venn para o cenário de projeto.....	76
29	Tabela das partes interessadas para o cenário do projeto .....	76
30	Matriz das partes interessadas.....	77
31	Exemplo de matriz das partes interessadas.....	78
32	Tabela de participação das partes interessadas .....	79
33	Como decidir se você pedirá financiamento a doadores .....	85
34	Estrutura analítica do projeto .....	94

35	Exemplo de diagrama de rede.....	95
36	Diagrama de rede.....	96
37	Caminho crítico do diagrama de rede .....	97
38	Diagrama de Gantt .....	98
39	Projeção de fluxo de caixa .....	99
40	Plano de M&A .....	101
41	A restrição tripla.....	108
42	Caminho crítico do diagrama de rede .....	109
43	Planilha de acompanhamento de indicadores .....	111
44	Registro de riscos .....	114
45	Registro de problemas .....	115
46	Registro de lições .....	116
47	Principais ferramentas de gestão do ciclo de projetos .....	141
48	A Roda Luz da Tearfund.....	143
49	Avaliação da sensibilidade a conflitos .....	144
50	Lista de verificação da viabilidade de assistência em dinheiro e vales .....	146
51	Árvore de decisões sobre a assistência em dinheiro e vales .....	148

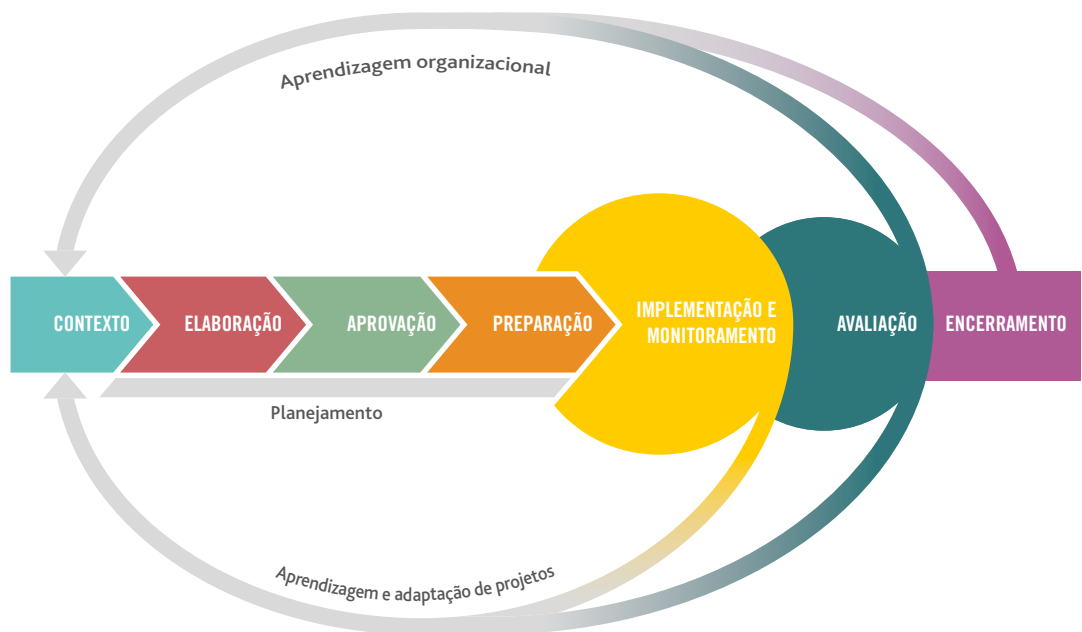




# INTRODUÇÃO GESTÃO DO CICLO DE PROJETOS

Os projetos passam por uma série de fases, que, juntas, formam o ciclo do projeto. Essas fases são apresentadas no diagrama 1.

Diagrama 1 Fases do ciclo de projetos



## Até o final desta seção, você será capaz de:

- explicar os benefícios da boa gestão do ciclo de projetos;
- desenhar um ciclo de projeto simples, com os principais pontos de decisão;
- analisar como as questões ou problemas do seu projeto afetam a restrição tripla de custo, tempo e escopo;
- explicar a importância da participação na gestão do ciclo de projetos.

## O que é um projeto?

Um projeto é um conjunto independente de atividades para alcançar objetivos definidos dentro de um prazo e de um orçamento fixos. O ciclo do projeto abrange todas as fases desde o início até o final do projeto: desde o contexto até o encerramento. A gestão do ciclo de projetos é o processo de planejamento e gestão dos recursos dos projetos para entregar resultados específicos.

## Por que isso se chama ciclo do projeto?

Esse é um ciclo porque uma fase leva à outra, e elas frequentemente precisam ser repetidas durante o curso do projeto. Assim, por exemplo, ao monitorar a forma como um projeto está sendo implementado, você pode perceber mudanças que mostram que suas atividades não estão mais atendendo às necessidades mais urgentes da comunidade. Portanto, você precisará voltar à análise inicial do problema, na próxima fase do projeto, reelaborar o projeto e implementar e monitorar novas atividades. O que você aprender à medida que o projeto se desenvolve pode exigir que você faça mais alterações.

Organizações diferentes podem usar termos levemente diferentes para essas fases (por exemplo: a fase de aprovação e governança, às vezes, é chamada de iniciação), mas a maioria das organizações segue essas fases gerais.

### Os benefícios da boa gestão do ciclo de projetos

As organizações que possuem uma boa gestão do ciclo de projetos (GCP) são eficientes na elaboração, no planejamento e na aprendizagem adquirida com seu trabalho. Por sua vez, o trabalho bem planejado e que incorpora as lições aprendidas tem mais chances de ser bem-sucedido e alcançar mudanças duradouras. Uma boa GCP ajudará a aumentar a reputação da sua organização e o financiamento que você conseguirá obter. Em última análise, uma boa GCP permite que sua organização tenha um impacto maior: seu trabalho beneficiará mais pessoas, com mais eficácia e por mais tempo.

## Tópicos transversais

Agora, apresentaremos quatro tópicos transversais que precisam ser lembrados durante todo o ciclo do projeto. São eles:

- pontos de decisão;
- a restrição tripla;
- participação;
- padrões de qualidade.



### Pontos de decisão

Os pontos de decisão ocorrem em momentos fundamentais do ciclo do projeto, geralmente entre as diferentes fases. Quando o projeto chega a um ponto de decisão, essa é uma oportunidade para a equipe do projeto refletir e garantir que realizou todas as atividades necessárias antes de passar para a próxima fase.

Às vezes, a aprovação para passar por um ponto de decisão pode vir de fora da equipe do projeto. Por exemplo:

- um painel interno que autoriza o gestor do projeto a preencher uma proposta para tentar obter financiamento externo ou liberar financiamento interno;
- uma organização que aprova financiamento interno para uma etapa de coleta e análise de dados;
- um doador que libera mais financiamento para o projeto somente depois que determinados marcos são alcançados;
- um funcionário sênior que percebe que o projeto não está mais refletindo os objetivos estratégicos da organização e decide encerrá-lo.

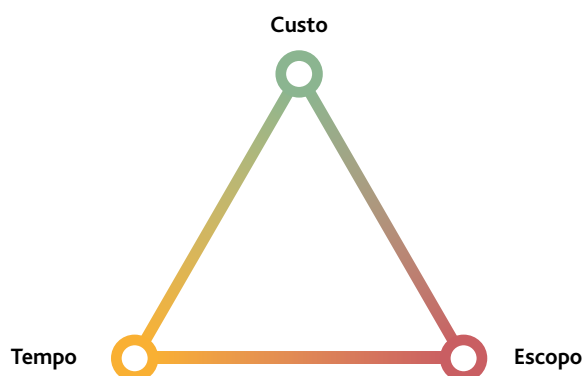
Essas estruturas de aprovação serão discutidas em mais detalhes na fase de aprovação e governança, na página 83.

## A restrição tripla

Uma ideia comum na gestão do ciclo de projetos é a restrição tripla, que se refere aos "custos", ao "tempo" e ao "escopo". Uma restrição é algo que define os limites de como o projeto se desenvolverá. Portanto, na gestão do ciclo de projetos, as restrições são:

- quanto dinheiro foi alocado (custo);
- quanto tempo o projeto deve levar (tempo);
- o que o projeto pretende entregar e o trabalho necessário para isso (escopo).

Diagrama 2 A restrição tripla



A gestão de projetos pode ser vista como um equilíbrio entre essas três restrições. É importante ter clareza sobre o escopo que seu projeto pretende atingir, as restrições de tempo ou os prazos com os quais você terá que trabalhar e o orçamento disponível para gastar. Todas as três precisam ser consideradas paralelamente e não por pessoas ou equipes separadas, pois todas as restrições afetam-se mutuamente. Assim, quando seu projeto estiver em dificuldades, você saberá qual é a sua restrição mais importante e onde poderá fazer alterações para trazê-lo de volta para o caminho certo.

Por exemplo:

- Se o projeto tiver excedido o tempo planejado, pode-se alocar mais dinheiro para empregar pessoal extra.
- Se o projeto tiver excedido o orçamento, pode ser necessário reduzir seu escopo.
- Se o projeto não tiver utilizado todo o seu orçamento e não tiver alcançado o escopo completo, pode-se permitir mais tempo para executá-lo.

## A importância da participação

No trabalho de desenvolvimento e assistência em situações de emergência, é essencial que as pessoas que procuramos servir estejam totalmente envolvidas e participem do projeto. Por exemplo, as pessoas podem participar:

- participando da elaboração do projeto;
- sendo envolvidas de forma significativa no processo de tomada de decisão;
- contribuindo com materiais, dinheiro ou mão de obra;
- fornecendo informações relevantes às necessidades locais;
- respondendo a perguntas em uma pesquisa;
- ajudando a avaliar o impacto do projeto.

Para que a participação seja significativa e benéfica, é importante que as pessoas sejam envolvidas ao longo do ciclo do projeto, e não apenas vistas como fontes de informações durante a fase de elaboração. Inclua as pessoas que geralmente não são vistas ou que precisam de apoio extra para participar. Isso pode exigir que você ofereça apoio intencional adicional para incentivar e desenvolver a capacidade de participação de pessoas marginalizadas – tais como as pessoas com deficiência.

## Benefícios da participação significativa

- Os participantes sentem que o projeto lhes pertence, e, assim, é mais provável que apoiem ações que farão com que ele seja bem-sucedido. (Podemos chamar isso de maior eficácia.)
- As pessoas que trabalham no projeto compreendem melhor o que as pessoas realmente necessitam, assim o projeto é mais bem elaborado para responder a essas necessidades. (Isso também é chamado de relevância.)
- É mais provável que o projeto seja de boa qualidade, permaneça dentro do orçamento e termine dentro do prazo, se usarmos as habilidades e os conhecimentos locais. (Isso, às vezes, é chamado de eficiência.)
- As pessoas comprometem-se a manter os benefícios do projeto depois que o apoio externo termina. (Isso geralmente é chamado de sustentabilidade.)
- Os participantes desenvolvem habilidades e confiança para se envolverem ativamente em seu próprio desenvolvimento. (Isso pode ser chamado de empoderamento.)
- As partes interessadas recebem informações e poder para tomar decisões. (Isso também é conhecido como maior transparência e prestação de contas.)
- As necessidades, os interesses e as habilidades de todas as partes interessadas podem ser levados em consideração. (Isso também é conhecido como inclusão.)

Diagrama 3, na próxima página, descreve os diferentes níveis de participação.

Diagrama 3 Diferentes níveis de participação



Quanto mais alto no diagrama uma organização subir, maior será o nível de participação. A organização precisa decidir qual é o melhor nível de participação. Diferentes níveis de participação são apropriados para diferentes partes interessadas, em diferentes fases do ciclo do projeto e em diferentes contextos. Por exemplo, nos primeiros dias de uma resposta de emergência após um terremoto, as pessoas devem ser consultadas sobre suas necessidades, mas podem não ter tempo, recursos ou redes para elaborar um plano coletivo. Em outro exemplo, poderíamos querer mobilizar mulheres para trabalhar com funcionários do governo local e garantir que sua região tenha água limpa e banheiros. As mulheres assumiriam o controle e organizariam ações coletivas. As autoridades locais poderiam cooperar com elas, e outros membros da comunidade poderiam ser consultados. Também poderia ser necessário informar os ministérios do governo central sobre o trabalho.

## Padrões de Qualidade da Tearfund

A Tearfund identificou um conjunto de Padrões de Qualidade corporativos para apoiar a nossa visão e a realização de nossa estratégia. Os oito padrões resumem todos os padrões, códigos, diretrizes e princípios externos e internos relevantes de prestação de contas e qualidade com os quais estamos comprometidos, inclusive a Norma Humanitária Essencial para Qualidade e Prestação de Contas (CHS – acrônimo em inglês de *Core Humanitarian Standard*). Eles servem para economizar tempo e garantir a qualidade, de forma que os novos parceiros e funcionários possam se atualizar rapidamente sobre as expectativas e os compromissos de qualidade da Tearfund simplesmente familiarizando-se com esses padrões. Você poderia considerar a possibilidade de elaborar um conjunto semelhante de diretrizes ou adotar os Padrões de Qualidade da Tearfund. A qualidade deve ser considerada paralelamente com a restrição tripla de custo, tempo e escopo.

No final de cada fase deste guia, incluímos uma lista de verificação para que a equipe do projeto garanta que os Padrões de Qualidade foram integrados ao longo do projeto. Se a equipe usar esses Padrões de Qualidade, ela deverá usar a lista de verificação antes de passar para a próxima fase do projeto.

## Padrões de Qualidade da Tearfund



### COMPORTAMENTOS

Esperamos os mais altos padrões de comportamento em todas as áreas do nosso trabalho. Somos contra todas as formas de exploração, abuso, fraude, suborno e qualquer outra conduta incompatível com os nossos valores. Esforçamo-nos para transferir o poder àqueles a quem servimos e também para transformar nossas próprias atitudes e práticas relacionadas à inclusão, sensibilidade a conflitos, prestação de contas, questões de gênero e aprendizagem, bem como as dos nossos parceiros e as das nossas comunidades.



### IMPARCIALIDADE E DIRECIONAMENTO

Estamos comprometidos com a imparcialidade, prestando assistência às pessoas mais vulneráveis, independentemente de raça, religião, etnia, capacidade, idade, gênero, sexualidade ou nacionalidade. Direcionamos o nosso trabalho somente de acordo com a necessidade existente, permanecendo sensíveis à dinâmica do conflito em questão, trabalhando com dinamismo para apoiar aqueles que, do contrário, seriam marginalizados ou excluídos, especialmente as crianças, as pessoas idosas e as pessoas com deficiência.



### PRESTAÇÃO DE CONTAS

Estamos comprometidos em garantir que todo o nosso trabalho seja fundamentado em uma comunicação efetiva com as comunidades a que servimos, bem como em sua participação e suas opiniões. É importante que todas as intervenções sejam transparentes e fundamentadas em uma aprendizagem contínua. Também nos responsabilizamos perante os nossos parceiros, doadores, apoiadores, colegas e todos aqueles com quem nos relacionamos e interagimos.



### GÊNERO

Em todos os nossos programas, procuramos ativamente desafiar a desigualdade de gênero, bem como as crenças e práticas prejudiciais, e trabalhar a favor da justiça de gênero. Estamos comprometidos em promover a igualdade de gênero e a restauração dos relacionamentos entre homens e mulheres e meninos e meninas e em garantir sua igualdade de valor, participação e tomada de decisões em todos os aspectos da vida.



### EMPODERAMENTO

Estamos comprometidos com as abordagens participativas e lideradas pelas comunidades em nosso trabalho humanitário e de desenvolvimento para alcançar um impacto sustentável baseado na análise das causas fundamentais. Incentivamos a participação de todos os membros da comunidade e esforçamo-nos para apoiar os beneficiários de forma que, assim, eles possam exercer controle sobre seu próprio desenvolvimento em todos os níveis – desde as atividades de desenvolvimento local até o trabalho de *advocacy* (defesa e promoção de direitos) no âmbito local, nacional e regional.



### RESILIÊNCIA

Estamos comprometidos em ajudar as pessoas a compreender, diminuir e gerir os riscos que enfrentam, bem como combater os fatores causadores de vulnerabilidades. Isso inclui o apoio a pessoas e comunidades para que desenvolvam meios de vida resilientes e fortaleçam a coesão social, melhorem o acesso a serviços, cuidem dos recursos ambientais, diminuam os riscos de desastres e se adaptem à mudança climática.



### PROTEÇÃO

Estamos comprometidos em restaurar relacionamentos e formar comunidades seguras e protegidas. Procuramos priorizar a proteção de todos, especialmente das crianças e das pessoas mais marginalizadas e vulneráveis, contra danos físicos, sociais e psicológicos. Tomamos medidas para avaliar riscos, incluindo a análise da dinâmica de conflitos, para evitar que eventuais efeitos adversos do nosso trabalho venham a expor as pessoas a perigos ou fazer com que sejam abusadas. Cremos que os membros da comunidade são os que melhor podem garantir sua própria proteção, e apoiamos suas ações para promover sua proteção, sua segurança e sua dignidade.



### QUALIDADE TÉCNICA

Estamos comprometidos com a alta qualidade técnica de todo o nosso trabalho e do trabalho dos nossos parceiros, procurando cumprir normas nacionais e internacionais relevantes, conforme as prioridades das próprias comunidades. Aprendemos continuamente para melhorar, identificando e replicando boas práticas que comprovadamente causem um impacto relevante e positivo.

## RECAPITULE

Nesta seção, você aprendeu a importância da gestão do ciclo de projetos e, agora, está pronto para explorar cada fase em maior profundidade.

Agora, você deve ser capaz de:

- explicar os benefícios da boa gestão do ciclo de projetos;
- desenhar um ciclo de projeto simples, com os principais pontos de decisão;
- analisar como as questões ou problemas do seu projeto afetam a restrição tripla de custo, tempo e escopo;
- explicar a importância da participação na gestão do ciclo de projetos.

## REFLITA

1. Pense sobre alguns dos seus próprios projetos.
  - a. Em que fase do ciclo do projeto esses projetos estão/estavam?
  - b. Você se lembra de momentos em que teve que equilibrar a restrição tripla?
2. Pense em um momento em que seus projetos envolveram diferentes participantes.
  - a. Pense sobre como as pessoas se envolveram, até que ponto o projeto foi inclusivo e onde, na curva do diagrama 3 da introdução (página 5), o tipo de participação estava.
  - b. Você acha que esse nível de participação foi útil para o projeto naquele momento?
    - Por que ou por que não?
    - Você poderia ter feito algo diferente?

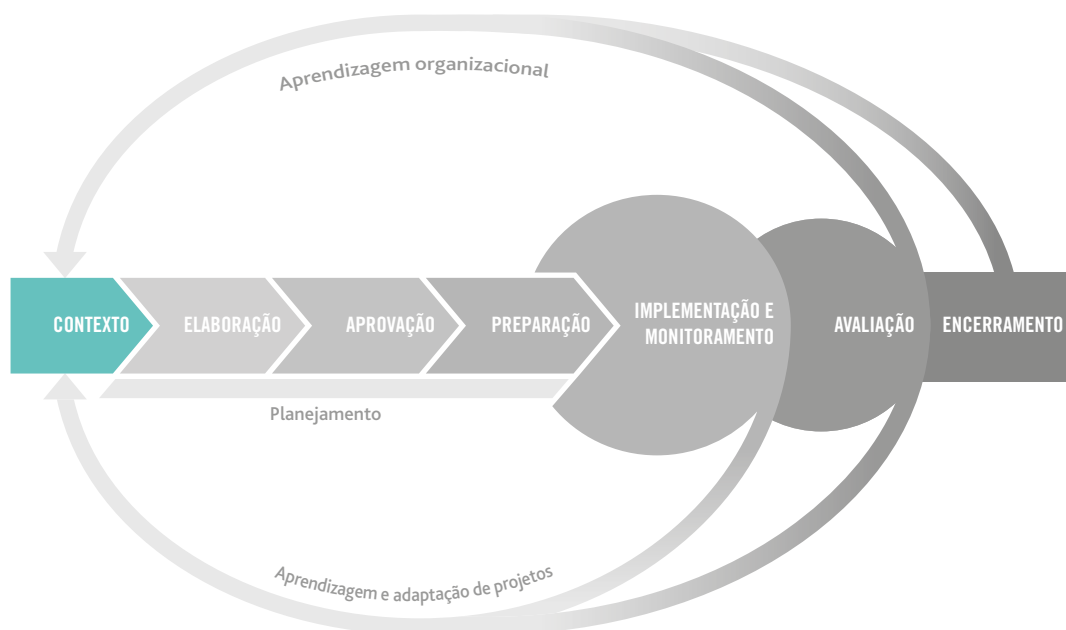




# FASE 1

## COMPREENSÃO DA SITUAÇÃO

No momento, você está aqui no ciclo do projeto:



**No final desta fase, você será capaz de:**

- explicar a importância de compreender a situação antes de elaborar um projeto;
- explicar a diferença entre dados primários e secundários;
- comparar e diferenciar ferramentas e métodos usados para coletar e analisar dados;
- selecionar e usar as ferramentas adequadas para coletar dados em uma situação específica;
- analisar dados de maneiras diferentes, conforme as informações de que você precisa.

## 1.1 Por que precisamos compreender a situação?

Talvez já tenhamos algumas ideias sobre quais são os problemas e as necessidades da comunidade local. No entanto, é importante não elaborar projetos com base nessas ideias preconcebidas e não nos precipitarmos com soluções antes de realmente compreendermos a situação. Precisamos perguntar às comunidades quais são seus problemas, necessidades, recursos, talentos e habilidades e compreender o contexto geral. É importante fazer isso sempre que iniciarmos um novo projeto, mesmo que já estejamos trabalhando com a comunidade há muito tempo, pois o contexto muda constantemente. Essa profunda compreensão permitirá que usemos nosso tempo e nossos recursos com sabedoria e elaboremos projetos que atendam às necessidades reais da comunidade, usando o que já está funcionando bem e promovendo mudanças positivas. Conversar com as comunidades também dá início ao processo de participação e envolve-as no projeto desde os estágios iniciais. Comece a pensar sobre como você financiará o projeto e não aumente as expectativas da comunidade se não tiver certeza de que será possível obter financiamento.



**Exemplo do cenário de projeto:** Por exemplo, em nosso cenário de projeto (apresentado na página iv), já sabíamos que as mulheres estavam tendo dificuldades para se recuperar de conflitos e enfrentando pobreza. No entanto, precisávamos compreender as causas fundamentais desses problemas e os desejos e as esperanças das mulheres para o futuro a fim de elaborarmos o projeto que fosse o mais útil.

Para compreendermos bem uma situação, precisamos coletar dados de diferentes fontes e analisá-los para transformá-los em informações úteis. "Analisar" significa examinar as informações cuidadosa e metodicamente, para que possamos explicar e interpretar o que realmente está acontecendo. Os "dados" podem incluir conversas com membros da comunidade, estatísticas sobre os níveis de pobreza e listas de problemas da comunidade, por exemplo. É importante adotarmos uma abordagem inclusiva para a coleta de dados, pois as informações que coletarmos ajudarão a determinar a elaboração do projeto.

Esta seção apresentará uma variedade de ferramentas usadas para coletar dados e analisar a situação e os problemas locais. Você normalmente não usará todas as ferramentas incluídas neste guia em um projeto: em vez disso, você selecionará as mais adequadas ao seu contexto e conforme o que você quiser descobrir. Geralmente, é melhor usar algumas ferramentas que se complementem, assim, procure usar combinações diferentes e veja o que funciona melhor para você.

Falamos sobre fazer a avaliação e a análise no início do ciclo do projeto, mas, na realidade, elas acontecem ao longo dele. Você usará essas ferramentas na fase de análise dos problemas, quando começar a implementar o projeto e, novamente, quando estiver monitorando e avaliando o projeto. As ferramentas apresentadas nesta seção são o seu kit de ferramentas para todo o ciclo do projeto.

## 1.2 Fatores sobre os quais precisamos saber mais

Os fatores a serem considerados em nossa coleta de informações dependerão do contexto e do tipo de trabalho que poderemos vir a realizar.

PESTLE é um acrônimo em inglês útil para nos ajudar a lembrar em que aspectos da vida comunitária devemos nos interessar ao coletar informações. PESTLE significa:

- *Political* – Políticos
- *Economic* – Econômicos
- *Social* – Sociais
- *Technological* – Tecnológicos
- *Legal* – Jurídicos
- *Environmental* – Ambientais

No entanto, é importante decidir quais são os aspectos mais importantes para o nosso projeto. Alguns exemplos de aspectos sobre os quais talvez você queira saber mais (inclusive os aspectos PESTLE – para mais informações, consulte a página 41) estão listados na tabela abaixo, com alguns exemplos de perguntas que poderiam ser úteis:

**Exemplos de perguntas sobre os aspectos PESTLE**

Aspectos a serem considerados	Exemplos de perguntas
<b>Política</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quem tem poder local e nacionalmente, formal e informalmente?</li> <li>• As pessoas com poder desempenham algum papel na vida da comunidade?</li> <li>• O impacto das pessoas com poder é positivo ou negativo?</li> <li>• Quais são as prioridades dos tomadores de decisões locais?</li> <li>• Os membros da comunidade estão engajados em um processo democrático?</li> <li>• Quem é deixado de fora dos processos de tomada de decisões da comunidade?</li> <li>• Quando serão as próximas eleições? Se forem em breve, qual é a probabilidade de que elas sejam pacíficas?</li> <li>• Que políticas estão em vigor, e até que ponto elas são eficazes?</li> </ul>
<b>Situação econômica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como as pessoas se sustentam e às suas famílias?</li> <li>• Que tipos de geração de renda e oportunidades de emprego há?</li> <li>• Quem faz que tipo de trabalho?</li> <li>• A economia está crescendo?</li> <li>• As pessoas têm acesso a serviços financeiros?</li> <li>• As pessoas têm acesso a mercados?</li> <li>• Os preços no mercado mudaram? Quanto?</li> </ul>
<b>Normas sociais e culturais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quem normalmente assume que papéis nas famílias? Homens, mulheres, meninos, meninas, avós?</li> <li>• Os meninos e as meninas vão à escola?</li> <li>• Quem trabalha fora de casa?</li> <li>• Quantas pessoas vivem em um agregado familiar? Qual é a relação entre elas?</li> <li>• Como as pessoas com deficiência e outros grupos vulneráveis são vistos na comunidade?</li> <li>• A cultura e a religião são separadas ou a mesma coisa?</li> </ul>
<b>Tecnologia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual é a principal fonte de energia da comunidade?</li> <li>• As pessoas têm eletricidade?</li> <li>• As pessoas usam a internet?</li> <li>• Como as pessoas se comunicam?</li> <li>• Quantas famílias têm telefone? Celular ou telefone fixo?</li> <li>• Os agregados familiares usam o telefone para fazer pagamentos móveis (on-line)?</li> </ul>
<b>Jurídico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como os membros da comunidade resolvem litígios?</li> <li>• As pessoas têm acesso às instituições jurídicas?</li> <li>• Quais são as leis, políticas e convenções relevantes relacionadas com o problema do projeto?</li> </ul>
<b>Meio ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como é o clima?</li> <li>• O clima está mudando?</li> <li>• Como o clima é nesta época do ano?</li> <li>• Qual é a condição do solo?</li> <li>• De onde as pessoas tiram água?</li> <li>• A área é propensa a riscos naturais?</li> <li>• Os membros da comunidade têm acesso igual aos recursos?</li> </ul>

## Outros fatores sobre os quais precisamos saber mais

Aspectos a serem considerados	Exemplos de perguntas	Onde encontrar mais informações no guia
<b>Partes interessadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quem poderia estar interessado em seu projeto ou ser ameaçado por ele?</li> <li>• Quem poderia implementar diferentes atividades?</li> <li>• Com quem você poderia precisar conversar ou trabalhar?</li> <li>• Quem é respeitado e influente localmente?</li> <li>• A voz de quem não é ouvida?</li> <li>• As pessoas com deficiência e outros grupos marginalizados estão incluídos nas atividades da comunidade e na tomada de decisões?</li> </ul>	Veja as ferramentas de análise das partes interessadas, na página 43 e nas páginas 75–79.
<b>Pontos fortes e capacidades da comunidade (habilidades, conhecimentos, ideias)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que estruturas há na comunidade?</li> <li>• Há alguma rede ou grupo existente, por exemplo: igrejas locais?</li> <li>• As pessoas trabalham juntas para alcançar mudanças?</li> <li>• Os membros da comunidade socializam juntos?</li> <li>• Que recursos a comunidade possui?</li> </ul>	Veja a ferramenta de análise de capacidades, na página 35.
<b>Problemas e necessidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que problemas as pessoas dizem que têm?</li> <li>• Que problemas você pode ver?</li> <li>• Que problemas os especialistas veem?</li> <li>• Quais são as principais causas dos problemas?</li> <li>• Quais são as maneiras formais e informais de abordar problemas na comunidade?</li> <li>• Como os beneficiários gostariam que as necessidades fossem atendidas?</li> </ul>	Veja a árvore do problema, na página 33.
<b>Conflitos e estabilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais são os principais tipos e causas dos conflitos?</li> <li>• Quem são as diferentes pessoas envolvidas?</li> <li>• Quais são as dinâmicas de poder nos conflitos?</li> </ul>	Veja a ferramenta de análise de conflitos, na página 41.
<b>Após um desastre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O que aconteceu? Quando?</li> <li>• Quem foi afetado? Quais pessoas? Onde elas moram?</li> <li>• Como elas foram afetadas?</li> <li>• Quais são as necessidades imediatas?</li> <li>• Quais são as capacidades locais (habilidades, conhecimentos, ideias)?</li> </ul>	Veja a coleta rápida de dados, na página 29.

### 1.3 Coleta de informações

Uma vez que temos uma ideia melhor das “áreas” sobre as quais precisamos saber mais, podemos começar a coletar dados precisos, confiáveis e suficientes. Para fazer isso, podemos falar diretamente com os membros da comunidade, individualmente ou em grupos. Também podemos fazer visitas para ver o que está acontecendo e usar outras fontes, tais como pesquisas existentes. Precisamos pensar sobre de onde obteremos dados sobre cada uma das áreas em que estamos interessados e escolher as melhores ferramentas para cada fonte de dados, área de interesse, pessoa ou grupo.

A decisão sobre que quantidade de dados será suficiente dependerá do contexto. Nas primeiras horas e dias de uma situação de assistência emergencial, pode ser suficiente usar algumas ferramentas para ter uma ideia aproximada da situação e, então, aprofundar nossa compreensão com o passar do tempo.

## Com quem e de onde podemos obter dados?

Há dois tipos principais de dados: primários e secundários. Os dados primários são coletados diretamente da comunidade por você e pela sua equipe. Os dados secundários são informações já disponíveis, tais como: livros, trabalhos de pesquisa acadêmica, avaliações realizadas por outras organizações, publicações e estatísticas do governo, internet e mídia.

### Dados primários

Quando se trata de dados primários, é importante coletar dados do maior número possível de pessoas relevantes diferentes. As pessoas enfrentam as situações de maneiras diferentes, dependendo de fatores como idade, sexo, habilidade, etnia, status social ou situação financeira. Portanto, você precisará obter o maior número possível de opiniões e comparar os resultados para obter um quadro completo da situação. Você não poderá entrar em contato com todos, assim, pense em como escolherá as pessoas com quem falará. Você pode escolher pessoas específicas, por possuírem conhecimentos especializados, ou selecionar uma amostra aleatória. Certifique-se de incluir pessoas que, às vezes, são deixadas de fora, tais como as pessoas idosas ou com deficiência, pessoas que estão doentes ou que são marginalizadas ou mais vulneráveis.

A triangulação consiste em coletar dados sobre um tópico específico de pelo menos três fontes diferentes ou usar três métodos diferentes e, em seguida, comparar os resultados. Espera-se que pelo menos duas fontes estejam de acordo, o que lhe dará mais confiança em suas constatações. Essa é uma maneira eficaz, mas fácil, de verificar seus dados. Por exemplo, se os líderes comunitários dizem que a distribuição de bancas no mercado é justa, mas as comerciantes do sexo feminino dizem que suas bancas não são boas, você poderia ir ao mercado e verificar a disposição das bancas por si próprio.

É importante desagregar seus dados. "Desagregar" significa especificar como seus dados estão relacionados com pessoas de diferentes gêneros, idades, habilidades, grupos étnicos, etc. Por exemplo, se estivermos coletando dados sobre as rendas na comunidade do nosso cenário de projeto, podemos dividi-la entre homens e mulheres e entre diferentes faixas etárias para ver como nosso projeto pode abordar diferentes partes da comunidade.

Antes de começar a coletar dados, pense sobre quem fará parte da equipe de coleta de dados:

- Você precisará de pessoas que falem idiomas diferentes?
- Você tem tanto homens quanto mulheres?
- Você precisa de conhecimentos especializados em uma determinada área técnica?

É importante coletar dados suficientes para poder analisá-los e tomar decisões sobre a elaboração do projeto, mas evite coletar dados que não serão usados ou sobrecarregar as comunidades com avaliações muito longas ou complexas. O que será considerado suficiente dependerá do seu contexto.

### Dados secundários

Os dados secundários são baratos de usar, portanto, geralmente são o melhor ponto de partida. É importante considerar o quão confiáveis são as fontes de dados. Isso o ajudará a saber se suas informações são enganosas ou tendenciosas ou se são confiáveis. Você poderia fazer estas perguntas:

- Os fatos estão corretos?
- Os fatos são corroborados por evidências?
- As informações estão atualizadas?
- Por que a organização está fornecendo as informações?
- A fonte é confiável?

Para obter mais informações sobre como coletar dados secundários, consulte o Light Wheel toolkit (Kit de Ferramentas da Roda Luz), que possui um capítulo intitulado "Facilitator's guide to gathering secondary data" (Guia do facilitador para a coleta de dados secundários). Consulte Leitura adicional (página 149) para mais informações.

## Coleta de dados inclusiva

A maneira como criamos e gerimos os grupos focais, as pesquisas e as entrevistas faz uma diferença enorme para os dados que podemos coletar. Queremos garantir que as comunidades sejam representadas de maneira justa e exata em nossa análise do contexto. Portanto, grande parte disso consiste em garantir que a inclusão e a diversidade sejam priorizadas. Ao pensar sobre a coleta de dados, use a lista de verificação abaixo para garantir que está levando em consideração as necessidades dos indivíduos e grupos com os quais você está trabalhando.



### Lista de verificação da coleta de dados inclusiva

- Procure incluir um grupo de pessoas diversificado e representativo em sua coleta de dados.
- Faça um esforço extra para incentivar a participação de grupos marginalizados e aumentar sua confiança para participar, pois essa pode ser uma experiência nova.
- Os grupos focais, as entrevistas e as pesquisas precisam estar acessíveis a todos os participantes. A localização e o espaço do seu evento devem ser de fácil acesso para que pessoas com deficiência possam comparecer e participar.
- Adapte os métodos de comunicação se necessário (por exemplo: usando comunicação por escrito e assegurando que as pessoas falem clara e lentamente) e faça entrevistas separadas com as pessoas com dificuldade para participar de discussões em grupo.
- Garanta que as pessoas possam dar autorização verbal (falada) para participar, se não puderem dar sua autorização por escrito.
- Crie uma equipe representativa de coleta de dados. O ideal é que haja pessoas com deficiência e facilitadores tanto do sexo masculino quanto do sexo feminino. Incluir facilitadores com deficiência na equipe ajuda a descobrir mais sobre a situação das pessoas com deficiência, como ajudar a equipe de coleta de dados a trabalhar com pessoas com deficiência e como aumentar a conscientização e desafiar as percepções negativas com respeito a elas. Incluir facilitadores do sexo feminino ajuda a descobrir mais sobre a situação das mulheres.
- Ao incluir determinadas pessoas vulneráveis e/ou marginalizadas e que normalmente não são ouvidas, certifique-se de que não as esteja colocando em risco ou reforçando as percepções de diferença.
- As pessoas que estiverem coletando os dados devem falar o idioma local ou, pelo menos, ter um bom intérprete para que as informações não se percam.

## Como os dados primários são coletados?

Há dois tipos de dados primários que poderíamos coletar:

- **Os dados quantitativos** são dados que podem ser analisados em forma numérica, tais como números, frequências, índices ou proporções. É rápido e fácil coletar dados de um grande número de pessoas, e, se os resultados forem estatisticamente significativos, eles podem ser aplicados à população em geral. No entanto, as abordagens quantitativas às vezes são criticadas por sua inflexibilidade.
- **Os dados qualitativos** tendem a refletir percepções, opiniões, emoções e observações. Eles podem ajudar a criar uma imagem mais completa do contexto e de como um problema afeta uma pessoa ou comunidade. Os dados qualitativos não têm significância estatística e, portanto, as constatações não podem ser aplicadas à população em geral. No entanto, eles podem oferecer uma explicação e uma compreensão mais profunda do porquê de uma situação.

Geralmente, é melhor coletar uma certa quantidade de cada tipo de dados para se chegar a uma compreensão completa da situação. Diferentes ferramentas, métodos e abordagens podem ser usados para coletar dados, assim você deve selecionar os mais adequados ao seu contexto, aos seus participantes, aos seus recursos e às informações de que você precisa. A tabela abaixo mostra algumas ferramentas úteis, as quais podem ser combinadas. Por exemplo, poderíamos usar um exercício de ordenação durante uma discussão de grupo focal.

Ferramentas de coleta de dados	Esta ferramenta pode ser usada para a coleta qualitativa de dados?	Esta ferramenta pode ser usada para a coleta quantitativa de dados?
Pesquisas	✓	✓
Entrevistas	✓	✓
Grupos focais	✓	✓
Observação	✓	
Mapeamento e desenho	✓	
Linhas do tempo	✓	
Calendários diários e sazonais	✓	
Exercícios de classificação e ordenação	✓	✓

Nesta seção do guia, usamos algumas dessas ferramentas para criar exemplos, usando nosso cenário de projeto, para ajudá-lo em sua aprendizagem. Não estamos sugerindo que você deva usar todas as ferramentas em todos os projetos. Faça a avaliação mínima necessária para fornecer as informações de que precisa.

## Amostragem

Muitas vezes, queremos ter uma ideia do que a comunidade como um todo pensa e, portanto, é importante obter uma amostra que represente o maior número possível de pessoas. Coletar uma amostra é como experimentar uma pequena quantidade do arroz que você está cozinhando para verificar se ele todo está cozido – observar uma pequena quantidade para decidir sobre uma quantidade muito maior. Ao escolher uma abordagem de amostragem, precisamos considerar a melhor forma de representar toda a população através de nossa amostra. Também devemos levar em consideração o custo de fazer uma pesquisa com uma amostra grande o suficiente da comunidade.

### AMOSTRAGEM NÃO PROBABILÍSTICA

Você seleciona deliberadamente o tipo de pessoa que, na sua opinião, representará bem a comunidade ou que lhe dirá o máximo sobre a situação. Essas podem ser as pessoas mais afetadas pelos principais problemas da comunidade ou, talvez, as pessoas com os problemas mais difíceis de resolver, tais como as pessoas mais vulneráveis. Você deve entrevistar pelo menos 30 indivíduos. Como você está escolhendo a amostra, os membros da comunidade não têm a mesma chance (probabilidade) de serem escolhidos ou representados, mas essa abordagem ainda pode dar uma boa indicação da população em geral. Isso é mais prático para pequenas comunidades.

### AMOSTRAGEM PROBABILÍSTICA

Na amostragem probabilística, a amostra não é escolhida a dedo. Em lugar disso, as pessoas entrevistadas são escolhidas aleatoriamente a partir de registros da população, através de cálculos baseados em estatísticas. Diferentes membros da comunidade têm a mesma chance (probabilidade) de serem escolhidos ou representados. A vantagem desse tipo de amostragem em relação a outros tipos é que é impossível que a amostra seja escolhida de maneira tendenciosa. Como é provável que o tamanho da amostra seja bem grande, essa abordagem pode levar muito tempo e pode não ser prática para pequenas comunidades. Por exemplo, para uma comunidade de 250 agregados familiares, você precisaria fazer uma pesquisa com cerca de 150 deles. Essa abordagem torna-se mais prática quando se examina um tamanho de população maior – o tamanho da amostra para uma população de 10.000 pessoas seria cerca de 370. A tabela abaixo indica o tamanho da amostra necessária para diferentes tamanhos de população. Consulte Leitura adicional (página 149) para obter um link para uma calculadora on-line que pode ser usada para calcular o tamanho da amostra necessária para qualquer tamanho de comunidade.

Tamanho da comunidade	Tamanho da amostra
250	150
500	220
1.000	275
10.000	370
100.000	380
1.000.000	385



## As perguntas certas

As perguntas que fizermos farão diferença para que dados seremos capazes de coletar. Fazer o tipo errado de perguntas limitará o que descobriremos. Uma coisa importante é evitar perguntas fechadas, em que as pessoas podem responder com um simples sim ou não. Por exemplo: "Você acha que a vila precisa de uma nova área para o mercado?". Em vez disso, procure usar perguntas abertas, que permitam à pessoa fornecer mais informações em sua resposta, como: "O que você acha que funciona bem no mercado no momento?". Além disso, evite perguntas sugestivas, como: "Você não acha que as mulheres devem trabalhar apenas em casa?".

Ouçã com atenção e explore as respostas das pessoas. Seja flexível e esteja pronto para fazer perguntas não planejadas se alguém disser algo interessante. Lembre-se do que os outros já disseram e procure respostas comuns ou opiniões divergentes.

## Ferramentas de coleta de dados



### Pesquisas

As pesquisas são usadas para coletar dados de muitas pessoas de uma forma bem rápida, fornecendo uma ampla variedade de dados. As pesquisas podem fornecer dados qualitativos ou quantitativos, que podem ser analisados para tirar conclusões gerais sobre uma comunidade em geral se a amostra escolhida de pessoas for adequada.

### Aspectos práticos da pesquisa

É fácil fazer uma pesquisa, mas é muito importante elaborá-la corretamente. Uma pesquisa geralmente tem um formulário padrão para preencher, baseado em um questionário. As perguntas do questionário devem ser simples, com um número limitado de respostas possíveis. O número de perguntas deve ser suficiente para fornecer uma quantidade adequada de dados, mas não tantas que as pessoas percam o interesse enquanto as respondem. Procure garantir que a pesquisa não leve mais do que 30 minutos para responder. O formulário deve ser bem apresentado e fácil de responder. Elaborar uma pesquisa e analisar suas constatações pode levar tempo, mas, cada vez mais, estão sendo usados smartphones ou tablets para coletar dados, então, parte da análise básica pode ser feita rapidamente usando-se essa tecnologia.

Pense sobre quem seria a melhor pessoa para conduzir a pesquisa. Embora as comunidades possam usar a pesquisa consigo mesmas, as pessoas podem estar menos dispostas a se abrirem com um vizinho do que com alguém de fora da comunidade. É uma boa ideia usar pessoas de várias idades como coletores de dados, tanto do sexo masculino quanto do sexo feminino, para que os participantes possam falar com pessoas da mesma idade. (Às vezes, os coletores de dados são chamados de recenseadores.)

O ideal é conduzir a pesquisa antes das discussões em grupo ou entrevistas, para ajudar a elaborar as perguntas e facilitar a conversa. Você deve considerar as horas do dia e as épocas do ano em que as pessoas com quem você quer falar estarão disponíveis.

Antes de qualquer pesquisa, é essencial testar o questionário da pesquisa e treinar os coletores de dados adequadamente, pois serão eles que farão as perguntas e obterão os dados. Os coletores de dados precisam compreender:

- o que as perguntas significam e o que elas estão tentando descobrir;
- como obter e registrar dados de forma precisa;
- como realizar uma pesquisa de uma maneira ética, seguindo as melhores práticas.



## Lista de verificação da pesquisa

### Antes de começar:

- Apresente-se.
- Peça permissão para fazer algumas perguntas.
- Explique qual é o objetivo da pesquisa, para quem ela está sendo realizada e o que será feito com os resultados.
- Explique que os participantes não serão remunerados.
- Explique como os resultados da pesquisa serão compartilhados com a pessoa, o agregado familiar ou a comunidade.
- Diga quanto tempo (aproximadamente) levará para responder à pesquisa.
- Diga às pessoas que todas as informações que elas fornecerem serão mantidas em sigilo, e que sua identidade não será revelada a ninguém. (Você precisa ter processos existentes para proteger os dados da pesquisa e garantir que eles sejam confidenciais.)
- Diga-lhes que elas não precisam responder a uma pergunta se não quiserem e que podem terminar a pesquisa em qualquer momento.
- Explique que algumas das perguntas podem envolver questões sigilosas ou privadas, e que as respostas a essas perguntas podem ser muito úteis para compreender as prioridades de uma comunidade. Lembre-as de que elas não precisam responder a essas perguntas se não quiserem.

### Durante a pesquisa:

- Permita que as pessoas que estiverem respondendo à pesquisa vejam tanto o questionário quanto suas anotações, se quiserem, especialmente se você estiver usando um smartphone ou tablet.
- Evite usar perguntas que sugiram que uma resposta seja correta ou melhor e incentive as pessoas a serem abertas e sinceras em suas respostas. Tranquelize-as dizendo que ninguém se ofenderá se derem respostas negativas.
- No final da pesquisa, agradeça à pessoa que você entrevistou e dê-lhe a chance de acrescentar qualquer coisa e fazer perguntas.



## Entrevistas

As entrevistas podem lhe dar uma compreensão profunda das experiências e opiniões das pessoas. Os entrevistados frequentemente são escolhidos por poderem fornecer uma perspectiva específica de um aspecto da situação. Esses são chamados de informantes-chave e podem incluir figuras importantes na comunidade, como chefes de povoados, líderes comunitários, professores e líderes religiosos. Você também pode querer realizar entrevistas individuais com participantes em potencial do projeto. Isso geralmente é usado em tópicos delicados ou quando o tempo é curto. Pense no sexo de seu entrevistador e do entrevistado: pode ser adequado usar homens para entrevistar homens e mulheres para entrevistar mulheres. Certifique-se de que sua decisão de entrevistar certas pessoas vulneráveis, marginalizadas e que normalmente não são ouvidas não as coloque em risco ou reforce as percepções de diferença.

As entrevistas podem ser estruturadas, semiestruturadas ou não estruturadas. As entrevistas estruturadas usam sempre exatamente as mesmas perguntas, na mesma ordem. As entrevistas semiestruturadas geralmente são as melhores, pois têm uma lista de perguntas ou pontos a serem abordados para garantir que nada se perca, mas o entrevistador também tem a liberdade de explorar mais a fundo qualquer resposta interessante.

As entrevistas semiestruturadas devem levar de 45 a 60 minutos. No entanto, isso pode variar de um grupo para outro, dependendo das suas necessidades. As entrevistas devem ser feitas em um espaço aberto e seguro. Peça autorização para fazer a entrevista, tomar notas, fazer gravações e usar as informações para a finalidade que você explicou. Se você for entrevistar crianças, elas deverão estar acompanhadas dos pais, dos responsáveis ou de um acompanhante. Comece com uma conversa geral sobre a área e o contexto e permita que a pessoa que você

estiver entrevistando levante os problemas quando estiver pronta. Quando ela o fizer, peça, com sensibilidade, um pouco mais de informações para identificar as necessidades e a forma como as pessoas estão lidando com os problemas. Lembre-se de que as pessoas podem não querer lhe contar coisas muito pessoais, como, por exemplo, se sua forma de enfrentar uma escassez de alimentos é enviando os filhos para mendigar nas ruas.



## Grupos focais

Uma discussão de grupo focal reúne um grupo de pessoas para conversar sobre um tópico específico. Isso nos ajuda a entender os problemas que elas enfrentam e suas necessidades. Uma discussão de grupo focal também permite que pessoas com pontos de vista diferentes discutam suas diferenças, desafiem pressuposições e, possivelmente, alcancem um entendimento conjunto das necessidades da comunidade. Se as comunidades explorarem os problemas em conjunto desde o início, elas começarão a se apropriar do projeto.

O tamanho recomendado para um grupo focal é entre 6 e 12 pessoas. Isso dá a todos a chance de falar e diminui a probabilidade de haver conversas paralelas entre indivíduos. É importante estar ciente dos tipos de pessoas que fazem parte do grupo e de como elas poderiam afetar a maneira como as pessoas interagem. Por exemplo, os membros mais pobres da comunidade podem não falar abertamente sobre os problemas de sua comunidade se o líder da comunidade também estiver presente. As mulheres podem não se sentir à vontade para falar na frente dos homens. Muitas vezes, é melhor ter grupos separados para grupos semelhantes de pessoas: por exemplo, grupos separados para homens e mulheres e grupos separados para jovens. Lembre-se de que será necessário mais tempo para a discussão se você estiver usando um intérprete.

Defina as regras antes de começar, para que a conversa permaneça focada e incentive todos a contribuir de maneira produtiva e solidária. Para garantir que todos tenham a chance de falar, você pode usar um objeto, como uma bola, que é passado de pessoa para pessoa no grupo e significa que somente a pessoa que o estiver segurando tem permissão para falar. Outra ideia é dar a todos de três a cinco pedrinhas. Toda vez que uma pessoa disser algo, terá de "pagar" com uma delas.

Para cada grupo focal, você precisará de um facilitador, cuja função será fazer perguntas, manter a discussão focada e garantir que todos tenham a chance de falar. Você também precisará de outra pessoa para tomar notas da discussão. No final, o facilitador poderá resumir os pontos principais e verificar se está tudo correto. Reserve cerca de 90 minutos para uma discussão de grupo focal.

A escolha das perguntas para a discussão é importante, portanto, use as mesmas orientações fornecidas na seção de entrevistas, acima (tais como evitar perguntas sugestivas).

## Considerações práticas e éticas para entrevistas e discussões de grupos focais

### Ao se preparar:

- Certifique-se de que a entrevista ou discussão ocorra em um ambiente confortável, onde as conversas não possam ser ouvidas.
- Consulte a lista de verificação da coleta de dados inclusiva (na página 14) para ajudá-lo a pensar sobre o local, o formato da sua discussão e outros fatores que influenciem quem poderá comparecer.
- Procure oferecer às pessoas algo para comer e beber. No entanto, tenha cuidado para que isso não seja percebido como pagamento pelo tempo delas.
- Você precisará pensar sobre como registrará as respostas das pessoas para poder analisar as informações mais tarde. Tomar notas pode atrapalhar o fluxo da conversa, portanto, considere a possibilidade de gravar a entrevista e ouvi-la novamente ou peça a outra pessoa que tome notas. Sempre peça permissão para isso primeiro. Lembre-se de que algumas pessoas podem não se sentir à vontade com uma gravação, e leva pelo menos duas vezes mais tempo para transcrever uma entrevista do que gravá-la.
- Se você estiver usando um intérprete, reserve tempo para conversar com ele ou ela antes da primeira entrevista. Peça-lhe que traduza exatamente o que estiver sendo dito, sem encurtar, resumir ou "melhorar" as respostas.
- Se você for viajar até uma comunidade para obter informações, pode ser útil organizar as discussões de grupos focais e entrevistas antes de chegar ao local.
- Antes de começar, peça autorização para a discussão e certifique-se de que as pessoas entenderam como as informações fornecidas serão usadas e compartilhadas.

- Se for útil tirar fotos, peça permissão aos participantes antes de fazê-lo. Se eles não se sentirem à vontade com a ideia, não tire fotos. Certifique-se de que as pessoas deram consentimento formal verbal ou por escrito antes de usar as respostas ou fotografias dos participantes.
- Se houver crianças envolvidas, elas devem ser acompanhadas por um dos pais, um responsável ou um acompanhante.

**Ao começar:**

- Agradeça às pessoas por terem vindo e não se esqueça de mostrar que valoriza o tempo delas.
- Explique que a perspectiva de todos é importante e deve ser respeitada pelo grupo.
- Evite julgar as respostas das pessoas, direta ou indiretamente, através do seu tom de voz ou de linguagem corporal.
- Certifique-se de que entendeu as respostas e pergunte se não tiver certeza.
- Algumas pessoas gostam de agradar o entrevistador, dando a resposta que acham que ele ou ela quer ouvir. Em algumas culturas, é rude discordar ou dizer algo que possa ser visto como crítica. Em outras situações, as pessoas podem dar a resposta que acham que lhes trará mais apoio ou recursos. Procure explicar aos participantes por que é importante ouvir o que eles realmente pensam.



### Exemplo do cenário de projeto: Grupos focais

Neste exercício, foram criados grupos focais para ajudar a equipe do projeto a aprender mais sobre as atitudes em relação à venda. Grupos separados de vendedores e fregueses foram convidados a participar. Em cada grupo, os participantes receberam vários cartões com afirmações escritas e, então, foi-lhes pedido que dissessem com quais concordavam.

**As vendedoras (sexo feminino) concordaram com estas afirmações:**

- É mais fácil para os homens armazenar estoque.
- Eu preferiria ter uma banca no centro do mercado.
- Os fregueses costumam pedir crédito.

**As vendedoras (sexo feminino) discordaram destas afirmações:**

- As mulheres não devem vender em lojas.
- Fico com todo o dinheiro que ganho.

**Os vendedores (sexo masculino) concordaram com estas afirmações:**

- Há coisas que os homens devem vender e as mulheres não.
- As mulheres não devem vender em lojas.
- É mais fácil para os homens armazenar estoque.
- Eu preferiria ter uma banca no centro do mercado.
- Os fregueses costumam pedir crédito.

**Os vendedores (sexo masculino) discordaram destas afirmações:**

- Fico com todo o dinheiro que ganho.

**As freguesas (sexo feminino) concordaram com estas afirmações:**

- Prefiro comprar em uma banca no centro do mercado.
- Prefiro lojas que ofereçam crédito.

As freguesas (sexo feminino) discordaram destas afirmações:

- Prefiro comprar de um homem do que de uma mulher.
- Há coisas que os homens devem vender e as mulheres não.

Os fregueses (sexo masculino) concordam com estas afirmações:

- Prefiro comprar de um homem do que de uma mulher.
- Prefiro comprar de uma banca no centro do mercado.
- Prefiro lojas que ofereçam crédito.

Alguns fregueses concordaram e outros discordaram da afirmação abaixo:

- Eu compraria de uma pessoa com deficiência.

O facilitador do grupo focal, em seguida, iniciou uma discussão para descobrir por que as pessoas haviam votado daquela forma e anotou as respostas para analisá-las após a discussão.



## Observação

Uma das maneiras mais simples e eficazes de compreender uma comunidade e uma situação é observá-las. Isso pode ser muito simples, como, por exemplo, buscar coisas que confirmem ou contradigam as informações que lhe deram. Por exemplo, se lhe disseram que as colheitas foram ruins, mas você puder ver sacos de grãos à venda no mercado, você talvez queira saber mais.

Só o fato de você estar lá, como observador, pode afetar o comportamento das pessoas que estão sendo observadas. Você deve explicar o que está fazendo e por quê. Às vezes, é melhor que o observador seja da comunidade, assim é menos provável que ele ou ela afete a maneira como as pessoas reagem.

Uma maneira estruturada de observar é percorrer a comunidade em uma linha reta, geralmente chamada de "caminhada transversal". A caminhada transversal pode dar uma boa ideia da realidade do ambiente local, em vez de mostrar os melhores ou os piores aspectos. Você pode planejar a rota em um mapa antes da visita, de modo a cobrir todas as áreas relevantes.

Caminhe pela comunidade com os principais informantes, observando, ouvindo e perguntando. Anote cuidadosamente o que for relevante, como, por exemplo, solos, agricultura, fontes de água e atividades. As fotografias, os vídeos ou os desenhos também são maneiras úteis de gravar o que você observar. As listas de verificação são úteis para registrar observações e garantir que todos os pontos relevantes sejam abordados.

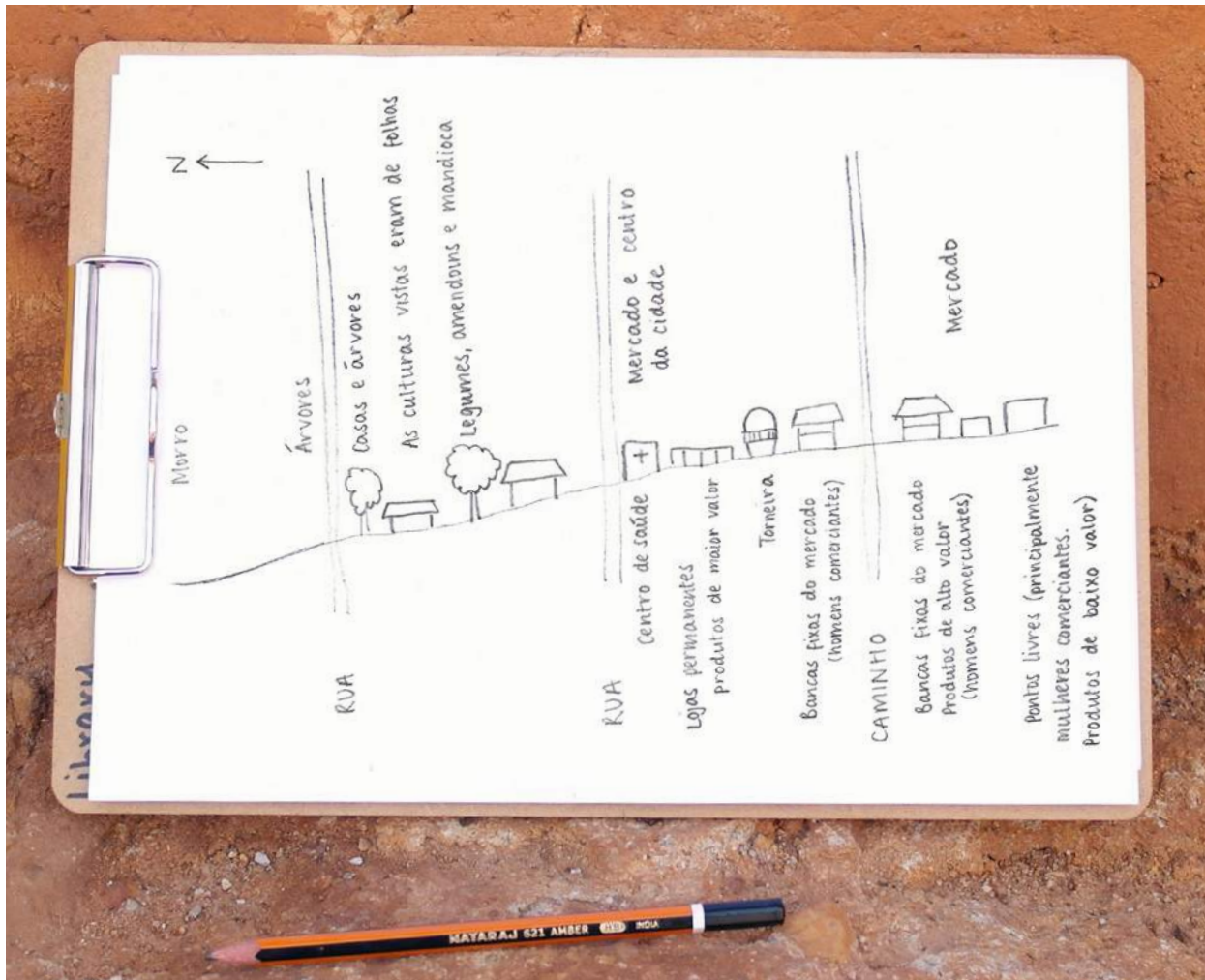
Uma caminhada transversal é um método útil de usar no início de uma avaliação, pois revelará problemas e aspectos sobre os quais você desejará saber mais. Assim como em outras formas de coleta de dados, é importante verificar suas constatações e discuti-las com a comunidade, para que seus próprios preconceitos não afetem a maneira como você interpretou o que viu.



## Exemplo do cenário de projeto: Caminhada transversal

O diagrama 4, abaixo, mostra uma caminhada transversal pela área do projeto. Você pode ver como o mercado muda à medida que se passa por ele, com as bancas e lojas mais permanentes administradas por homens, que estocam produtos de maior valor. Você também pode ver como a paisagem muda depois que você atravessa a rua, tornando-se mais residencial, com casas e plantações. À medida que se sobe a colina, há apenas uma árvore ou outra.

Diagrama 4 Caminhada transversal



## Mapeamento e desenho

Os membros da comunidade desenhavam um mapa de sua comunidade para contar sua história juntos. Eles podem desenhar em papel ou do lado de fora, no chão, usando os recursos disponíveis. Pedem-se que incluam o que é importante para eles e sua comunidade. O mapa pode mostrar os recursos naturais e físicos da área: florestas, rios, estradas, casas, poços. Ele pode mostrar pessoas e organizações importantes. Pedir que as pessoas desenhem sua impressão de sua própria comunidade pode ser uma ótima técnica para trabalhar com uma comunidade não alfabetizada ou caso haja barreiras linguísticas. Divida as pessoas em grupos de cerca de seis pessoas, peça que desenhem a situação e, depois, que expliquem o que está acontecendo. Dar às pessoas a chance de desenhar dessa maneira ajuda-as a se sentirem envolvidas e valorizadas e pode ajudar a revelar a situação como ela realmente é, ou revelar questões ocultas ou não mencionadas.





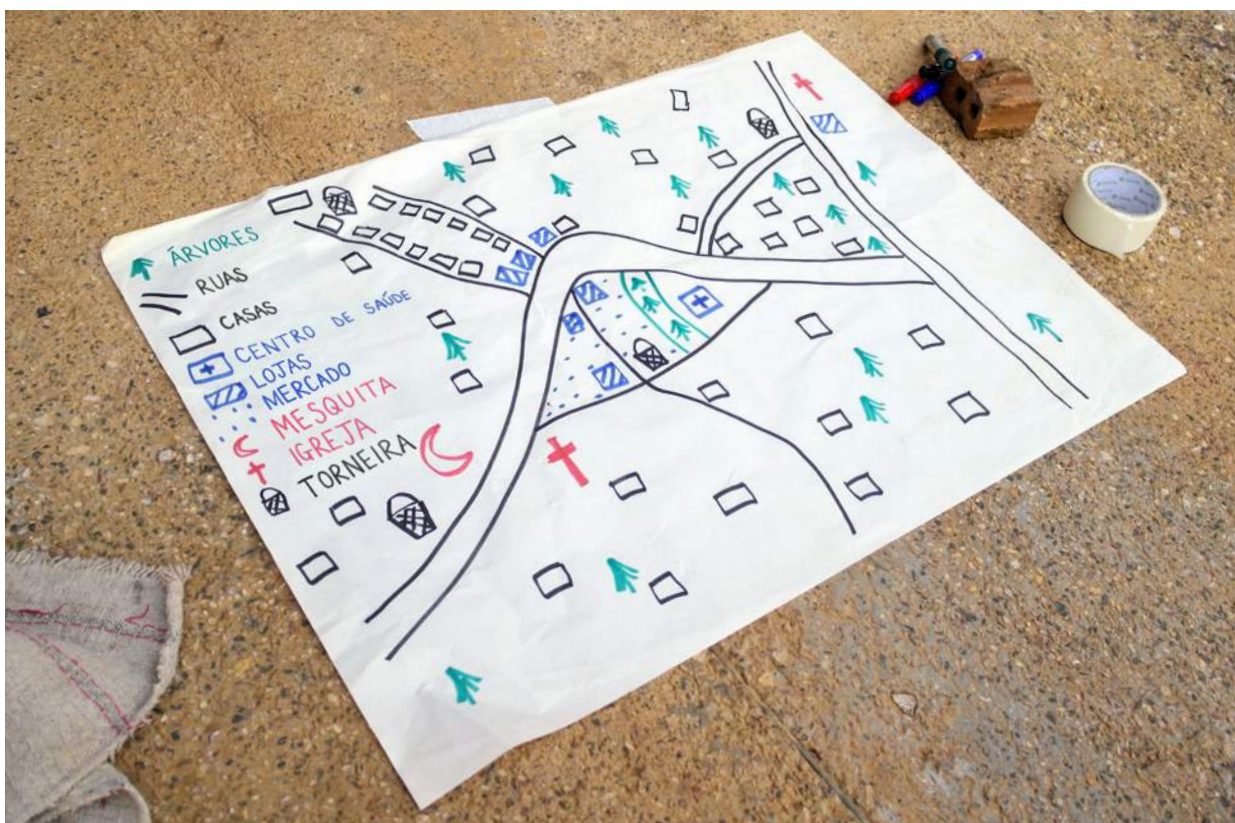
## Exemplo do cenário de projeto: Mapeamento

Os diagramas 5 e 6, abaixo, mostram o mercado e a área mais ampla do projeto.

Diagrama 5 **Área do mercado desenhada pelas mulheres**



Diagrama 6 **Área mais ampla do projeto desenhada pelos homens**



## Análise de mapas

Depois que o mapa for desenhado, incentive a discussão fazendo perguntas como:

- Como vocês decidiram o que incluir? O que foi deixado de fora?
- Ao que vocês deram mais atenção? Quais são as partes mais importantes?
- O que foi difícil de mostrar?
- Vocês discordaram em relação a algo em sua discussão?
- O que podemos aprender com o mapa sobre as necessidades locais?

Enquanto o grupo estiver conversando, pergunte-se: "Como é a percepção da comunidade em comparação com o que eu já vi e ouvi?". Você pode tomar notas ou gravar as discussões (consulte "Aspectos práticos da pesquisa", na página 17).

Para que você possa compreender melhor os problemas enfrentados pelos diferentes grupos da comunidade, os grupos devem trabalhar separadamente. Um mapa desenhado por jovens pode mostrar informações muito diferentes de um mapa desenhado por mulheres mais velhas. Da mesma forma, um mapa desenhado por mulheres com deficiência também pode mostrar informações diferentes.

As perguntas para discussão podem incluir:

- Que diferenças há entre os mapas?
- Por que há diferenças?
- Como as informações de cada mapa ajudam a criar uma imagem mais completa da comunidade?

Essa ferramenta pode ser combinada com caminhadas e observação, usando um mapa da comunidade como guia para a caminhada.



**Exemplo do cenário de projeto:** No exemplo do cenário do projeto, os mapas desenhados pelos homens e pelas mulheres diferiam em alguns aspectos. Os homens tendiam a deixar as torneiras de fora, pois não estavam envolvidos na coleta de água. As mulheres desenhavam as torneiras mais longe do que onde elas realmente estavam localizadas, possivelmente por causa do esforço necessário para voltar com a água. As mulheres com dificuldades para caminhar comentaram que demoravam mais do que as outras para chegar às torneiras. As mulheres não incluíam os bares ou as mesquitas em seus mapas, porque não entravam neles. Portanto, os mapas foram úteis para descobrir os diferentes papéis desempenhados por pessoas de diferentes sexos.



## Linhas do tempo

Trabalhar com a comunidade para criar uma linha do tempo ajuda-nos a compreender como as coisas no passado levaram ao presente e continuam a influenciá-lo. Uma linha do tempo pode ajudar a revelar fatores ocultos, que podem não ser imediatamente óbvios, tais como eventos políticos, mudanças ecológicas, doenças ou tendências populacionais.

Também pode-se usar uma linha do tempo para mostrar o histórico dos desastres locais ou mudanças ou tendências no tipo, na frequência ou na intensidade das ameaças naturais, ajudando as comunidades a se prepararem para o risco de futuros desastres.

O processo de criação de uma linha do tempo pode ser uma boa maneira de envolver as pessoas. Decida quantos anos sua linha do tempo cobrirá e desenhe uma linha horizontal em uma folha grande de papel, com os anos ao longo dela. Peça aos membros da comunidade que discutam os principais eventos e que os escrevam ou desenhem na linha do tempo.

Você pode ficar sabendo como a experiência e os sentimentos de uma comunidade sobre sua situação mudaram ao longo dos anos perguntando: "Como é a vida agora?", "Como era a vida dois anos atrás?", "Como era a vida dez anos atrás?", "Você se sente mais ou menos feliz agora?". E, então, perguntando "Por quê?". Isso o ajudará a entender de que forma o bem-estar e a felicidade das pessoas mudaram, e que eventos as pessoas acham que causaram essa mudança.





## Calendários diários e sazonais

Os calendários diários podem ser usados para mostrar o que as pessoas fazem diariamente, podendo revelar necessidades e capacidades (habilidades, conhecimentos, ideias e recursos). Por exemplo, um calendário poderia mostrar quanto tempo leva para coletar água por dia, o que pode indicar a necessidade de um suprimento de água mais próximo.

Pode ser interessante comparar calendários elaborados por homens e mulheres, meninos e meninas. Em um caso, os meninos estavam se saindo melhor do que as meninas nos estudos, o que estava sendo usado como argumento para não mandar as meninas para a escola. Mas os calendários diários mostraram que, depois da escola, as meninas tinham que fazer as tarefas domésticas, enquanto que os meninos estudavam, além de dormirem mais do que as meninas durante a noite.

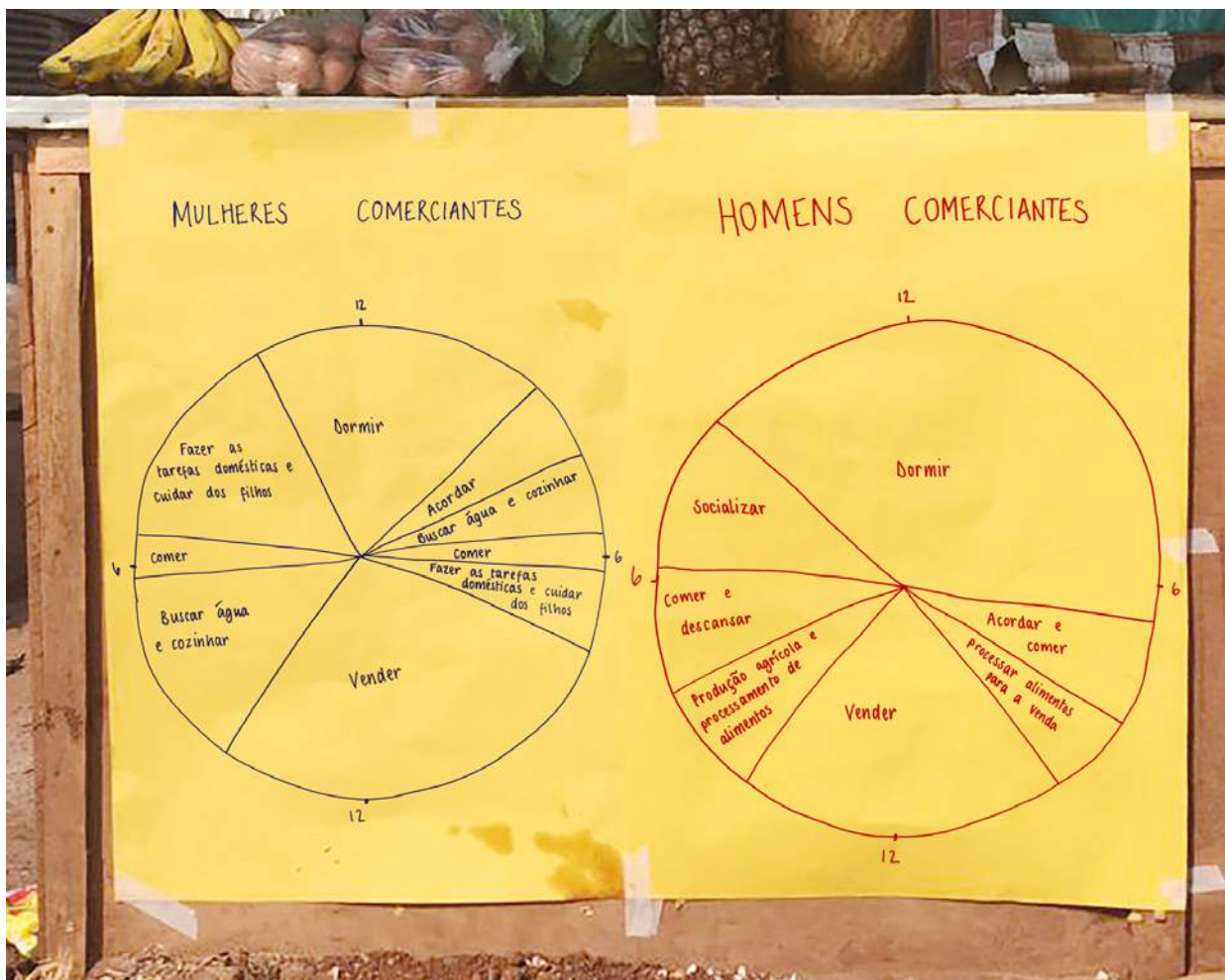
Os calendários diários podem ser escritos na forma de uma lista de atividades ou desenhados em um círculo como um mostrador de relógio (veja o exemplo no diagrama 7, abaixo). Peça aos participantes que descrevam um dia típico, com uma lista de todas as atividades que realizam e o tempo necessário para cada uma delas.



### Exemplo do cenário de projeto: Calendários

O diagrama 7 mostra calendários diários elaborados por comerciantes do sexo masculino e do sexo feminino. Você pode ver que os homens e as mulheres atualmente dedicam a mesma quantidade de tempo ao comércio, mas os homens têm mais tempo para produzir e preparar mercadorias para a venda, permitindo que comercializem produtos de maior valor, como a manteiga de amendoim. Os homens também têm mais tempo para descansar e para a vida social do que as mulheres. Isso novamente revela os papéis e os valores de gênero. Também nos ajuda a entender os horários mais movimentados do dia para os homens e para as mulheres e, assim, decidir quando podemos agendar as atividades do projeto e o que precisamos fazer para que os participantes do projeto possam participar delas.

Diagrama 7 Calendários diários elaborados por comerciantes do sexo masculino e do sexo feminino



Os calendários sazonais mostram as atividades em que as pessoas estão envolvidas ao longo do ano. Eles podem revelar os meses em que os alimentos são colhidos e os meses em que eles são escassos. Os calendários sazonais ajudam a identificar quais atividades são mais afetadas pela variação sazonal. Eles também poderiam mostrar quais são as estações mais seguras do ano para realizar atividades agrícolas e outras atividades relacionadas com os meios de vida.

Os calendários sazonais podem ser desenhados como uma série de linhas em uma folha de papel. Uma linha mostra os meses do calendário, e as outras linhas mostram atividades ou eventos importantes, tais como clima, agricultura, moradia, preços dos alimentos, saúde e educação. Esta lista deve ser decidida com a comunidade. Deve-se observar também quais atividades são realizadas pelos homens e quais são realizadas pelas mulheres.

Geralmente, é melhor começar com um calendário de um ano típico e, depois, discutir mudanças recentes nesse padrão.

### Exemplo do cenário de projeto: Calendário sazonal

O diagrama 8, abaixo, mostra um calendário sazonal elaborado pela comunidade. Essas informações ajudarão a planejar a melhor época para as atividades do projeto com a comunidade. Por exemplo, o acesso pode ser restrito durante a estação chuvosa, e pode ser melhor evitar atividades do projeto quando a comunidade estiver ocupada plantando ou fazendo a colheita.

Diagrama 8 **Calendário sazonal**

Atividade/Evento	Quem	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Clima		Estação seca			Estação chuvosa						Estação seca		
Agricultura	homens e mulheres	Cortar arbustos (homens)			Plantar (mulheres)			Capinar (mulheres)			Colher (homens e mulheres)		
Habitação	homens	Fazer reparos											
Preços dos alimentos		Preços dos alimentos mais altos						Preços dos alimentos mais baixos					
Saúde		Pico da malária											
Educação - pagar taxas escolares		1º trimestre			2º trimestre			Férias			3º trimestre		
		Taxas			Taxas						Taxas		



## Exercícios de classificação e ordenação

Há várias técnicas que pedem às pessoas para classificar, ordenar ou organizar itens, as quais podem ajudá-lo a descobrir que problemas ou itens são prioritários para elas. Algumas dessas técnicas são:

### Fazer pilhas com pequenos objetos (empilhamento proporcional)

Dê aos participantes pedrinhas ou sementes e peça-lhes que as dividam em pilhas menores, sendo que cada pilha representa uma categoria diferente. Dar às pessoas objetos físicos para mover pode focar a discussão e poderia envolver as pessoas que geralmente não gostam de falar muito.



### Exemplo do cenário de projeto: Classificação e ordenação

No exemplo do diagrama 9, abaixo, foi perguntado às mulheres o que elas normalmente vendem no mercado.

Essa pergunta foi feita porque havia sido sugerido que as mulheres tendiam a vender itens de baixo valor, enquanto os homens tendiam a vender itens de maior valor, o que poderia afetar sua renda. Também havia sido sugerido que os homens tinham mais tempo do que as mulheres para produzir e processar mercadorias para a venda.

Diagrama 9 Pesquisa com pedrinhas (empilhamento proporcional)



### Isto ou aquilo? (classificação em pares)

Essa é uma técnica útil para ajudar as pessoas a priorizar problemas ou decidir a importância de diferentes opções. A ferramenta compara duas opções de cada vez e pergunta aos participantes qual eles preferem ou qual é a mais importante. As respostas ajudam a decidir sobre a importância e as preferências gerais.



### Exemplo do cenário de projeto: Isto ou aquilo?

Os resultados do diagrama 10, na próxima página, foram tirados de um exercício de classificação em pares com mulheres de 25 a 40 anos.



Diagrama 10 Classificação em pares

	Baixo status em comparação com os homens	Baixa renda	Crime	Falta de habilidades de alfabetização e aritmética	Moradia precária	Maridos que foram embora ou foram mortos	Conflitos
Baixo status em comparação com os homens		Baixa renda	Baixo status em comparação com os homens	Baixo status em comparação com os homens	Baixo status em comparação com os homens	Maridos que foram embora ou foram mortos	Baixo status em comparação com os homens
Baixa renda			Baixa renda	Baixa renda	Baixa renda	Baixa renda	Baixa renda
Crime				Falta de habilidades de alfabetização e aritmética	Moradia precária	Maridos que foram embora ou foram mortos	Conflitos
Falta de habilidades de alfabetização e aritmética					Falta de habilidades de alfabetização e aritmética	Falta de habilidades de alfabetização e aritmética	Falta de habilidades de alfabetização e aritmética
Moradia precária						Maridos que foram embora ou foram mortos	Moradia precária
Maridos que foram embora ou foram mortos							Maridos que foram embora ou foram mortos
Conflitos							

Foi pedido às participantes que identificassem os maiores problemas que afetavam as mulheres na área, e, em seguida, que comparassem duas questões de cada vez e indicassem qual era a mais difícil. Isso foi repetido com todos os pares de problemas possíveis. Por exemplo, foi perguntado às mulheres se ter uma baixa renda era mais difícil do que ter um baixo nível de alfabetização e habilidades de aritmética. As mulheres selecionaram "baixa renda" entre as duas opções, e foi escrito "baixa renda" na caixa de intersecção das duas questões. Isso foi repetido com todas as combinações de problemas possíveis. As caixas riscadas no diagrama servem para evitar que os mesmos pares sejam comparados duas vezes.

Os problemas que aparecem com mais frequência na tabela são os que as mulheres acham mais difíceis. Você pode usar cores para ajudar a visualizar a opção mais escolhida. Em ordem, foram elas:

• Baixa renda	6 votos
• Baixo status em comparação com os homens	4 votos
• Falta de habilidades de alfabetização e aritmética	4 votos
• Maridos que foram embora ou foram mortos	4 votos
• Moradia precária	2 votos
• Conflitos	1 voto
• Crime	0 votos

## Coleta rápida de dados

Normalmente, a coleta de dados deve ser feita durante um período de várias semanas. Se o tempo for limitado, como em uma situação de emergência, você provavelmente começará a implementar o projeto o mais rápido possível. Portanto, sua coleta de dados terá de se concentrar principalmente na identificação do que é necessário para salvar vidas.

Durante crises repentinas, é importante agir rapidamente. Porém sempre é possível falar com algumas pessoas afetadas. Dadas as restrições de tempo, apenas algumas entrevistas podem ser possíveis, portanto, os entrevistados devem ser selecionados cuidadosamente.

- Etapa 1: Identifique as áreas mais afetadas, usando dados secundários e informantes-chave.
- Etapa 2: Identifique os grupos mais vulneráveis, inclusive pessoas com deficiência.
- Etapa 3: Use uma amostragem aleatória para selecionar informantes-chave individuais e em grupo.

Cada uma dessas três etapas pode ser realizada em menos de uma hora, embora, quanto mais tempo você dedicar a esse processo, mais precisos serão seus dados.

Se houver uma emergência de larga escala, deve-se fazer uma análise da situação dentro de dois dias. Essa análise fornecerá uma avaliação inicial do escopo e da gravidade da emergência e um entendimento inicial da resposta necessária. No prazo de 14 dias, deve-se realizar uma Avaliação Inicial Rápida de Múltiplos Clusters/Setores (MIRA – acrônimo em inglês de *Multi-cluster/sector Initial Rapid Assessment*). Este é um processo de coleta e análise de informações sobre populações vulneráveis e suas necessidades.

Muitas das ferramentas e métodos de coleta de dados primários são úteis tanto nos contextos de assistência em situações de emergência quanto nos de desenvolvimento. No entanto, as organizações de assistência emergencial também desenvolveram ferramentas específicas que podem ser usadas para avaliar rapidamente as necessidades em emergências, várias delas na forma de listas de verificação. Consulte o recurso *Sphere Handbook* em Leitura adicional (página 149) para mais informações.



## Coleta de dados digitais

Há vantagens e desvantagens no uso de ferramentas digitais para ajudar a coleta de dados:

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo: A análise pode ser feita automaticamente.</li> <li>• Precisão: Menor risco de erros na análise.</li> <li>• Gestão de informações: Os dados são coletados e armazenados na ferramenta digital.</li> <li>• Acompanhamento de auditoria: Os dados mostram a hora, a data e o local onde foram registrados e podem ser verificados.</li> <li>• Consistência: As mesmas perguntas podem ser facilmente atualizadas em vários locais diferentes.</li> <li>• Visibilidade: Os dados são acessíveis imediatamente em vários locais.</li> <li>• Compartilhamento do trabalho/obtenção de apoio: Como os dados se tornam visíveis mais rápido, eles podem ser usados mais rápido para obter apoio para o trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo inicial: Pode ser necessário comprar smartphones ou tablets para a coleta de dados.</li> <li>• Treinamento: Pode ser necessário treinar os coletores de dados em como usar a tecnologia.</li> <li>• Segurança: Como normalmente são usados telefones e/ou tablets, o risco à segurança dos coletores de dados, do equipamento e dos próprios dados aumenta.</li> <li>• Impacto das falhas técnicas: Pode impossibilitá-lo de coletar dados ou causar sua perda.</li> <li>• Acesso à internet: Se você estiver em um local remoto, poderá ter dificuldade para fazer o upload dos dados.</li> </ul>

## A Roda Luz

A Roda Luz é uma ferramenta participativa, que pode ajudá-lo a adotar uma abordagem holística em sua coleta de dados. Ela pode ser usada para coletar informações em todas as etapas do ciclo do projeto, desde o levantamento das necessidades e os dados de linha de base até a avaliação intercalar e avaliação final do projeto.

A Roda Luz é composta por nove aspectos interconectados que, na Tearfund, acreditamos ter uma influência sobre a capacidade do indivíduo ou da comunidade de viver bem e florescer. Ao considerar cada aspecto durante o processo de coleta de dados, é possível adotarmos uma visão holística que reúne o bem-estar físico, social, econômico e espiritual. Acreditamos que uma mudança positiva em cada um dos nove aspectos é a chave para liberar a transformação da vida inteira.

Além de fornecer uma estrutura para pensar na transformação da vida inteira, o kit de ferramentas da Roda Luz contém uma variedade de ferramentas de coleta de dados para cada um dos nove aspectos, inclusive perguntas para discussões de grupos focais, questionários para pesquisas com agregados familiares e perguntas para observação. As ferramentas podem ser usadas durante todo o ciclo do projeto para medir e avaliar mudanças holísticas ao longo do tempo. Para mais informações, consulte o Apêndice 3 (página 142).

## 1.4 Análise da situação

Depois de coletar dados suficientes sobre os problemas e o contexto geral, esses dados precisam ser analisados para serem convertidos em informações úteis e usados para tomar decisões. Decidir quando você possui dados suficientes dependerá do seu contexto, da complexidade dos problemas que você está tentando solucionar e da dimensão das necessidades. Por exemplo, em uma situação de emergência, é necessário agir com rapidez suficiente para salvar vidas, portanto, você poderia criar um projeto mesmo com lacunas em seus dados, preenchendo-as e adaptando o projeto durante sua execução.

No ciclo do projeto, a análise é a etapa que vem após a avaliação. Na realidade, essas duas etapas sobrepõem-se e informam-se mutuamente. Por exemplo:

- Você poderia voltar e coletar mais alguns dados se sua análise revelar inconsistências ou alguma área que precise ser mais estudada.
- Os grupos focais são frequentemente usados para coletar dados e, depois, analisá-los junto com os participantes.
- Algumas das ferramentas acima podem ser usadas para coletar dados, mas também podem ser usadas como ferramentas de análise. Por exemplo, a classificação em pares (“Isto ou aquilo?”) pode ser usada para a coleta de dados, se você fizer perguntas tais como quais alimentos as pessoas preferem, mas também para a análise, se você pedir aos participantes que priorizem as necessidades.

Diferentes tipos de análise exigem diferentes ferramentas. Alguns exemplos de ferramentas são mostrados na tabela abaixo. A seção abaixo da tabela explica esses diferentes tipos de análise. Cada seção explica por que realizaríamos aquele tipo de análise e o que ele poderia nos dizer. Em cada seção, incluímos algumas das possíveis ferramentas e técnicas para fazer a análise. Essas ferramentas podem ser usadas com flexibilidade e de forma a se complementarem-se.

Tipo de análise	Exemplos de ferramentas
Análise dos problemas (causa e efeito)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Árvore do problema</li> <li>• Análise do campo de força</li> </ul>
Capacidade e recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise das capacidades (com base nos recursos)</li> <li>• Investigação apreciativa</li> </ul>
Análise da situação ou do contexto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pontos fortes, pontos fracos, oportunidades, ameaças (acrônimo em inglês: SWOT)</li> <li>• Aspectos políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, jurídicos e ambientais (acrônimo em inglês: PESTLE)</li> <li>• Análise da economia política</li> <li>• Análise de conflitos</li> <li>• Avaliação do mercado</li> </ul>

## Análise dos problemas

A análise dos problemas ajuda a identificar os principais problemas e investigar as questões subjacentes e as causas imediatas que contribuem para eles.



### Árvore do problema

A árvore do problema oferece uma maneira de descobrir quais são as causas e os efeitos de um problema e identificar fatores que precisem ser abordados ou considerados para que o problema possa ser resolvido.

É uma boa ideia criar a árvore do problema com várias partes interessadas que possam ajudar a analisar a situação existente a partir de diferentes perspectivas.

1. A primeira etapa é identificar o problema principal ou questão central e resumi-los em poucas palavras no tronco da árvore. É importante identificar problemas existentes, e não problemas possíveis, imaginados ou futuros. Se não houver acordo sobre a questão central, escolha uma temporariamente e comece a análise, mas retorne mais tarde para investigar outras opções.
2. Em seguida, pergunte-se quais são as causas desse problema central e escreva-as em notas adesivas ou cartões. Quando achar que já tem todas as causas imediatas do problema, procure identificar algumas das causas subjacentes. Aprofunde-se em suas perguntas: "O que causa isso?", "E o que causa isso?" e, portanto, "O que causa isso?"
3. Agora, comece a adicionar os cartões ou notas adesivas às raízes da árvore. Ordene-os de forma que os cartões ou notas adesivas com as causas imediatas estejam mais próximos do problema/tronco da árvore e as causas subjacentes estejam mais abaixo. Assim como as raízes reais, elas se dividem e subdividem à medida que você identifica novas causas. Você pode mudar a ordem quando perceber conexões diferentes.
4. Em seguida, preencha os galhos da árvore com os efeitos e as consequências do problema central. Pergunte-se: "O que está acontecendo como resultado do problema?", "A que isso leva?" e, portanto, "A que isso leva?". Muitas vezes, o mesmo problema aparece como causa e consequência: isso é bom porque começa a mostrar ciclos. Uma vez que a árvore do problema estiver concluída, examine-a desde as raízes até os galhos para verificar se há conexões lógicas entre diferentes causas e efeitos. Se você identificar lacunas na lógica, adicione um novo cartão ou nota adesiva. A árvore do problema concluída pode ser "lida" de baixo para cima, das causas fundamentais ao problema central e, em seguida, do problema central aos efeitos. Você pode dizer "[causa fundamental] leva a [causa secundária], que leva a [causa mais significativa], que leva a [questão central], que leva a [consequência], que leva a [consequência], que leva a...".

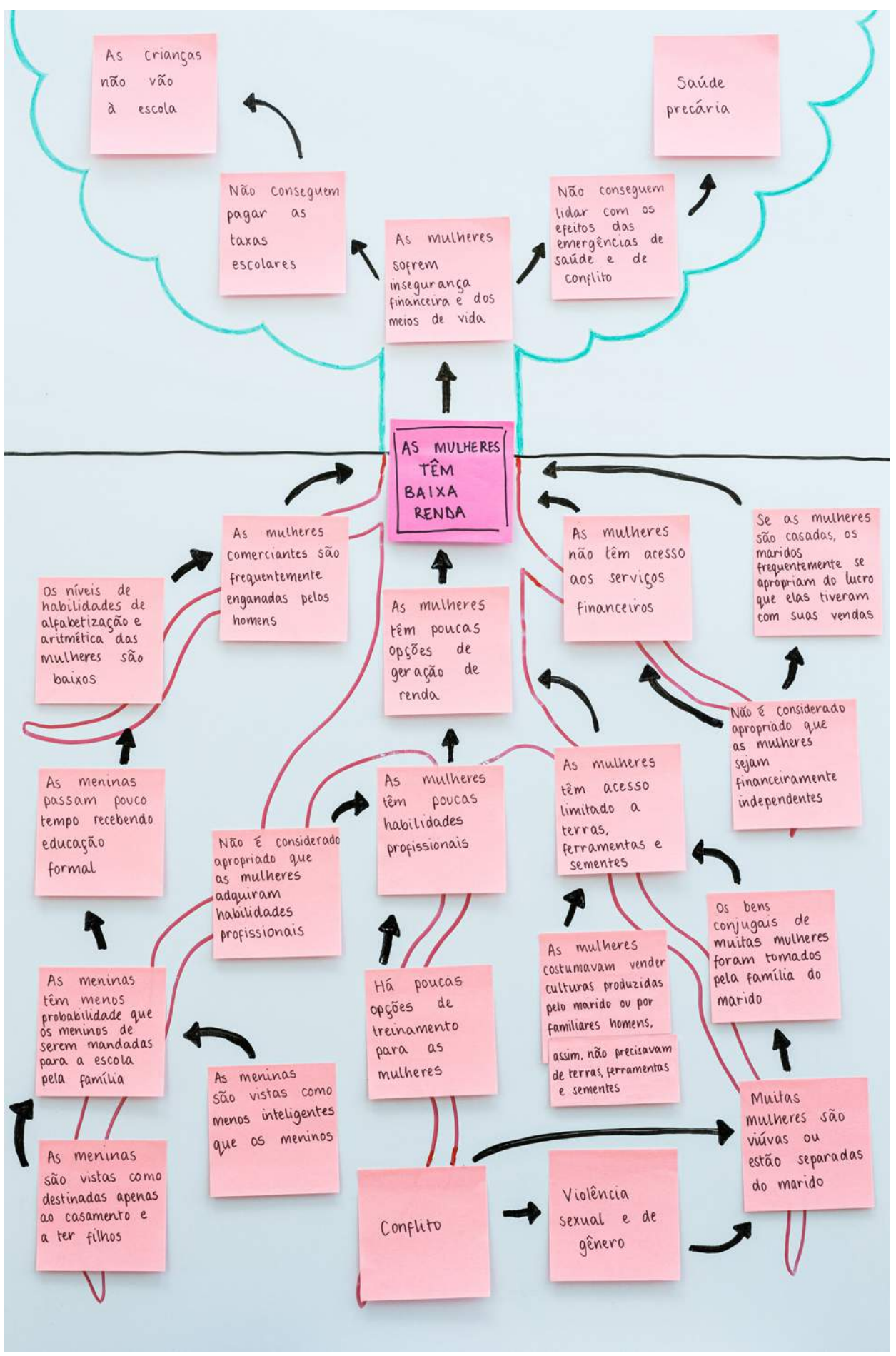


### Exemplo do cenário de projeto: Árvore do problema

Em nossas atividades de coleta de dados, descobrimos que o maior problema que afeta as mulheres na comunidade é ter uma baixa renda. Portanto, este é o problema central, escrito no tronco da nossa árvore do problema, no diagrama 11, na próxima página. As causas e as consequências desse problema estão escritas nas raízes e nos galhos da árvore, com base em nossas constatações da coleta de dados.



Diagrama 11 **Árvore do problema**





## Árvore de soluções

Uma árvore do problema, como a da página 33, pode ser transformada em uma árvore de soluções, que é a próxima etapa na decisão de como os problemas podem ser resolvidos. Certifique-se de que os cartões ou notas adesivas mostrem as situações finais que você gostaria de alcançar, e não as ações que você realizará. Por exemplo: "As comerciantes são frequentemente enganadas pelos homens" muda para "As comerciantes são tratadas de maneira justa pelos homens".

### Transformação de declarações de problemas em declarações de soluções

Aqui estão três declarações de problemas da nossa árvore do problema do cenário de projeto:

1. As mulheres não têm acesso aos serviços financeiros.
2. Há poucas opções de treinamento para as mulheres.
3. Não é considerado apropriado que as mulheres sejam financeiramente independentes.

Ao convertê-las em declarações de soluções, o primeiro problema foi reescrito como a declaração de solução: "As mulheres têm acesso aos serviços financeiros".

A segunda declaração de problema foi reescrita como a declaração de solução: "As mulheres sem habilidades profissionais básicas conseguem acessar treinamento".

A terceira declaração de problema foi reescrita como a declaração de solução: "Mudanças nas normas de gênero".

Esse processo é repetido com todas as declarações de problemas na árvore do problema para criar uma árvore de soluções.



## Análise do campo de força

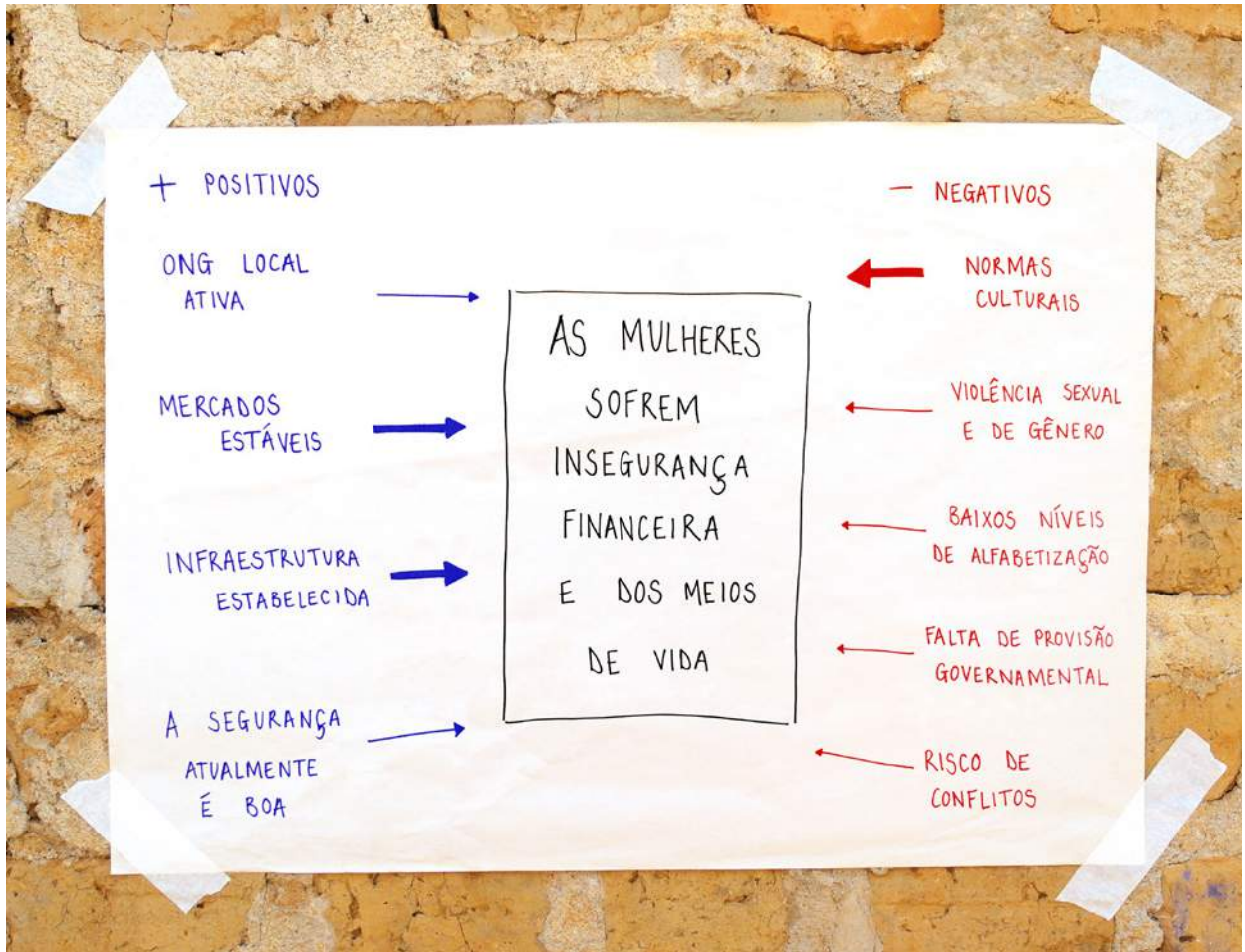
Você pode achar que uma árvore do problema apresenta uma visão das causas e dos efeitos bastante simples da situação, que nem sempre é a abordagem mais apropriada. Uma análise do campo de força é uma alternativa para a árvore do problema, que lhe permite pensar de uma maneira mais flexível sobre as diferentes influências sobre uma situação. Esse modo de pensar pode ajudá-lo a entender como as diferentes causas e os diferentes efeitos estão relacionados e quais fatores você pode querer influenciar para alcançar mudanças positivas.

As forças motrizes são aquelas que levam uma situação em uma determinada direção. Elas podem ser representadas por uma seta positiva (+). As forças restritivas bloqueiam o progresso ou criam obstáculos e são representadas por uma seta negativa (-). Você pode usar setas de tamanhos diferentes para indicar o poder de um fator específico e considerar quais forças ou influências você precisa aumentar ou diminuir para atingir seus objetivos.

Assim como em uma árvore do problema, um diagrama como esse pode ajudar a explicar sua análise da situação a outras pessoas. Não se esqueça de verificar com a comunidade se você entendeu tudo corretamente.



Diagrama 12 Análise do campo de força



## Análise das capacidades

Ao compreendermos uma situação, podemos nos envolver muito com a avaliação e a análise dos problemas e das necessidades. Tendemos, então, a procurar maneiras de resolver esses problemas. No entanto, é importante lembrar que todas as comunidades, mesmo quando se encontram em situações muito difíceis, têm habilidades, talentos e recursos. Devemos avaliar essas capacidades e recursos também.

A análise dos problemas poderia desencorajar a comunidade e alertá-la para problemas que realmente não a incomodavam antes. A palavra "problema" em si tem muitas conotações negativas. Ela pode impedir as pessoas de reconhecer oportunidades e sonhar alto para o futuro.

A análise das capacidades busca os pontos fortes e os recursos da comunidade e identifica oportunidades para aproveitá-los e reforçá-los. Essa pode ser uma experiência muito mais positiva para a comunidade. Quando as habilidades, os conhecimentos e a experiência dos membros comunitários são combinados com os recursos certos, a comunidade pode ser empoderada para resolver seus próprios problemas e alcançar mudanças positivas.

Na prática, ao avaliar uma situação, é comum usar tanto as abordagens baseadas nos problemas quanto as abordagens que analisam os pontos fortes e os recursos da comunidade.



## Análise das capacidades da comunidade

A análise das capacidades revela as capacidades e os recursos que já estão disponíveis na comunidade.

Você pode considerar os seguintes tipos de recursos ao fazer sua análise das capacidades:

- **Os recursos humanos** permitem que as pessoas utilizem seus outros recursos, entre eles, habilidades, conhecimentos, capacidade de trabalhar e boa saúde.
- **Os recursos sociais** baseiam-se nos relacionamentos e incluem organizações e grupos dentro da comunidade, estruturas políticas e redes informais.
- **Os recursos naturais** formam o meio ambiente local e incluem a terra, as árvores, a água, o ar, o clima e os minerais.
- **Os recursos físicos** são produzidos pelos seres humanos, tais como prédios, transporte, serviços de abastecimento de água e saneamento, fontes de energia e telecomunicações.
- **Os recursos econômicos** são as coisas que as pessoas podem usar para sustentar seus meios de vida, tais como dinheiro e poupança, armazéns de grãos, animais de criação, ferramentas e equipamentos.
- **Os recursos espirituais** incluem a fé, as escrituras, a orientação de Deus e a oração.

Você pode ajudar os membros da comunidade a identificar suas capacidades usando técnicas que incentivem as pessoas a participar, tais como entrevistas, grupos focais e desenhos. Lembre-se de consultar vários membros da comunidade, pois pessoas diferentes têm perspectivas diferentes.

Por que não escrever as capacidades em uma folha grande de papel e pedir aos membros da comunidade que identifiquem como elas poderiam ser usadas para resolver os problemas identificados durante a análise da situação? Depois, peça aos membros da comunidade que pensem sobre quais capacidades devem ser fortalecidas para que eles próprios possam começar a resolver seus problemas mais urgentes.



## Exemplo do cenário de projeto: Análise das capacidades

O diagrama 13, na próxima página, mostra os resultados de uma análise das capacidades realizada com mulheres da comunidade-alvo.



Diagrama 13 Análise das capacidades

ÁREA DE CAPACIDADE	QUE CAPACIDADES TEMOS NESSA ÁREA?	COMO ESSAS CAPACIDADES PODEM SER USADAS PARA MELHORAR NOSSA SITUAÇÃO?	QUE CAPACIDADES DEVEM SER FORTALECIDAS PARA QUE POSSAMOS AGIR?
HUMANA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Boa saúde.</li> <li>Capacidade de trabalhar arduamente.</li> <li>Temos grande interesse em aprender.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podemos fazer o treinamento à noite, nos intervalos entre nossos compromissos de trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podemos aproveitar ao máximo nosso desejo de aprender e desenvolver habilidades.</li> </ul>
SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>Temos grupos de mulheres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podemos trabalhar juntas para melhorar nossas habilidades e fazer com que os direitos das mulheres sejam aceitos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O grupo de mulheres precisa de uma liderança mais forte e estruturas mais sólidas de afiliação.</li> </ul>
NATURAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>Temos torneiras e poços na comunidade.</li> <li>Temos árvores no povoado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podemos usar a água em nossas atividades agrícolas.</li> <li>Temos lenha disponível.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uma irrigação melhor aumentaria a produção.</li> </ul>
FÍSICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Há um mercado com algumas lojas e bancas permanentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se pudessemos trabalhar nessas lojas e bancas, poderíamos vender mais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maior aceitação de Mulheres trabalhando nessas áreas.</li> <li>Confiança para pedir uma banca permanente ou uma localização melhor.</li> </ul>
ECONÔMICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Algumas de nós têm depósitos de grãos, terras, ferramentas e gado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Essas mulheres podem produzir bens para vender e aumentar sua renda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acesso aos serviços financeiros para que outras mulheres possam comprar esses recursos produtivos.</li> </ul>
ESPIRITUAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>Representamos várias crenças, e nossa vida espiritual nos dá muito conforto e apoio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podemos trabalhar para aumentar a compreensão de outras crenças.</li> <li>A oração nos dá força.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gostaríamos de ter um maior apoio dos nossos líderes religiosos para a nossa independência.</li> </ul>



## Investigação apreciativa

A investigação apreciativa é uma técnica que incentiva as pessoas a pensar positivamente fazendo perguntas que as ajudarão a ver os pontos fortes, as habilidades e os recursos atuais da sua comunidade e o progresso que já fizeram, para incentivá-las a ir mais adiante.

Você pode pensar dessa maneira fazendo-se as seguintes perguntas:

- **Satisfação:** O que está indo realmente bem? Com o que as pessoas estão contentes?
- **Sonho:** O que gostaríamos que acontecesse no futuro? Como podemos tornar o projeto maior ou mais amplo para que ele cause um maior impacto?
- **Elaboração:** Como podemos passar de onde estamos agora para onde queremos estar no futuro?

## Análise da situação ou do contexto



### **Análise SWOT (acrônimo em inglês de: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* – Pontos fortes, Pontos fracos, Oportunidades, Ameaças)**

A análise SWOT é útil para considerar os pontos fortes e fracos de uma comunidade ou organização e identificar oportunidades e ameaças que possam impedir mudanças. Ela pode ajudá-lo a pensar sobre as melhores ações para ajudar o grupo a aproveitar ao máximo suas oportunidades e se preparar para as ameaças que possam prejudicar o sucesso do projeto.

Uma análise SWOT pode ser feita como um exercício com a comunidade ou depois de passar algum tempo coletando informações da comunidade com as ferramentas explicadas acima.

Pode ser útil dividir a folha de papel em quatro partes para ver sua análise SWOT.

<p><b>Pontos fortes</b></p> <p>Comece na primeira parte, anotando todos os <b>pontos fortes</b> da comunidade. Você pode perguntar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O que a comunidade já está fazendo bem?</li> <li>• Quais são os recursos disponíveis?</li> <li>• Quais indivíduos, grupos e organizações já estão envolvidos na mudança?</li> </ul>	<p><b>Pontos fracos</b></p> <p>A seguir, pense sobre os <b>pontos fracos</b> da comunidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Do que a comunidade precisa?</li> <li>• Que recursos estão faltando?</li> <li>• Que pessoas estão sendo mais afetadas?</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <p>Depois, comece a pensar sobre as <b>oportunidades</b> potenciais da situação que, se concretizadas, poderiam ajudar a alcançar mudanças positivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Com que indivíduos você poderia trabalhar?</li> <li>• Que recursos a comunidade pode pedir ao governo local?</li> </ul>	<p><b>Ameaças</b></p> <p>Finalmente, que <b>ameaças</b> podem impedir as mudanças positivas?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que indivíduos podem resistir às mudanças?</li> <li>• Que questões externas poderiam impedir as mudanças, tais como fatores ambientais, eventos políticos, fatores culturais?</li> </ul>

Uma análise de acompanhamento muito útil após a análise SWOT é a chamada estrutura BEEM (acrônimo em inglês de: *Build on, Eliminate, Exploit, Mitigate* – Aproveitar, Eliminar, Explorar, Mitigar).

Ela o incentiva a pensar sobre:

- Como você pode **aproveitar** os pontos fortes?
- Como você pode **eliminar** (remover) os pontos fracos?
- Como você pode **explorar** (aproveitar ao máximo) as oportunidades?
- Como você pode **mitigar** (reduzir os efeitos negativos) as ameaças?

Os resultados da sua análise SWOT podem ser analisados mais a fundo através de outras ferramentas para aprofundar sua compreensão. Por exemplo, um dos pontos fracos revelados pode se tornar o problema central em uma árvore do problema. As oportunidades e as ameaças podem se tornar influências em uma análise do campo de força.

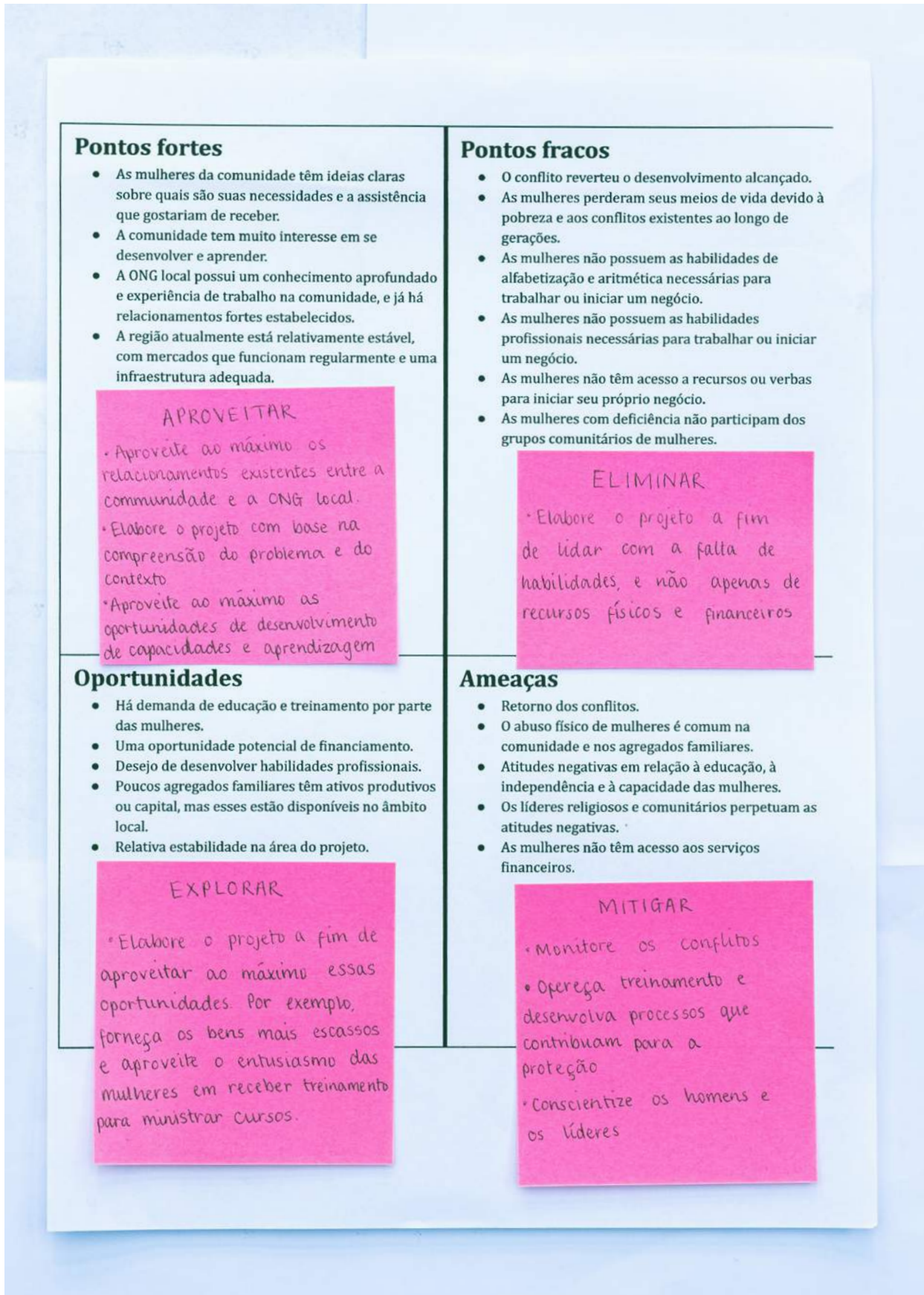




## Exemplo do cenário de projeto: Análise SWOT/BEEM

O diagrama 14, abaixo, mostra uma análise SWOT/BEEM realizada como parte do cenário de projeto.

Diagrama 14 Análise SWOT/BEEM







## **Análise PESTLE (*Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental* – Político, Econômico, Social, Tecnológico, Jurídico, Ambiental)**

Como já mencionado na página 10, PESTLE é um acrônimo em inglês útil para nos ajudar a lembrar em que aspectos da vida comunitária devemos nos interessar ao coletar informações. A análise PESTLE baseia-se nos dados coletados sob cada um dos aspectos PESTLE para identificar as oportunidades e as ameaças que podemos enfrentar (em relação ao contexto político, econômico, social, tecnológico, jurídico e ambiental). Depois, poderemos pensar sobre como aproveitar as oportunidades e reduzir os efeitos negativos das ameaças.

SWOT e PESTLE são ferramentas semelhantes, mas PESTLE analisa o contexto geral, enquanto que SWOT concentra-se mais na sua comunidade-alvo, nos principais problemas que a afeta e nas ideias do seu projeto.



## **Análise da economia política**

A análise da economia política consiste em examinar as principais instituições, processos e atores políticos e econômicos do seu contexto e analisar seus pontos fortes, pontos fracos e comportamentos. Ela está ligada à análise das partes interessadas (descrita em mais detalhes na página 43), pois ajuda a identificar o poder e os interesses dos grupos de elite e pensar em como eles influenciam e afetam as mudanças que queremos alcançar.

No âmbito do projeto, a análise da economia política consiste em identificar:

- os principais atores (por exemplo: o Ministério da Economia, representantes do governo, prestadores de serviços, outras ONGs);
- a legislação e as políticas existentes (legislação nacional e local, políticas trabalhistas, etc.);
- formas de pensar e trabalhar (processo de tomada de decisões, nomeação de funcionários, dinâmicas de poder);
- valores e crenças centrais (por exemplo: crenças culturais, religião, normas sociais);
- pontos fracos nos sistemas, nas instituições e no governo locais que contribuem para um determinado problema;
- mudanças políticas e econômicas gerais que podem afetar seu projeto e o contexto em que você está trabalhando.

### **Por que ela é importante?**

A análise da economia política permite abordar esses fatores explicitamente na elaboração do seu projeto. Você, então, poderá decidir se quer abordar o contexto ou contorná-lo, garantindo que os objetivos do seu projeto sejam politicamente viáveis e definindo as mudanças que deseja alcançar. Para mais orientações sobre como fazer isso, consulte a página de Leitura adicional (página 149).



## **Análise de conflitos**

A análise de conflitos trata de compreender a dinâmica dentro dos países, das regiões, das comunidades e das famílias: o que está separando as pessoas, e o que as está aproximando?

Os conflitos podem ser abertos e óbvios ou mais sutis e ocultos. Se o nosso projeto estiver em uma área propensa a conflitos violentos ou onde houver tensões subjacentes, é importante examinarmos o quadro geral ou correremos o risco de que nossas intervenções possam piorar a situação. É necessário fazer perguntas como:

- Sobre o que são os conflitos?
- Quem está envolvido?
- O que está impulsionando a situação de conflito agora, tanto para melhor quanto para pior?
- Há algum obstáculo impedindo o progresso em direção a uma solução pacífica, que precise ser superado? Há algo impedindo que a situação piore e que poderia ser reforçado?

Podemos optar por trabalhar "no" conflito ou "em" conflito. Em algumas situações, nossos programas podem estar estruturados para deliberadamente abordar os impulsionadores dos conflitos e trabalhar para alcançar um resultado pacífico. Em outras, nosso projeto pode estar estruturado mais para mitigar os efeitos dos conflitos, concentrando-se em atender às necessidades básicas, entre elas, assistência médica, abrigo e

segurança alimentar. Mesmo quando estivermos mitigando os efeitos dos conflitos, é importante pensarmos sobre como podemos agir de forma a não exacerbar as divisões e tensões existentes. Um bom exemplo disso, seria o contexto de um campo de refugiados, onde um projeto pode fornecer ajuda apenas aos deslocados internos, mesmo que a área geográfica geral também esteja passando necessidade. Um senso de favoritismo ou tratamento preferencial de certos grupos de pessoas poderia prejudicar as relações entre os deslocados internos e a população de acolhimento.

A análise de conflitos é o processo de identificação dos problemas que estão causando e impulsionando os conflitos, para que se possa entender melhor o contexto. Ao planejar projetos em um contexto de conflito, é necessário ir mais adiante e realizar uma avaliação da sensibilidade a conflitos, que ajudará a informar e a moldar sua maneira de agir a fim de definir como a intervenção proposta provavelmente interagirá com os impulsionadores dos conflitos e as causas da tensão. A realização de avaliações de sensibilidade a conflitos é um processo essencial para garantir que nossas ações sejam "sensíveis aos conflitos" e que não causemos danos acidentalmente.

Para colocar isso em prática, consulte o Apêndice 4, onde você encontrará uma variedade de ferramentas, instruções sobre como fazer essa análise e recomendações de aspectos importantes a considerar ao realizar análises de conflitos e avaliações de sensibilidade a conflitos.



## Avaliação do mercado

Na economia atual, os meios de vida das pessoas dependem significativamente dos mercados. Os mercados são a principal forma como as pessoas compram alimentos e os itens de que precisam para atender às suas necessidades básicas. Como os mercados desempenham um papel central na vida das pessoas, eles devem ser levados em consideração ao se fazer um levantamento das necessidades de uma população afetada e avaliar a melhor forma de atendê-las.

Os desastres relacionados com o meio ambiente podem afetar gravemente os mercados. Eles podem causar um forte impacto negativo na capacidade das pessoas de acessar alimentos e itens necessários para sua vida e meios de vida. Portanto, os mercados devem ser avaliados para determinarmos como sua funcionalidade afeta o acesso das pessoas aos itens essenciais e entendermos como apoiar os mercados para ajudar as pessoas a se recuperarem.

## Assistência em dinheiro e vales

As informações sobre os mercados ajudam a determinar como auxiliar as comunidades afetadas por desastres, inclusive ajudando a descobrir se a assistência em dinheiro e vales seria uma resposta adequada. O dinheiro e os vales podem ser usados para atender às necessidades básicas e melhorar o senso de dignidade das comunidades afetadas. A assistência em dinheiro e vales revigora os mercados e impulsiona a economia local.

O primeiro passo para ver se a assistência em dinheiro e vales pode ser implementada é verificar se os mercados estão funcionando, e se a comunidade afetada pode acessá-los. Para determinar se a assistência em dinheiro e vales é viável, consulte a lista de verificação da viabilidade de assistência em dinheiro e vales e a árvore de decisões (veja o Apêndice 5). Ao fazer sua avaliação do mercado, as ferramentas de coleta de dados mais apropriadas são as pesquisas de mercado, os grupos focais, os calendários sazonais e os mapas dos mercados. Consulte o documento *Guide for Protection and Programme Quality Toolbox* (Caixa de Ferramentas do Guia para a Proteção e Qualidade de Programas, produzido pela Cash Learning Partnership – consulte Leitura adicional, na página 149) para minimizar os riscos de proteção dos beneficiários e garantir programas de qualidade.

## Análise das partes interessadas – identificação das partes interessadas

As “partes interessadas” são todas as pessoas que serão afetadas pelo seu projeto, bem como as pessoas que influenciarão seu sucesso. Elas podem ser indivíduos, grupos, comunidades ou instituições.

É vital identificar as partes interessadas no início do seu projeto e entender a natureza de seus papéis, interesses e relacionamentos entre si. Isso o ajudará a elaborar e planejar seu projeto para que ele leve em consideração as necessidades, os objetivos e a influência daqueles com quem entrará em contato, bem como incluir as pessoas certas na sua tomada de decisão. Também o ajudará a prever a dinâmica de poder que poderá ocorrer entre diferentes partes interessadas e reduzir alguns possíveis impactos negativos em seu projeto.

A análise das partes interessadas deve ser feita no início do projeto e revisada ao longo do seu ciclo para verificar se as necessidades e as opiniões das partes interessadas estão sendo adequadamente abordadas e se as partes interessadas influentes estão sendo devidamente engajadas.

Há três etapas em uma análise das partes interessadas. São elas:

- Identificar as partes interessadas (discutido aqui).
- Considerar o poder e os interesses das partes interessadas (discutido na página 74).
- Considerar como as partes interessadas poderiam causar impacto no projeto e como você poderia ter de gerelas (discutido na página 79).

**A primeira etapa da análise das partes interessadas é identificá-las.** Às vezes, uma comunidade pode ter interesses e influências diferentes sobre um projeto, e pode ser necessário dividi-la em “subgrupos” menores, conforme certas características, tais como idade, gênero, status, situação financeira e etnia. Procure identificar as partes interessadas nas seguintes categorias, tendo em mente que algumas delas podem pertencer a mais de uma categoria:

- **Usuários:** participantes do projeto ou beneficiários que se beneficiarão diretamente com os produtos ou serviços que seu projeto fornecerá;
- **Partes interessadas na governança:** pessoas que se preocupam com a forma como o projeto será executado, inclusive doadores e funcionários seniores da sua organização;
- **Fornecedores ou prestadores de serviços:** pessoas que participarão do trabalho do projeto, inclusive funcionários e parceiros;
- **Influenciadores:** pessoas que podem mudar a direção do projeto, tais como funcionários do governo ou a mídia;
- **Dependentes:** pessoas que desejam algo do projeto além das mudanças planejadas – por exemplo, outros projetos que dependem de um dos resultados imediatos;
- **Sustentadores:** pessoas que garantirão que os benefícios do seu projeto continuem depois que você terminar seu trabalho.









Depois de identificar suas partes interessadas, decida quem você convidará a participar da fase de elaboração. Convide uma boa mescla de partes interessadas e garanta a inclusão de grupos vulneráveis, tais como pessoas com deficiência e mulheres.



### Ponto de decisão

Decidir se você possui informações suficientes para poder começar a elaborar seu projeto é um ponto de decisão importante. Você pode usar a Lista de Verificação dos Padrões de Qualidade, na próxima página, para ajudá-lo a decidir se está pronto para passar para a fase de elaboração.

Lista de Verificação dos Padrões de Qualidade

Padrões de Qualidade da Tearfund	Lista de verificação para a fase de contexto
 <p><b>Comportamentos</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Antes de realizar avaliações, os funcionários entendem completamente os valores da organização a fim de refleti-los em suas interações com as comunidades – mostrando dignidade e respeito e agindo com compaixão e sensibilidade?</p> <p><input type="checkbox"/> Os funcionários sabem que tipos de conduta são inaceitáveis?</p>
 <p><b>Imparcialidade e direcionamento</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Você explicará, em suas reuniões da comunidade, seu compromisso com a imparcialidade (prestação de assistência independentemente de raça, religião, habilidade, idade, gênero, sexualidade ou nacionalidade) e a importância de ter os mais vulneráveis como alvo?</p> <p><input type="checkbox"/> A avaliação incluirá uma análise das diferentes formas como as pessoas se tornaram vulneráveis devido ao problema que você está abordando?</p> <p><input type="checkbox"/> Você acordará com a comunidade os critérios para identificar as pessoas mais vulneráveis?</p>
 <p><b>Prestação de contas</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Você obterá o consentimento da comunidade para realizar a avaliação?</p> <p><input type="checkbox"/> Você será aberto com a comunidade sobre sua organização, seu programa e o objetivo da avaliação?</p> <p><input type="checkbox"/> Você garantirá a participação total de todos os grupos da comunidade na avaliação, inclusive os menos visíveis, tais como as pessoas com deficiência?</p> <p><input type="checkbox"/> Você convidará a comunidade a fazer perguntas, garantindo que a avaliação seja um diálogo de duas vias?</p>
 <p><b>Gênero</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Você compreenderá os papéis existentes dos homens e das mulheres – seus horários e cargas de trabalho diário e as atitudes comuns em relação aos homens e às mulheres?</p> <p><input type="checkbox"/> Sua avaliação reunirá as perspectivas das mulheres, dos homens, dos meninos e das meninas (inclusive pessoas com deficiência) através de discussões em grupos focais separados?</p> <p><input type="checkbox"/> Sua avaliação identificará a forma como a vulnerabilidade dos homens e das mulheres aumentou por causa do problema que você está abordando?</p>
 <p><b>Empoderamento</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Ao fazer avaliações, você avaliará as capacidades bem como as vulnerabilidades?</p> <p><input type="checkbox"/> Você verificará como as abordagens podem se tornar sustentáveis após o término do financiamento? Será possível adaptá-las para atender a outras necessidades que seu projeto não tem por objetivo atender?</p> <p><input type="checkbox"/> Você descobrirá que serviços governamentais há ou estão planejados e pensará sobre como apoiá-los se for apropriado?</p>
 <p><b>Resiliência</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Sua avaliação identificará as principais causas da vulnerabilidade: se ela se deve às políticas oficiais, às tradições culturais, à mudança climática ou a outros fatores?</p> <p><input type="checkbox"/> Você considerou a possibilidade de fazer uma avaliação do impacto ambiental?</p>
 <p><b>Proteção</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Você consultará as comunidades para identificar as ameaças que elas enfrentam, suas vulnerabilidades e estratégias negativas de enfrentamento?</p>
 <p><b>Qualidade técnica</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Você tem um bom entendimento das suas áreas de especialização e capacidades técnicas enquanto organização, e elas serão usadas para orientar as perguntas feitas em suas avaliações?</p> <p><input type="checkbox"/> Você consultará o recurso <i>Sphere Handbook</i> e outras normas e códigos de boas práticas relevantes para ajudar a identificar as perguntas a serem feitas?</p> <p><input type="checkbox"/> Você procurará compreender bem as prioridades expressas pela comunidade e verá em quais áreas você tem experiência técnica e capacidade para apoiar?</p>

## RECAPITULE

Nesta fase, você aprendeu a importância de compreender o contexto através da coleta e da análise de dados.

Agora, você deve ser capaz de:

- explicar a importância de compreender a situação antes de elaborar um projeto;
- explicar a diferença entre dados primários e secundários;
- comparar e diferenciar ferramentas e métodos usados para coletar e analisar dados;
- selecionar e usar as ferramentas adequadas para coletar dados em uma situação específica;
- analisar dados de maneiras diferentes, conforme as informações de que você precisa.

Depois de compreender o contexto, identificar o(s) problema(s) e analisar as partes interessadas, você estará pronto para passar para a elaboração do seu projeto. Lembre-se de que os processos de avaliação e análise podem se sobrepor. Você pode chegar ao final da sua análise e perceber que precisa fazer uma avaliação maior. Por exemplo:

- Sua análise pode mostrar um problema ou uma necessidade que precisam ser mais explorados.
- A análise das partes interessadas pode mostrar uma outra parte interessada sobre a qual você precisa coletar dados.

## REFLITA

1. Como você coletará e analisará dados suficientes para tomar decisões sobre a elaboração, mas evitando coletar dados que não serão usados ou fazer avaliações muito longas?
2. Que ferramentas e métodos você usará para a coleta e a análise de dados e por que você os escolheu?
3. Como você saberá se tem dados suficientes para começar a elaborar seu projeto?

## PRATIQUE

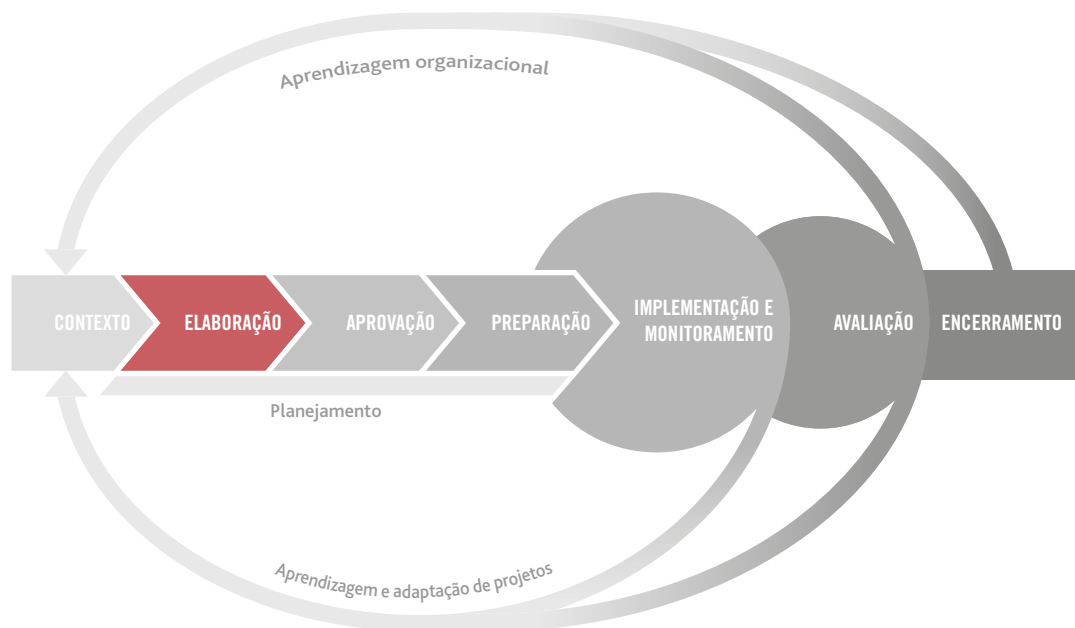
1. Use a ferramenta da árvore do problema para analisar um problema em sua comunidade.
2. Apresente sua análise a outras pessoas e peça sua opinião.
3. Diga o que achou da ferramenta – quais foram os pontos fortes e fracos? Você a adaptaria?
4. Escolha outra ferramenta apresentada nesta fase e repita as etapas de 1 a 3.



## FASE 2

# ELABORAÇÃO DO PROJETO

No momento, você está aqui no ciclo do projeto:



### No final desta fase, você será capaz de:

- explicar a importância de uma boa elaboração do projeto;
- comparar e diferenciar o uso da Teoria da Mudança e do marco lógico;
- seguir as seis etapas para desenvolver uma Teoria da Mudança;
- seguir as etapas para produzir uma matriz de marco lógico;
- desenvolver um orçamento de projeto simples;
- identificar e avaliar os riscos do projeto;
- analisar suas partes interessadas.

## 2.1 Objetivo e importância de uma boa elaboração do projeto

Um bom projeto depende de uma boa elaboração. Erre na elaboração, e o projeto não atingirá seus objetivos, independentemente de quão bem ele seja implementado e monitorado. A boa elaboração baseia-se nos dados coletados e analisados durante a fase anterior do ciclo do projeto e estabelece uma compreensão clara do que o projeto pretende alcançar e como ele fará isso.

Uma boa elaboração do projeto incentiva as pessoas a participar e colaborar. Você terá identificado suas partes interessadas a essa altura do projeto, e isso o ajudará a decidir sobre as partes interessadas mais importantes a serem envolvidas no processo de elaboração. Algumas das ferramentas usadas para elaborar projetos são bem técnicas, mas isso não deve impedi-lo de envolver os participantes do projeto na elaboração. É muito importante incluir os grupos vulneráveis e marginalizados na fase de elaboração do projeto. Eles podem contribuir para o processo de raciocínio e para a elaboração geral do projeto, o que pode, então, ser capturado pela equipe do projeto com as ferramentas explicadas abaixo.

Quando se trata dos detalhes da elaboração, é essencial que a equipe do projeto e a equipe financeira trabalhem juntas. Durante a fase de elaboração, deve-se desenvolver um esboço do orçamento como parte importante da elaboração geral. Você precisará saber quanto o projeto custará para saber se conseguirá obter financiamento para ele. O orçamento não pode ser desenvolvido separadamente do marco lógico. Considere a possibilidade de fazer um workshop de elaboração do projeto, onde a equipe relevante e outras partes interessadas possam se reunir para trabalhar na elaboração.

## 2.2 Introdução às ferramentas e abordagens de elaboração

As duas principais abordagens usadas para ajudar a elaborar projetos de desenvolvimento e assistência emergencial são a Teoria da Mudança e a Análise do Marco Lógico. Ambas são abordagens flexíveis para a elaboração do projeto que mostram as mudanças que você deseja influenciar, que atividades ajudarão a alcançar essas mudanças e em que ordem. Ambos os processos criam um resumo visual da elaboração do projeto, o que também é útil para explicar rapidamente o projeto às pessoas de fora. Ambas as abordagens também incluem as suas pressuposições sobre os fatores gerais necessários para que as mudanças ocorram conforme você espera.

Embora haja algumas semelhanças entre as abordagens do marco lógico e da Teoria da Mudança, elas foram criadas para mostrar coisas levemente diferentes e, portanto, funcionam bem quando usadas juntas.

- A Teoria da Mudança analisa como as mudanças ocorrem e como você pode influenciá-las.
- O marco lógico mostra, passo a passo, como suas atividades produzirão resultados, e como elas levarão a mudanças em diferentes âmbitos.

Geralmente, os projetos constroem uma Teoria da Mudança e, depois, usam esse raciocínio para orientar o desenvolvimento de um marco lógico. Alternativamente, o marco lógico pode ser desenvolvido a partir de uma árvore do problema/de soluções.



A tabela abaixo resume algumas das principais diferenças entre a Teoria da Mudança e o marco lógico:

Teoria da Mudança	Marco Lógico
Fornecer uma visão geral de como as mudanças ocorrem naquele contexto.	Fornecer uma descrição detalhada do projeto.
Flexível – uma caixa pode levar a várias caixas, e os ciclos do processo podem ser mostrados facilmente.	Linear – os ciclos do feedback no processo não são mostrados.
Inclui pressuposições baseadas em crenças sobre como as mudanças ocorrem.	Inclui pressuposições no âmbito do projeto.
Usada para a reflexão, a aprendizagem e a avaliação, bem como para a elaboração.	Usado para obter a aprovação dos doadores para projetos, para o monitoramento e a elaboração de relatórios e para a elaboração.

## 2.3 Teoria da Mudança

### Introdução à Teoria da Mudança

A Teoria da Mudança é, na verdade, uma ideia muito simples. De uma maneira geral, ela explica como você acha que as mudanças ocorrem na comunidade em que você pretende trabalhar e como suas ações podem influenciar essas mudanças. O foco está nas mudanças que podem ocorrer como resultado dos seus esforços e em como você pode influenciá-las.

O processo da Teoria da Mudança também é uma maneira de esclarecer suas pressuposições sobre como e por que as mudanças ocorrem e comunicá-las a outras pessoas. Todos nós fazemos pressuposições ou temos “pontos cegos”, baseados em nossas perspectivas e experiências. Esse raciocínio frequentemente permanece em nossa mente ao pressupormos que os outros veem a situação como nós. A Teoria da Mudança ajuda-o a refletir e explicar as pressuposições por trás do seu raciocínio e mostra por que você acha que suas atividades levarão aos resultados que você deseja.

*Essencialmente, a Teoria da Mudança é o que ela diz: uma teoria (um sistema de ideias que visa explicar alguma coisa) sobre como as mudanças ocorrem e como nós, através da nossa organização ou programa, pretendemos trabalhar para influenciá-las.*

*O foco está no que mudará e para quem como resultado dos nossos esforços, e NÃO no que faremos ou alcançaremos.*

Retirado de *Bond's Theory of Change Essentials* (Fundamentos da Teoria da Mudança de Bond), escrito por Maureen O'Flynn.

## Os benefícios da Teoria da Mudança

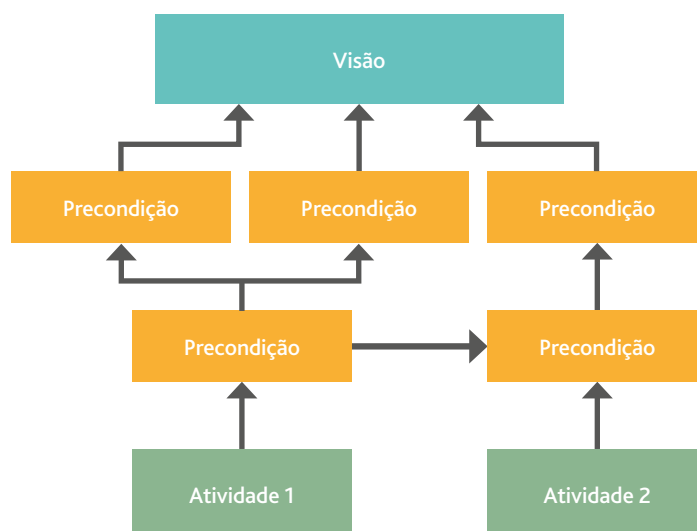
A Teoria da Mudança mostra como você acha que as mudanças ocorrem, assim, outras pessoas podem ver sua lógica e contribuir para ela. Esse processo comum leva a uma compreensão comum, com muitos benefícios, entre eles:

- abre espaço para outras visões de mundo e perspectivas mais amplas;
- sua lógica pode ser examinada por outros e, assim, contestada e refinada;
- melhores propostas e, portanto, uma melhor chance de obter financiamento;
- revela mal-entendidos, o que leva a uma melhor coordenação;
- mostra o que é importante monitorar;
- aprende-se sobre o que funciona e por que, através de revisões realizadas regularmente, que levam a um aperfeiçoamento constante;
- uma base comum, que leva a uma consistência maior e à transferência de conhecimentos durante as mudanças de funcionários;
- facilita a explicação do projeto a outras pessoas.

## Como é a Teoria da Mudança?

O termo “Teoria da Mudança” pode ser usado para descrever um processo de raciocínio através de uma série de etapas. Ele também pode ser usado para descrever o resultado final desse processo de raciocínio. O resultado final é geralmente um diagrama ou gráfico, com uma explicação por escrito para corroborá-lo. Seja qual for o produto final, o raciocínio necessário para produzir o diagrama é igualmente importante. Não há um modelo definido para um diagrama da Teoria da Mudança, portanto esses diagramas são muito diferentes de organização para organização.

Diagrama 15 Exemplo de um diagrama da Teoria da Mudança



# Como desenvolver uma Teoria da Mudança

As organizações desenvolvem o processo da Teoria da Mudança de diferentes maneiras. Aqui, apresentamos um método em seis etapas básicas:

- ETAPA 1 Defina a visão.
- ETAPA 2 Defina os principais passos necessários para alcançar a visão (precondições).
- ETAPA 3 Identifique as atividades que causarão a maior mudança.
- ETAPA 4 Mostre as causas e os efeitos.
- ETAPA 5 Identifique o papel que você pode desempenhar.
- ETAPA 6 Pense sobre suas pressuposições.

É sempre melhor desenvolver uma Teoria da Mudança trabalhando com uma ampla gama de pessoas, inclusive os funcionários e os participantes do projeto e outras partes interessadas importantes. As pessoas sentem-se mais comprometidas com as coisas que ajudaram a criar e pelas quais têm um maior senso de propriedade. Consulte a sua análise das partes interessadas para se certificar de que está trabalhando com aquelas que têm mais influência sobre o seu projeto. No entanto, não é necessário ou eficiente envolver todos. Um grupo de quatro a dez pessoas que representem as principais partes interessadas funciona melhor.

Você pode desenvolver uma Teoria da Mudança em um workshop ou conversando com as pessoas individualmente. Os workshops são mais eficientes e tendem a ser a abordagem mais comum. Eles precisam ser facilitados para que todos se sintam capazes de contribuir, independentemente de seu status.

## ETAPA 1 Defina a visão

O processo de desenvolvimento de uma Teoria da Mudança deve começar com uma descrição da visão do projeto (também chamada de meta ou impacto). Essa é a mudança geral de longo prazo que seu projeto está procurando alcançar. Se o seu projeto faz parte de um programa, pode haver vários projetos, todos contribuindo para a mesma visão.

Essa visão ou “declaração do impacto” deve ser realista, curta e clara. É melhor ter apenas uma frase. A declaração do impacto deve estar baseada na sua análise do contexto. Ela é geralmente o oposto da sua declaração do problema. A visão também deve ser acordada por todas as partes interessadas, especialmente pelos participantes do projeto.



**Exemplo do cenário de projeto:** Por exemplo, o cenário de projeto usa a seguinte visão: “As mulheres da área do projeto têm sua segurança socioeconômica fortalecida e um maior empoderamento”.

Ao pensar sobre a visão, é útil considerar o que é realista para o seu projeto. Seu projeto não precisa ser capaz de entregar a visão sozinho, mas precisa fazer mudanças que contribuam para essa visão.

## ETAPA 2 Defina os principais passos (precondições)

A seguir, trabalhe de trás para frente a partir da sua visão para decidir que mudanças importantes precisam ser alcançadas para que essa visão possa se tornar real. Pense grande e pense sobre como as mudanças ocorrem nessa comunidade. Olhe para além do seu próprio projeto a fim de considerar todos os fatores que ajudam ou impedem as mudanças.

Para isso, pode ser útil pensar em termos de “precondições”. As precondições são as principais mudanças que precisam ocorrer para que nossa visão se torne real. Para fazer isso, examine sua análise dos problemas para selecionar os fatores mais importantes que precisam mudar. As precondições não são suas atividades. Elas são as mudanças ou resultados de nível mais alto que precisam ocorrer para que a sua visão possa ser alcançada.

Identificar essas mudanças importantes talvez seja a parte mais importante do processo da Teoria da Mudança. Frequentemente, passamos das atividades diretamente para o impacto, sem pensar nas mudanças reais que precisam ocorrer entre eles. As precondições são, portanto, todas as mudanças individuais na situação que levarão à visão final. Esses trampolins provavelmente incluem melhorias no conhecimento, nas habilidades, nas atitudes, no pensamento e no comportamento das pessoas, para que elas possam fazer melhores escolhas por si mesmas.

É útil escrever as precondições em pedaços de papel separados, de forma que você possa mudá-los de lugar ao desenvolver uma sequência do que precisa acontecer primeiro.



### Exemplo do cenário de projeto: Defina os principais passos do projeto (precondições)

Para o cenário de projeto, os seguintes principais passos (precondições) foram identificados como trampolins ao longo do processo:

- “As mulheres da área do projeto têm uma renda mais alta e sustentável.”
- “As mulheres têm oportunidades de geração de renda.”
- “As mulheres têm boas habilidades de aritmética e alfabetização.”
- “As mulheres têm habilidades profissionais.”
- “As mulheres têm acesso a ferramentas, recursos, terras e sementes.”
- “As mulheres têm acesso aos serviços financeiros.”
- “As mulheres sem habilidades básicas de aritmética e alfabetização conseguem acessar o treinamento.”
- “Mudanças nas normas de gênero.”
- “As mulheres sem habilidades profissionais básicas conseguem acessar o treinamento.”
- “As mulheres participam igualmente da tomada de decisões financeiras.”
- “Ambiente favorável para que as mulheres adquiram poder aquisitivo e participem da tomada de decisões.”

## ETAPA 3 Identifique as atividades que causarão a maior mudança

Pense sobre as atividades do seu projeto.

- Com quem você trabalhará?
- O que você fará para alcançar mudanças de curto prazo?
- Como essas mudanças de curto prazo produzirão mudanças de longo prazo?

É importante que você tenha trabalhado nas etapas anteriores e só comece a considerar que atividades serão necessárias depois de estabelecer a visão e as precondições. Considere as precondições uma de cada vez e decida se e como seu projeto poderá alcançá-las. Isso pode consistir em descrever:

- as atividades que você realizará;
- o que fará com que as atividades sejam particularmente bem-sucedidas;
- como os usuários precisarão trabalhar com o seu projeto para que ele funcione.

Nesta etapa, você não precisa incluir todas as atividades que o projeto implementará. Aqui, estamos interessados somente nas principais atividades necessárias para criar cada precondição. Frequentemente, são necessárias mais do que uma atividade principal para cada precondição.



Exemplo do cenário de projeto: A equipe do projeto decidiu que a melhor maneira de criar as precondições relacionadas com as habilidades profissionais seria realizar workshops.

## ETAPA 4 Mostre as causas e os efeitos

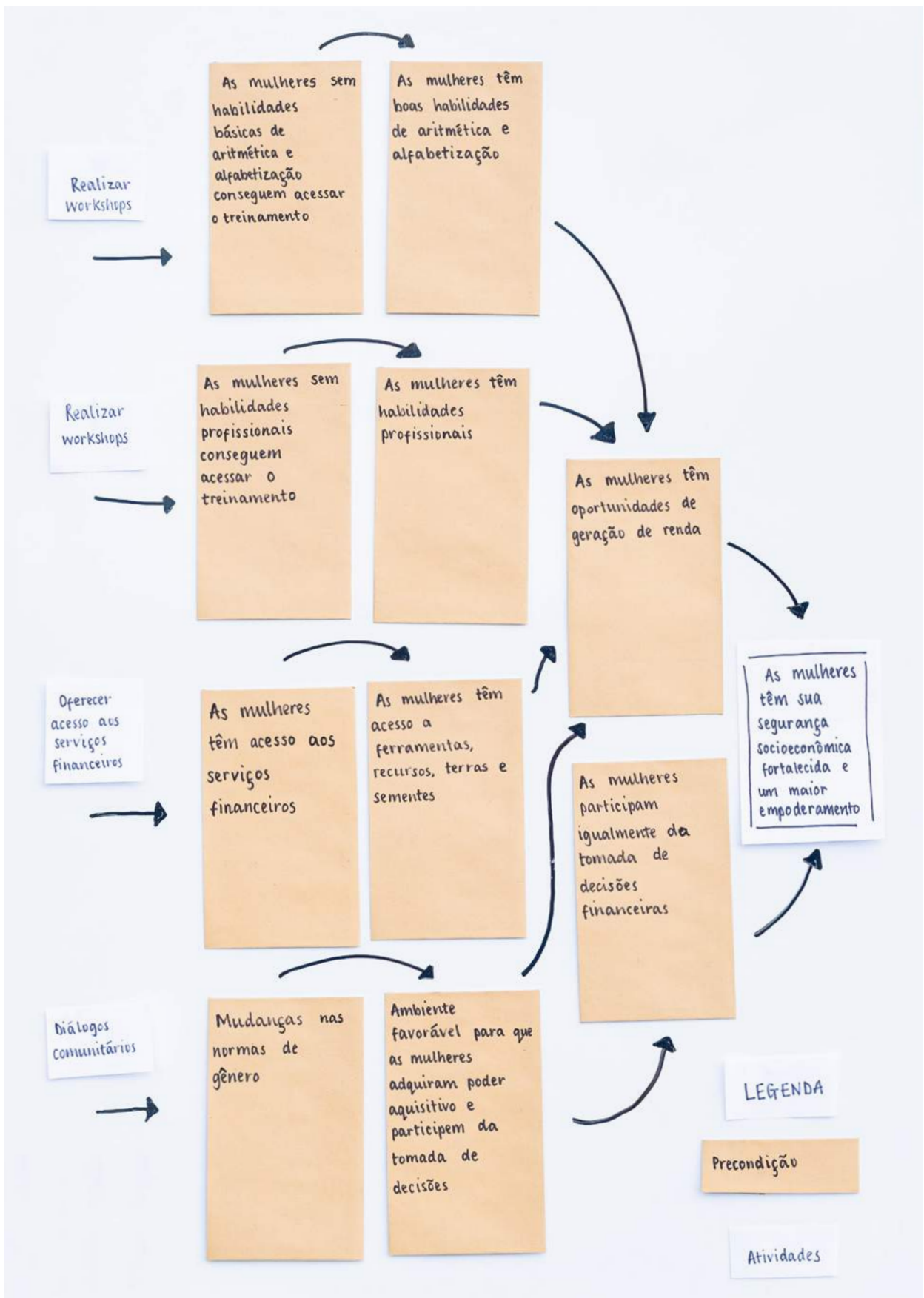
As setas mostram que atividades levam a que precondições, que precondições levam a que outras precondições e que precondições levam à visão. Essas setas que mostram as causas e os efeitos devem refletir a complexidade de como as mudanças podem ocorrer. No entanto, se o número de setas estiver dificultando a compreensão do diagrama da Teoria da Mudança, considere a possibilidade de remover algumas das setas menos importantes. É sempre melhor ter um diagrama claro e simples, ao invés de um com muitas setas confusas e sobrepostas.



## Exemplo do cenário do projeto: Teoria da Mudança

A Teoria da Mudança do cenário de projeto agora se parece com a mostrada no diagrama 16, abaixo.

Diagrama 16 Teoria da Mudança



## ETAPA 5 Identifique o papel que você pode desempenhar

Você pode ter identificado muitas áreas diferentes que precisam mudar. Agora, você precisa considerar sua capacidade organizacional e escolher o caminho em que você pode contribuir para a maior mudança positiva. As perguntas abaixo podem ajudar a tomar essa decisão:

- Que áreas de mudança você pode influenciar?
- Que condições você pode afetar?
- Que áreas de mudança não são possíveis para você influenciar?
- O que é possível, dados os recursos e o tempo que você tem?

Pense sobre a visão, a missão, a influência, as habilidades, a experiência, os recursos e os relacionamentos da sua organização ao responder a essas perguntas. Em seguida, destaque, em seu diagrama, o caminho que você influenciará. Você precisará encontrar outras organizações para abordar os outros caminhos do seu diagrama, a fim de alcançar sua visão.



**Exemplo do cenário de projeto:** No cenário de projeto, a organização decidiu que possuía habilidades, recursos e experiência para ajudar a criar as condições relacionadas com as oportunidades de geração de renda e habilidades profissionais, de alfabetização e de aritmética. Ela também poderia procurar entrar em parceria com outras organizações mais especializadas em ajudar mulheres a acessar serviços financeiros e em ajudar a mudar as normas de gênero.

## ETAPA 6 Pense sobre as pressuposições que você está fazendo

As pressuposições de uma Teoria da Mudança explicam seu raciocínio sobre como as mudanças ocorrem nesse contexto. As pressuposições explicam sua lógica mostrando como os diferentes elementos da Teoria da Mudança interagem. Você precisa pensar nas pressuposições específicas para cada caminho de mudança.

Uma maneira de mostrar as pressuposições é escrevê-las nas setas. Cada seta mostra uma pressuposição. Por exemplo, a seta de uma atividade principal para uma condição significa que o projeto pressupõe que, ao executar essa atividade principal, essa condição será criada.

Outra maneira é incluir todas as pressuposições em uma caixa.



### Exemplo do cenário de projeto

Para a Teoria da Mudança da página 53, estas foram as pressuposições identificadas:

- o projeto paralelo consegue transformar as relações de gênero;
- o projeto paralelo consegue ajudar as mulheres a acessar financiamento;
- o contexto continua pacífico;
- os workshops resultam em um aumento nos conhecimentos e a uma mudança nas práticas;
- os mercados permanecem estáveis o suficiente para comportar novos negócios.

As principais pressuposições devem ser explicadas através de uma descrição por escrito do diagrama e da lista de pressuposições. Ao explicar uma pressuposição importante, não repita simplesmente o texto que já está no diagrama, mas diga por que e como as mudanças ocorrerão. Reunir as principais partes interessadas para examinar e discutir as pressuposições é uma etapa importante no processo da Teoria da Mudança. Às vezes, isso leva a divergências, mas isso é muito saudável, porque, depois que elas são resolvidas, a Teoria da Mudança do seu projeto torna-se mais forte. Para cada pressuposição, veja se há evidências para mostrar que elas são verdadeiras, como, por exemplo, lições aprendidas em projetos anteriores ou em pesquisas acadêmicas.

### Dicas sobre o processo da Teoria da Mudança

- Simplifique! Não é uma boa ideia ser ambicioso demais ao usar pela primeira vez a Teoria da Mudança. Portanto, escolha um projeto de pequena escala para começar.
- Nos workshops, use notas autoadesivas separadas para cada condição e atividade principal. Os participantes podem começar escrevendo suas próprias condições e atividades principais e, em seguida, podem se reunir para criar uma Teoria da Mudança geral.
- Faça seu grupo falar o máximo possível. Comece a acordar as condições e atividades específicas somente depois que todos tiverem tido a chance de falar.
- Circule o esboço da Teoria da Mudança entre o maior número possível de pessoas. Isso ajudará a criar um consenso e obter apoio.
- Sua Teoria da Mudança nunca será perfeita. Não se preocupe muito com palavras específicas e ligações específicas. O objetivo principal é produzir algo com que as pessoas concordem e que elas apoiem de uma maneira geral.
- A Teoria da Mudança deve ser revisada com frequência. Você pode fazer mais alterações para refletir o que aprendeu durante o projeto.

Sua Teoria da Mudança agora está concluída. No entanto, você deverá monitorá-la ao implementar o projeto para garantir que as mudanças realmente ocorram da maneira que você imaginou. Se isso não ocorrer, talvez seja necessário revisar sua elaboração e planos.

## 2.4 Marcos lógicos

### Introdução aos marcos lógicos

A abordagem do marco lógico é uma maneira de pensar sobre a lógica do projeto. Trata-se de uma série de etapas, que podem incluir algumas das ferramentas e métodos de análise já discutidos neste guia. O marco lógico ajuda a elaborar um projeto com ligações claras entre as atividades e as mudanças que você quer que ocorram e incentiva-o a mostrar quais são suas pressuposições.

A matriz do marco lógico ou “matriz lógica”, é o resultado da abordagem do marco lógico. Ela é um resumo visual do seu projeto, que pode ser usado para explicar o que você pretende fazer e por quê. Ela também explica como você medirá as mudanças que o seu trabalho alcançará e as fontes de informações que você usará para fazer essa medição.

## Benefícios dos marcos lógicos

Os marcos lógicos são úteis porque:

- ajudam as pessoas a pensar de maneira organizada e lógica;
- ajudam a identificar pontos fracos na elaboração do projeto;
- asseguram que os principais itens a serem medidos (indicadores) sejam identificados desde o início do projeto para facilitar o monitoramento e a avaliação;
- asseguram que as pessoas envolvidas no projeto usem os mesmos termos;
- ajudam as pessoas a resumir a elaboração do projeto em algumas folhas de papel, ajudando-as a comunicar suas ideias de maneira simples com os outros.

O marco lógico é usado durante todo o ciclo do projeto:

- **Elaboração:** O marco lógico faz um resumo visual da elaboração lógica do projeto ou programa e esclarece as pressuposições, mostrando os resultados imediatos, os efeitos diretos e o impacto que as atividades pretendem alcançar.
- **Aprovação e governança:** O marco lógico é exigido por muitos doadores como parte do pedido de subvenção.
- **Preparação:** Realização de um planejamento detalhado para cada uma das atividades definidas no marco lógico.
- **Implementação:** Execução das atividades descritas no marco lógico.
- **Monitoramento:** O marco lógico contém indicadores que permitem monitorar se o seu projeto está no caminho certo através da medição periódica, em momentos específicos, dos resultados alcançados em relação ao que se esperava (metas) e tomar medidas quando necessário.
- **Avaliação:** O marco lógico pode ajudar a avaliar o sucesso dos projetos e garantir uma maior prestação de contas.

No entanto, o marco lógico tem limitações:

- Os marcos lógicos podem ser muito rígidos para projetos que envolvem mudanças menos visíveis, tais como os projetos de *advocacy*. Os marcos lógicos funcionam melhor para projetos que levam a mudanças visíveis e a uma lógica simples do tipo "se ... então".
- A gestão do projeto pode se tornar rígida, a menos que o marco lógico seja tratado como um documento ativo, que pode ser ajustado à medida que o contexto mudar ou quanto mais se aprender sobre ele.
- Uma vez que essa abordagem se baseia na análise de um problema, ela pode não ser vista como apropriada para as culturas em que as pessoas não discutem abertamente os problemas.
- Pode ser confuso quando diferentes doadores usam termos diferentes no marco lógico e diferentes formatos e modelos.
- A abordagem em si pode ser muito difícil de entender para algumas culturas.
- Os marcos lógicos pressupõem que os projetos sejam lineares quando sabemos que eles não são.

É importante lembrar que o marco lógico não se destina a mostrar todos os detalhes do projeto. Ele é uma visão geral. Os detalhes podem ser fornecidos em outros documentos, tais como a proposta, o orçamento e o cronograma, discutidos nas próximas seções. Lembre-se também de que o marco lógico é o resultado final de uma abordagem, e a abordagem é pelo menos tão importante quanto o marco lógico.



## Como é um marco lógico?

O marco lógico mais simples é uma tabela de quatro linhas e quatro colunas como esta:

	Declarações	Indicadores	Meios de verificação (como você verificará)	Pressuposições
Impacto				
Efeito direto				
Resultados imediatos				
Atividades				

Como mencionado, diferentes organizações usam diferentes termos para os componentes do marco lógico, e, infelizmente, a maioria dos doadores insiste em que as organizações usem sua versão específica em qualquer projeto que ele financiarem. Lembre-se de que a lógica em todas essas versões diferentes é a mesma: apenas a terminologia e os modelos mudam. A seção abaixo explicará os termos usados na tabela ou matriz acima.

**Coluna das Declarações:** A coluna das declarações descreve o que o projeto espera alcançar e como. Ela estabelece uma lógica clara, que liga as atividades que você pretende realizar aos resultados imediatos e, então, às mudanças de longo prazo (efeitos diretos). Isso se chama cadeia de resultados.

O marco lógico usa termos específicos para se referir a cada nível de mudança:

- **Impacto** (ou meta ou objetivo geral)  
Impacto refere-se à mudança geral para a qual nosso projeto está contribuindo, mas não pode alcançar sozinho. Geralmente, essa mudança está relacionada com a melhoria da saúde, da qualidade de vida, dos meios de vida, etc.
- **Efeito(s) Direto(s)** (ou propósito ou objetivo específico)  
O efeito direto é a mudança específica que queremos que o projeto faça, que contribuirá para alcançar o impacto. Alguns marcos lógicos têm mais de um efeito direto, mas alguns doadores permitem apenas um.
- **Resultados imediatos** (ou resultados)  
Os resultados imediatos são os resultados que queremos que ocorram em decorrência das nossas atividades e que, juntos, levam ao(s) efeito(s) direto(s).
- **Atividades**  
As atividades são as tarefas que realizaremos para alcançar os resultados imediatos.

**Coluna dos Indicadores:** Os indicadores permitem medir o desempenho de um projeto em relação às mudanças que ele pretende fazer. Portanto, os indicadores desempenham um papel importante no monitoramento e avaliação.

**Coluna dos Meios de Verificação:** Na coluna dos meios de verificação, você coloca como medirá seus indicadores, por exemplo, uma pesquisa domiciliar ou uma lista de presença.

**Coluna das Pressuposições:** As pressuposições referem-se às condições que poderiam afetar o progresso, o sucesso ou a sustentabilidade de longo prazo do projeto. Elas são os fatores externos que não podem ser controlados ou que optamos por não controlar. Elas podem incluir a mudança climática, mudanças nos preços e políticas governamentais. As pressuposições devem ser declaradas como fatores positivos que precisamos pressupor como verdadeiros para que o projeto funcione.

Às vezes, os marcos lógicos incluem riscos também ou em vez das suposições nessa coluna. Geralmente fica mais claro incluir apenas as pressuposições no marco lógico e ligá-las aos riscos em um registro de riscos (discutido na Seção 4.7, na página 102). Os riscos e as pressuposições são como dois lados da mesma moeda. Por exemplo, podemos pressupor que os participantes poderão participar dos workshops que realizaremos, mas há o risco de que voltem a ocorrer conflitos, e eles não possam viajar.

## Como preencher um marco lógico

Os funcionários do projeto devem preencher a matriz do marco lógico, mas não sozinhos. É uma boa prática trabalhar com parceiros e participantes do projeto na elaboração do marco lógico. Os melhores marcos lógicos são aqueles em que as partes interessadas tiveram a chance de se envolver e que usam uma abordagem que incentiva a participação das pessoas. Isso garante que a experiência e as opiniões dos parceiros, das partes interessadas e dos participantes do projeto relevantes sejam consideradas e cria uma compreensão comum dos principais componentes do projeto e dos resultados a serem entregues.

Após a conclusão da análise do contexto e o processo de raciocínio do "quadro geral" usado para criar a Teoria da Mudança, há três etapas para preencher um marco lógico:

**ETAPA 1 Declarações:** de cima para baixo – preencha a coluna "declarações"

**ETAPA 2 Pressuposições:** de baixo para cima – depois, pense sobre as pressuposições

**ETAPA 3 Indicadores e Meios de Verificação:** trabalhe transversalmente – preencha uma linha de cada vez, identificando os indicadores (o que você medirá) e os meios de verificação (como você medirá) para cada objetivo.

Preenchendo o marco lógico dessa maneira, evitamos nos envolvermos demais com os detalhes antes de desenvolvermos a estrutura do projeto. A melhor maneira de construir um marco lógico é usar um método com o qual todos os membros do grupo se sintam à vontade e que permita fazer alterações facilmente à medida que surgirem novas ideias. Para isso, pode ser bom escrever a lápis, escrever ideias em notas adesivas, usar um quadro branco ou conectar um notebook a um projetor.

### ETAPA 1 Declarações – preencha de cima para baixo a coluna das declarações

#### Como escrever as declarações

Forneça uma breve declaração dos objetivos em cada um dos quatro níveis: impacto, efeito direto, resultados imediatos e atividades. Essas declarações devem estar baseadas no trabalho que você já concluiu. Há duas maneiras de fazer: usando uma Teoria da Mudança ou usando uma árvore do problema/de soluções:

#### USANDO A TEORIA DA MUDANÇA

A Teoria da Mudança deve ser criada antes do marco lógico, pois ela mostra a mudança de alto nível que o projeto está procurando alcançar. O marco lógico é onde você será mais específico sobre o projeto em particular.

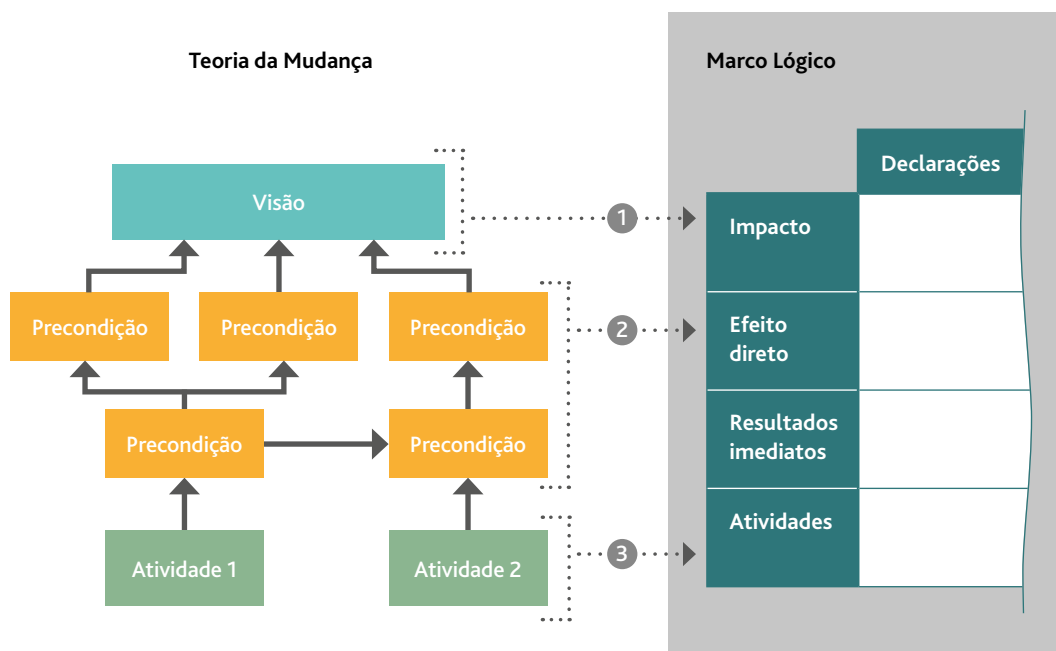
Para criar um marco lógico baseado em sua Teoria da Mudança, primeiro foque o caminho em que você decidiu que sua organização poderia ter maior influência. Em nosso cenário de projeto, esse foi o caminho que contribuiu para que as mulheres tivessem sua segurança socioeconômica fortalecida e um maior empoderamento, aumentando suas oportunidades de geração de renda por meio do treinamento profissionalizante, bem como em aritmética e alfabetização. O próximo passo é examinar cada elemento do caminho escolhido e torná-lo mais específico ao seu projeto.

A declaração da visão da sua Teoria da Mudança torna-se a declaração do impacto do seu marco lógico (veja a seta 1, na próxima página), mas pode ser mais específica ao seu projeto, por exemplo, adicionando-se locais e grupos-alvo.

As precondições do caminho selecionado na sua Teoria da Mudança tornam-se seus efeitos diretos (veja a seta 2, na próxima página), e as atividades da sua Teoria da Mudança (do seu caminho selecionado) tornam-se as atividades do seu marco lógico (veja a seta 3, na próxima página) – mais uma vez, pode ser necessário torná-las mais específicas ao seu projeto.

O benefício de usar a Teoria da Mudança para criar a coluna dos objetivos do marco lógico é que a lógica de como as declarações se encaixam fará sentido. Isso ocorre porque você já pensou muito sobre como suas atividades alcançarão os resultados imediatos, como os resultados imediatos contribuirão para os efeitos diretos e como os efeitos diretos contribuirão para o impacto geral.

Diagrama 17 Como você pode representar sua Teoria da Mudança no seu marco lógico



ELABORAÇÃO

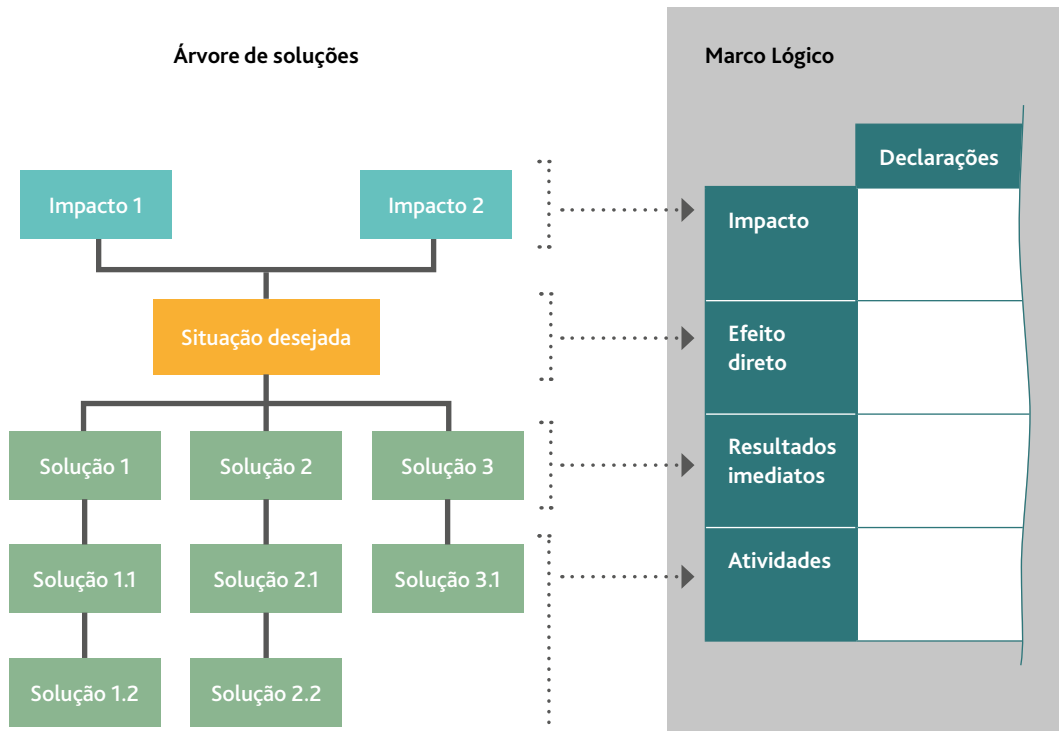
### USANDO UMA ÁRVORE DE SOLUÇÕES

Veja a árvore de soluções que você produziu durante a etapa da análise (consulte a análise dos problemas, na Seção 1.4, na página 32), pois isso o ajudará a decidir sobre seus efeitos diretos, resultados imediatos e atividades.

- O objetivo principal da árvore de soluções (que começou como o seu problema principal no tronco da árvore) geralmente se tornará o **efeito direto** ou, às vezes, o **impacto** do seu projeto.
- Veja as soluções que se ramificam do objetivo principal no tronco da árvore. Verifique se as soluções de um nível levarão a soluções no próximo nível. Por exemplo, "As meninas são vistas como inteligentes" e "As meninas são vistas como tendo um papel além de casamento e ter filhos" seriam condições que se combinariam e provavelmente seriam suficientes para garantir que "As meninas tivessem a mesma probabilidade que os meninos de serem mandadas para a escola pela família".
- Decida no que você pode trabalhar. Quais objetivos podem ser alcançados, têm probabilidade de obter financiamento e estão dentro do propósito e das habilidades da sua organização? Esses serão seus **resultados imediatos**.
- Decida sobre as **atividades** necessárias para produzir esses resultados imediatos.

O diagrama 18, na próxima página, mostra como você pode representar sua árvore de soluções no marco lógico.

Diagrama 18 Como você pode representar sua árvore de soluções em seu marco lógico



### Preencha a coluna 1 (Declarações)

Vamos preencher a coluna de declarações de cima para baixo usando o exemplo do cenário de projeto.

#### IMPACTO

Começando no topo, pense sobre o impacto geral do projeto. O impacto geralmente está fora do controle do seu projeto, mas é algo para o qual você está contribuindo. A declaração do impacto deve ser breve e geralmente usa uma palavra que descreve o impacto como se já tivesse ocorrido, como, por exemplo, “aprimorado”, “fortalecido”, “maior”, “revertido” ou “reduzido”.



**Exemplo do cenário de projeto:** “As mulheres da área do projeto têm sua segurança socioeconômica fortalecida e um maior empoderamento”.

#### EFEITO(S) DIRETO(S)

Que mudança geral no comportamento, nas instituições ou nas condições sociais você está procurando alcançar? Esse é o efeito direto do projeto. Seu efeito direto deve ser claro e breve e, de preferência, usar frequentemente um verbo (uma palavra de “ação”) expresso como se o resultado já tivesse acontecido, como, por exemplo “aprimorado”, “fortalecido” ou “ampliado”. Ele deve ser uma situação final, e não uma descrição do que você fará. Portanto, evite declarações como “ajudar”, “apoiar”, “auxiliar”, “preparar” e “entregar”. Um efeito direto não deve descrever como ele será alcançado e, portanto, deve evitar frases como “X será melhorado com Y” e “Faremos Y para melhorar X”. O projeto tem algum controle sobre o alcance dos efeitos diretos, mas não o controle completo.

Geralmente, um efeito direto é suficiente, mas, às vezes, são usados dois ou três.



**Exemplo do cenário de projeto:** “As mulheres de três áreas indicadas têm oportunidades de gerar renda”.

## RESULTADOS IMEDIATOS

Os resultados imediatos são os resultados específicos necessários para alcançar o efeito direto do projeto. Geralmente, há vários resultados imediatos para cada efeito direto. Atingir os resultados imediatos durante o cronograma do projeto deve estar ao alcance da equipe do projeto. Cada resultado imediato deve ser redigido como o resultado de uma série de atividades, indicando, sempre que possível, os grupos de pessoas que serão beneficiados.



**Exemplo do cenário de projeto:** "As mulheres de três áreas indicadas têm suas habilidades de alfabetização e aritmética aprimoradas".

## ATIVIDADES

Faça uma lista das principais atividades necessárias para alcançar esses resultados imediatos. Pode haver várias para cada um deles. As declarações devem ser breves e usar muitas palavras de ação.



**Exemplo do cenário de projeto:** "Realizar workshops de alfabetização e aritmética".

Não há necessidade de incluir todas as pequenas tarefas que se enquadram nessas atividades (como "produzir folhetos", "reservar o local", etc.). Esses detalhes serão desenvolvidos durante a fase de preparação.

Quando a coluna inteira de declarações estiver concluída, verifique se a lógica faz sentido. Uma boa maneira de fazer isso é passar por cada caixa, de baixo para cima, perguntando "Por quê?". Então, faremos essa atividade. Por quê? Para alcançar este resultado imediato. Também podemos passar pelas caixas de cima para baixo perguntando "Como?". Queremos alcançar este efeito direto. Como? Alcançando estes resultados imediatos.

Diagrama 19 Marco lógico "Por que ... como"

	Declarações	Indicadores	Meios de verificação (como você verificará)	Pressuposições
Impacto				
Efeito direto				
Resultados imediatos				
Atividades				

Diagrama de fluxo lógico no interior da tabela:

- Entre as colunas "Declarações" e "Indicadores":
  - Entre Impacto e Efeito direto: uma seta amarela apontando para cima com o texto "COMO?".
  - Entre Efeito direto e Resultados imediatos: uma seta vermelha apontando para cima com o texto "POR QUÊ?".
  - Entre Resultados imediatos e Atividades: uma seta amarela apontando para cima com o texto "COMO?".
- Entre as colunas "Declarações" e "Resultados imediatos":
  - Entre Impacto e Efeito direto: uma seta amarela apontando para baixo com o texto "COMO?".
  - Entre Efeito direto e Resultados imediatos: uma seta vermelha apontando para baixo com o texto "POR QUÊ?".
  - Entre Resultados imediatos e Atividades: uma seta amarela apontando para baixo com o texto "COMO?".

## ETAPA 2 Pressuposições de baixo para cima – preencha a coluna das pressuposições de baixo para cima

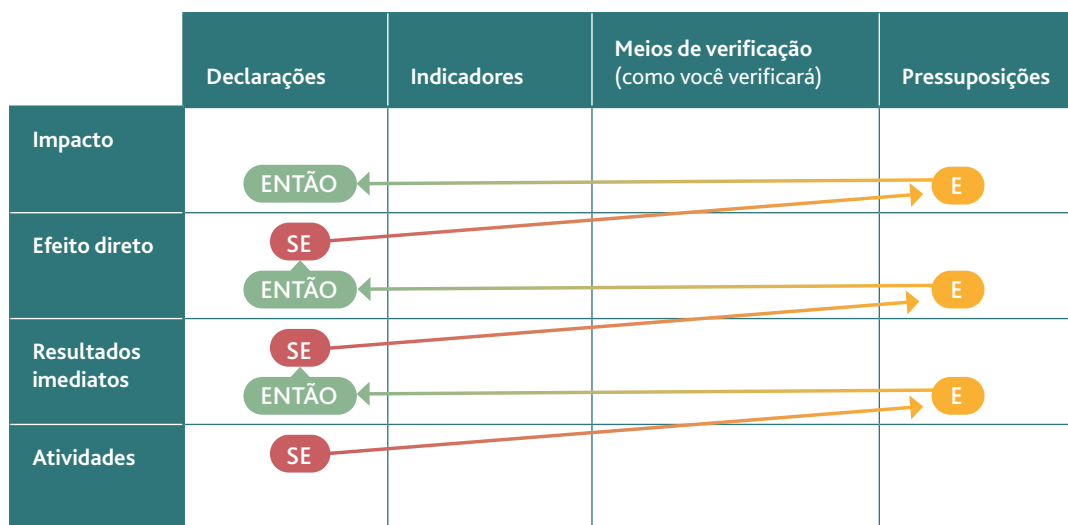
As pressuposições estão ligadas a fatores externos, fora do seu controle, que podem afetar o sucesso do seu projeto ou impedir o andamento do trabalho. Esses fatores podem ser climáticos, políticos ou econômicos, por exemplo. As pressuposições estão intimamente ligadas aos riscos e devem ser específicas a cada relação de causa e efeito no marco lógico.



**Exemplo do cenário de projeto:** Por exemplo, se o workshop de alfabetização acima estivesse sendo realizado em uma área com frequentes toques de recolher e explosões de conflitos, poderia haver o risco de que as participantes não pudessem participar do curso. Uma pressuposição que liga a atividade "Realizar workshops de alfabetização e aritmética" ao resultado imediato "As mulheres de três áreas indicadas têm suas habilidades de alfabetização e aritmética aprimoradas" seria que a situação de segurança não impedisse que as participantes comparecessem ao curso.

Indo de baixo para cima no marco lógico, pense sobre como será possível passar para a próxima etapa do projeto se cada pressuposição for verdadeira. Isso geralmente é visto como a lógica "se ... então" e é mostrado no diagrama abaixo.

Diagrama 20 Marco lógico "Se ... então"



Exemplo do cenário de projeto: Se "Realizarmos workshops de alfabetização e aritmética" e "A situação de segurança não impedir que as participantes compareçam ao workshop", então "As mulheres de três áreas indicadas terão suas habilidades de alfabetização e aritmética aprimoradas".

### ETAPA 3 Indicadores e verificação

Preencha as linhas uma de cada vez, identificando os indicadores (o que você medirá) e os meios de verificação (como você medirá) para cada objetivo.

#### Indicadores

Conforme mencionado, os indicadores são medidas que mostram progresso em relação à realização dos objetivos. Eles respondem à pergunta: "Como sabemos se o que planejamos está acontecendo ou aconteceu?". Os indicadores ajudam-nos a monitorar e avaliar o projeto. Eles nos dizem se os planos do projeto precisam ser ajustados e ajudam-nos a aprender lições com o projeto.

Às vezes, os marcos lógicos chamam os indicadores de "Indicadores Objetivamente Verificáveis". O termo "objetivamente" é usado porque os indicadores não devem depender do ponto de vista da pessoa que os está medindo. Não importa quem os mede: o mesmo resultado deve ser alcançado. Portanto, é melhor medir a participação em uma reunião contando o número de pessoas presentes, em vez de pedir a duas pessoas que classifiquem a participação em uma escala de muito ruim, ruim, adequada, boa ou muito boa. Uma pessoa pode achar que a participação é muito boa, enquanto outra pode achar que é apenas adequada. Isso dependeria de sua experiência prévia de reuniões e de suas próprias expectativas de quantas pessoas poderiam comparecer a essa.

#### DEFINIÇÃO DE BONS INDICADORES

É importante escrever bons indicadores, que realmente meçam o nível da mudança que eles pretendem medir.

Sempre que possível, consulte os participantes do projeto e as pessoas que coletarão os dados.

O indicador deve ser CREAM (acrônimo em inglês de: *Clear, Relevant, Economic, Adequate, Monitorable* – Claro, Relevante, Econômico, Adequado, Monitorável):

- **Claro:** O indicador deve ser preciso e fácil de entender.
- **Relevante:** O indicador está medindo a mudança que ele deve medir?
- **Econômico:** O indicador pode ser medido com um custo e esforços razoáveis?
- **Adequado:** O indicador fornece informações suficientes sobre o desempenho?
- **Monitorável:** O indicador pode ser facilmente monitorado? Ele está aberto à validação independente?

Geralmente, os indicadores ruins não possuem um dos elementos "CREAM". Algumas organizações produziram "bancos de indicadores", que podem ser consultados para encontrar indicadores adequados para diferentes tipos de projetos (por exemplo, a Tearfund criou seu próprio "banco de indicadores", chamado "Tearfund Indikit", em colaboração com a organização Indikit: <https://tearfund.indikit.net>).

### TIPOS DE INDICADORES

Há vários tipos diferentes de indicadores que podem ser considerados. Procure ser criativo e use uma mescla de indicadores qualitativos e quantitativos para garantir que os objetivos possam ser medidos com eficácia.

- **Os indicadores quantitativos** podem ser analisados numericamente, como: com que frequência as coisas acontecem, o número de pessoas envolvidas ou afetadas, os índices de crescimento ou aceitação (por exemplo: o número de matrículas escolares, visitas à clínica, agricultores que adotaram as novas variedades de sementes).
- **Os indicadores qualitativos** medem coisas que não podem ser contadas, como: satisfação, opiniões, capacidade de tomada de decisão, mudanças de atitude.

Às vezes, é muito difícil medir as coisas diretamente, porque seria caro, inapropriado ou muito complicado fazê-lo. Em casos como esses, podemos usar o que chamamos de indicadores indiretos. Esses são medidas indiretas que podem substituir o que gostaríamos de medir. Por exemplo, a definição de saúde da OMS é "um estado de completo bem-estar físico, mental e social e não apenas a ausência de doença ou enfermidade". É muito difícil medir uma sensação completa de bem-estar e, portanto, as medidas de mortalidade (morte) e morbidade (doença) são frequentemente usadas como indicadores indiretos para medir a saúde.

Pode ser útil subdividir seus indicadores de forma que eles se concentrem em grupos vulneráveis específicos, a fim de garantir que esses grupos se beneficiem com o projeto da mesma forma que os outros participantes. Por exemplo, você poderia ter um indicador geral, como "o número de pessoas que participaram da sessão de treinamento" e, então, um indicador específico para as pessoas com deficiência, como "o número de pessoas com deficiência que participaram da sessão de treinamento".

### LINHAS DE BASE, METAS E MARCOS

A meta define o nível de mudança que queremos alcançar no final do projeto. Podemos definir metas em momentos específicos do projeto (geralmente chamados marcos) para nos ajudar a medir o progresso em direção às nossas metas finais.

No início de um projeto, frequentemente medimos o nível da linha de base de um indicador para saber qual é o valor antes de começarmos o trabalho. Isso é especialmente importante quando temos metas relacionadas com uma mudança percentual em algo.

### DIFERENTES FORMAS DE APRESENTAR INDICADORES

Às vezes, a meta e a data-alvo são incluídas na declaração do indicador. Por exemplo: "Até o final do sexto mês, 500 participantes atingirão uma nota mínima de 70% no exame de alfabetização". Outras vezes, as metas são colocadas em caixas separadas. A maioria dos doadores prefere que os indicadores sejam simples declarações do que será medido e fornece caixas extras para a meta, a data e os marcos. Por exemplo:

- Indicador = número de participantes que passaram no exame de fim de curso (com uma nota mínima de 70%)
- Meta = 500 participantes
- Data = final do sexto mês

Dependendo do tipo de mudança ou atividade, podemos optar por expressar os indicadores quantitativos como o “número de” ou a “porcentagem de”. Usar o “número de” faz sentido quando queremos contar quantas coisas serão entregues: por exemplo, quantos workshops realizaremos. Usar a “porcentagem de” é bom quando queremos saber até que ponto nosso projeto chegou: por exemplo, a porcentagem de mulheres na área que agora sabem ler.

### Conselhos sobre os indicadores

Se você não conseguir seguir adiante, vá para a coluna “meios de verificação”. Pensar sobre que informações você precisa e como obtê-las pode ajudar a decidir qual deverá ser o indicador.

Se você acabar com uma longa lista de possíveis indicadores, tente reduzi-los aos essenciais e certifique-se de que se eles sejam verificáveis.

### Meios de verificação

Os meios de verificação são as fontes de dados que usaremos para medir o indicador. De que informações você precisará, e como e onde os dados podem ser coletados? Os funcionários do projeto ou outras pessoas precisarão manter registros ou eles podem obter os dados em outro lugar? Pense sobre as implicações de custo, se houver, e incorpore-as no orçamento do projeto. Não exclua as evidências baseadas em experiências pessoais (por exemplo: as opiniões expressas pelos beneficiários do projeto, etc.) se elas forem a fonte de informação mais adequada, mas lembre-se de coletar uma variedade de evidências para garantir que elas sejam confiáveis.

Consulte a Seção 1.3 para mais informações sobre a coleta de dados. As fontes e os métodos usados para suas avaliações iniciais também podem ser usados para o monitoramento.



### Lista de verificação para avaliar seu marco lógico

- O marco lógico é consistente com a Teoria da Mudança?
- A lógica é clara?
- Os indicadores de impacto medem os objetivos de longo prazo para os quais o projeto contribui?
- Os indicadores dos efeitos diretos medem o que mudará e quem se beneficiará?
- Os indicadores dos resultados imediatos medem os serviços ou os resultados que serão entregues pelo projeto?
- As atividades estão claramente definidas?
- Todos os indicadores são relevantes para o nível de objetivo em que eles aparecem?
- Todos os indicadores estão claramente definidos e são mensuráveis?
- As metas e os marcos são realistas e alcançáveis?
- Os meios de verificação são claros e estão baseados em fontes de dados confiáveis?
- São usados indicadores qualitativos quando adequado?





## Exemplo do cenário de projeto

O diagrama 21, abaixo, mostra o marco lógico preenchido para o cenário de projeto.

Diagrama 21 Marco lógico preenchido

	Declaração	Indicador	Meios de verificação	Pressuposições
<b>Impacto</b>	As mulheres da área do projeto têm sua segurança socioeconômica fortalecida e um maior empoderamento.	% das mulheres-alvo classificadas no terço superior da Escala de Empoderamento Econômico de Mulheres	Pesquisa de linha de base e pesquisa final	As condições de segurança nas três áreas permanecem estáveis e sem aumento de conflitos.
<b>Efeito direto 1</b>	As mulheres de três áreas indicadas têm oportunidades de gerar renda.	Número de negócios criados e totalmente operacionais seis meses mais tarde  % de mulheres-alvo trabalhando em cargos relevantes dentro de seis meses após a conclusão do treinamento	Pesquisa de linha de base e pesquisa final	Os mercados permanecem estáveis o suficiente para que as mulheres tenham lucro.  As habilidades desenvolvidas continuam sendo relevantes no mercado
<b>Resultado imediato 1.1</b>	As mulheres de três áreas indicadas têm suas habilidades de alfabetização e aritmética aprimoradas.	Número de mulheres que participaram do treinamento em alfabetização e aritmética  Número de participantes que adquiriram os conhecimentos desejados	Registros de matrículas no curso e listas de presença  Resultados de testes antes e após o treinamento	As beneficiárias conseguem participar regularmente o suficiente para alcançar resultados, e poucas abandonam o curso.  O treinamento profissional é de boa qualidade e relevante para as necessidades das participantes.
<b>Resultado imediato 1.2</b>	As mulheres de três áreas indicadas têm suas habilidades profissionais aprimoradas.	Número de mulheres que participaram do treinamento profissionalizante  Número de participantes que adquiriram os conhecimentos desejados	Registros de matrículas no curso e listas de presença  Resultados de testes antes e após o treinamento	As beneficiárias conseguem participar regularmente o suficiente para alcançar resultados, e poucas abandonam o curso.  O treinamento profissional é de boa qualidade e relevante para as necessidades das participantes
<b>ATIVIDADE 1.1.1</b>	Realizar workshops de alfabetização e aritmética			
<b>ATIVIDADE 1.2.1</b>	Realizar workshops profissionalizantes			

## 2.5 Orçamento do projeto

Elaborar um orçamento realista é uma parte essencial do processo de elaboração do projeto. Ao elaborar seu projeto, você precisa saber quanto custará para implementar as atividades. Assim, você saberá quanto dinheiro precisará captar ou disponibilizar para o projeto para que ele seja bem-sucedido. Além disso, você vai querer causar o máximo impacto com o menor custo. Portanto, ao elaborar as atividades do seu projeto, você precisa analisar o custo e decidir se há outras maneiras mais econômicas de atingir os objetivos do projeto.

Muitos financiadores têm regras sobre quais custos eles cobrirão. Alguns estabelecem limites para os custos com funcionários, equipamentos e os custos indiretos ou de apoio que cobrirão. Portanto, é importante que você considere o custo total do projeto, não apenas o custo das atividades, e planeje como cobrirá os custos que não serão pagos pelo doador.

Em seu orçamento, você precisará considerar os seguintes custos:

- **Recursos humanos (funcionários):** Inclua no orçamento os custos dos funcionários necessários para implementar o projeto, inclusive os novos funcionários que você precisará contratar para o projeto, e o tempo que os funcionários existentes provavelmente gastarão no projeto, inclusive o tempo dos funcionários de apoio.
- **Viagem e transporte:** Inclua no orçamento os custos do transporte de ida e volta dos funcionários e dos recursos para os locais do projeto. Inclua o custo dos veículos, do combustível e da manutenção dos veículos.
- **Custos de equipamento, suprimentos e apoio:** Inclua no orçamento os custos necessários para executar e apoiar o projeto, tais como aluguel de escritório, serviços, materiais de escritório e equipamentos necessários para a entrega do projeto, como computadores e veículos. Quanto aos custos que podem ser compartilhados entre outros projetos, tais como os custos da sua sede, você deve incluir uma porcentagem razoável.
- **Atividades do projeto:** Inclua no orçamento os custos de implementação das atividades, tais como bens ou serviços a serem disponibilizados aos beneficiários ou o valor das subvenções ou vales em dinheiro, aluguel de local para treinamento e custos de impressão de publicações.
- **Monitoramento, avaliação e relatório de despesas:** Inclua no orçamento os custos da realização de todas as pesquisas que você está planejando, por exemplo, pesquisa de linha de base e pesquisa final, bem como todas as despesas que você terá para realizar todas as outras atividades de monitoramento em andamento. Se você estiver planejando realizar uma avaliação, inclua seus custos também.
- **Taxa de câmbio e inflação (um aumento geral nos preços):** Se o seu projeto não for iniciado em seguida ou for realizado por vários anos, talvez você também precise incluir no orçamento os custos da inflação, levando em consideração o aumento de coisas como aluguéis e o salário dos funcionários. Se você for receber financiamento de outro país, talvez deva pensar no impacto que as flutuações da taxa de câmbio podem ter no seu orçamento.
- **Diversidade e inclusão:** Inclua no orçamento os custos de adaptações razoáveis – os custos necessários para permitir a participação de pessoas com deficiência nas atividades do projeto. Por exemplo, os custos de transporte para um participante do projeto que não pode caminhar até o local de uma reunião da comunidade ou os custos de conversão de documentos do projeto em formatos acessíveis.

Também é importante ter em mente a moeda ao elaborar seu orçamento, para auxiliá-lo na fase de financiamento do projeto mais tarde. Os doadores podem insistir em que o orçamento seja escrito na moeda com a qual eles trabalham. No entanto, para fins de gestão do projeto, é melhor fazer um orçamento na moeda em que o projeto gastará. Em um mundo ideal, o doador concordaria com o orçamento nessa moeda e, portanto, cobriria o custo das flutuações da taxa de câmbio, mas os doadores nem sempre gostam de fazer isso e preferem que esse risco seja assumido pelo projeto. Uma maneira de lidar com essa situação é examinar as taxas nos últimos anos e escolher uma taxa mais alta ou mais baixa para procurar proteger o projeto contra perdas financeiras devido a alterações da taxa de câmbio. Lembre-se de que, se você receber fundos do seu doador em uma moeda diferente daquela usada no dia-a-dia, será necessário mostrar a taxa de câmbio usada nos seus cálculos.



Há diferentes maneiras de desenvolver um orçamento, e a maneira mais adequada dependerá do tipo de projeto que você estiver elaborando.

- **De cima para baixo:** É quando o custo total do projeto é estimado por especialistas ou determinado pela organização ou por um doador. O orçamento, então, usará a experiência de projetos anteriores para decompor esse valor conforme os custos dos vários diferentes tipos de despesas listadas na página 66.
- **De baixo para cima:** Pode ser útil desenvolver um orçamento baseado nas atividades. Esse tipo de orçamento faz uma estimativa de todas as suas despesas (inclusive com funcionários e despesas gerais) por resultado imediato ou atividade do projeto, de acordo com o marco lógico. Esse é mais complexo do que alguns tipos de orçamento, mas pode ser uma boa maneira de medir o custo total de cada atividade e convencer os doadores a financiar o valor total.

O gestor ou a equipe de elaboração do projeto e os funcionários de logística e de finanças devem trabalhar no orçamento e na elaboração do projeto juntos e ao mesmo tempo. O orçamento e o resto da elaboração do projeto precisam se encaixar. Por exemplo, se você anotar os custos das suas atividades e perceber que não tem dinheiro suficiente, poderá voltar ao marco lógico e diminuir o nível das suas metas. É muito importante que os funcionários da cadeia de suprimentos e de logística estejam envolvidos desde os estágios iniciais do processo da gestão do ciclo de projetos. Isso permite que os funcionários de logística obtenham estimativas preliminares para fornecer uma ideia da qualidade do mercado, dos custos e dos prazos de entrega disponíveis dos principais recursos e equipamentos necessários para o projeto. Essa abordagem coloca, desde o início, menos pressão sobre as restrições triplas de custo, tempo e escopo.



## Exemplo do cenário de projeto: Orçamento

O diagrama 22, abaixo, mostra o orçamento do cenário de projeto. Veja como ele é dividido em categorias de custo (por exemplo: recursos humanos e transporte) detalhadamente discriminadas (rubricas orçamentárias).

Diagrama 22 Orçamento

Rubricas orçamentárias	Nº de unidades	Unidade de medida	Custo unitário	Quantidade	Orçamento total
<b>1. Recursos humanos</b>					
Diretor/a	0.1	mês	1800	9	1620
Gestor/a do projeto	1	mês	1200	9	10800
Coordenador/a administrativo/a	0.1	mês	700	9	630
Motorista	0.2	mês	500	6	600
Treinador/a 1	0.3	mês	700	6	1260
Treinador/a 2	0.3	mês	700	6	1260
<b>Subtotal</b>					<b>16170</b>
<b>2. Transporte</b>					
Despesas correntes com veículos	1	mês	200	9	1800
Combustível	1	mês	50	9	450
<b>Subtotal</b>					<b>2250</b>
<b>3. Custos de equipamentos, materiais e suporte</b>					
Notebook	1	notebook	1000	1	1000
Telefones	1	telefone	100	2	200
Aluguel	1	mês	1000	9	9000
<b>Subtotal</b>					<b>10200</b>
<b>4. Atividades do projeto</b>					
Seleção e mobilização da comunidade	1	dia	300	3	900
Treinamento profissionalizante	1	sessão de treinamento	200	100	20000
Treinamento em alfabetização/aritmética	1	sessão de treinamento	200	100	20000
Custos razoáveis de hospedagem	1	mês	125	4	500
<b>Subtotal</b>					<b>41400</b>
<b>5. Custos de monitoramento e avaliação</b>					
Estudo de linha de base	1	relatório	1500	1	1500
Monitoramento do projeto	1	visita de monitoramento	100	9	900
Avaliação intercalar	1	relatório	1500	1	1500
Relatório final	1	relatório	2500	1	2500
<b>Subtotal</b>					<b>6400</b>
<b>6. Outros custos</b>					
Taxas bancárias	1	month	50	9	450
Custos de auditoria	1	auditoria	1000	1	1000
<b>Subtotal</b>					<b>1450</b>
<b>TOTAL</b>					<b>77870</b>



## 2.6 Risco

Os riscos são eventos que, se ocorrerem, podem afetar a realização dos objetivos do projeto. Há riscos em qualquer projeto, e é importante pensar sobre quais poderiam ser eles e o que precisa ser feito para geri-los a fim de que não ocorram ou, se ocorrerem, para que seus efeitos sejam minimizados.

Os riscos são geridos em quatro etapas: identificação, avaliação, planejamento de respostas e monitoramento. Ao discutirmos a elaboração do projeto, examinaremos a identificação, a avaliação e o planejamento de respostas. O monitoramento será abordado na Seção 5.4 (página 113).



### Identificação

Durante a fase de contexto, você já terá começado a analisar os riscos. Durante a fase de elaboração, essa análise torna-se mais formal, e você identifica e registra os riscos que podem afetar a execução das atividades do projeto. Você perceberá outros riscos quando começar a identificar as pressuposições.

Para ter certeza de que identificou todos os riscos, é útil pensar nas categorias de risco. Algumas categorias comumente usadas, com alguns exemplos para cada uma delas, são:

- risco à proteção – por exemplo: evitar o risco de danos aos participantes do projeto ou ao meio ambiente;
- risco à reputação (perda de confiança) – por exemplo: corrupção;
- risco financeiro – por exemplo: taxas de câmbio, inflação;
- risco organizacional – por exemplo: mudança de objetivos e prioridades, não poder recrutar ou manter funcionários-chave;
- riscos políticos – por exemplo: guerra, mudança de governo;
- risco ambiental – por exemplo: ameaças naturais, mudanças nos padrões climáticos;
- risco à segurança – por exemplo: roubo, não conseguir acessar os locais do projeto.

Você perceberá que as categorias acima são semelhantes às categorias PESTLE. Pode ser útil consultar sua análise PESTLE ao identificar riscos.

Ao identificarmos os riscos, não devemos pensar apenas em categorias ou áreas de risco. Precisamos ser o mais específicos possível sobre cada risco em particular. Precisamos ser específicos, porque isso nos ajuda a avaliar melhor os riscos e elaborar planos de resposta adequados para reduzir o efeito dos riscos para o projeto.

Uma maneira de garantir que você seja específico é identificar os riscos em três partes:

- o próprio evento ou situação do risco;
- a causa do risco (se for possível identificá-la);
- o impacto do risco no projeto.



**Exemplo do cenário de projeto:** No caso do workshop de alfabetização, há o risco de que a insegurança piore como resultado da tensão contínua no país. O impacto do risco no projeto seria que ele impedisse as participantes de chegar ao local do curso e aprender o que precisam para se alfabetizarem.



### Avaliação

É importante avaliar os riscos que você identificou, pois isso ajuda a priorizar as atividades de resposta aos eles (consulte a próxima seção). Essa avaliação geralmente se baseia em dois critérios:

- **Probabilidade** = qual é a probabilidade de que esse risco ocorra?
- **Impacto** = se o risco ocorrer, até que ponto ele afetará nossa capacidade de alcançar nossos objetivos?

Uma matriz de riscos pode ser útil para comparar os riscos avaliados e ajuda a identificar riscos prioritários.

Uma matriz de riscos simples, comparando os riscos de acordo com seu impacto e a probabilidade de que eles realmente ocorram, é mostrada abaixo. Algumas organizações podem usar uma grade com mais quadrados para mostrar mais níveis de probabilidade e impacto e/ou podem usar números diferentes para avaliar o impacto e a probabilidade da ocorrência dos riscos (por exemplo: 1–5 para expressar de improvável a provável, onde 1 é menos provável e 5 é mais provável) em vez de usar as palavras baixo/médio/alto. É uma boa prática para a sua organização desenvolver definições ou exemplos dos diferentes níveis de impacto e probabilidade, para que todos usem os níveis da mesma maneira.



### Exemplo do cenário de projeto

Se considerarmos o risco do nosso workshop de alfabetização, ele pode ser considerado como de baixa probabilidade e impacto médio – veja o diagrama 23.

A grade abaixo é codificada por cores, o que ajuda a determinar quais riscos são prioritários para tomar medidas. Os riscos em vermelho têm a maior prioridade, e a decisão sobre como responder poderá ter de ser tomada por um gestor sênior da organização. Os riscos em verde têm prioridade mais baixa, e as decisões sobre como responder geralmente poderão ser tomadas pelo gestor do projeto.

Diagrama 23 Riscos do projeto

		PROBABILIDADE		
		Baixa	Média	Alta
IMPACTO	Alto			
	Médio	A insegurança piorará, o que impedirá que as participantes cheguem ao local do workshop.		
	Baixo			



### Planejamento de respostas aos riscos

O planejamento de respostas aos riscos define como você responderá a eles. Ele ocorre na fase de elaboração para garantir que os riscos possam ser reduzidos a um nível que sua organização esteja disposta a aceitar. Há quatro maneiras principais de responder aos riscos que você pode considerar:

- **Aceitar:** Decidir que a probabilidade e o impacto do risco são pequenos o suficiente para que você possa aceitá-lo e não fazer nada além de monitorá-lo.
- **Evitar:** Não realizar uma atividade arriscada ou parte de uma atividade. Por exemplo, se o risco de roubo de veículos for alto na área de um campo de refugiados, você pode decidir não realizar uma distribuição nessa área.
- **Mitigar:** Tomar medidas para reduzir a probabilidade de ocorrência de um risco ou reduzir o impacto, se o risco ocorrer. Para continuar com o exemplo do campo de refugiados, você poderia reduzir a probabilidade

de risco trabalhando na área apenas no meio do dia, quando há muitas pessoas pelo campo e ele está bem iluminado, ou reduzir o impacto não levando dinheiro ou objetos de valor durante as distribuições.

- **Transferência:** Transfira o risco para outra pessoa com maior capacidade de lidar com ele. No exemplo do campo de refugiados, você poderia contratar uma empresa local para fazer a distribuição ou fazer um seguro para proteger seus ativos, recursos e funcionários.

A aceitação (opção número 1, acima) é geralmente usada para riscos com baixo impacto potencial e baixa probabilidade de ocorrência. Para outros riscos, geralmente é necessária uma resposta para reduzir a probabilidade ou o impacto do risco. É importante avaliar os riscos antes e depois das respostas. O risco que permanece depois de você tomar medidas para responder, às vezes, é chamado de risco residual.



### Exemplo do cenário de projeto

A avaliação dos riscos do cenário de projeto é mostrada no diagrama 24, abaixo.

A equipe identificou os riscos 1, 2 e 3. Ela avaliou esses riscos e colocou-os na matriz.

Diagrama 24 Avaliação dos riscos: pontos iniciais dos riscos

		PROBABILIDADE		
		Baixa	Média	Alta
IMPACTO	Alto		Risco 2 (ponto inicial)	Risco 3 (ponto inicial)
	Médio			
	Baixo	Risco 1 (ponto inicial)		

O risco 1 foi considerado de baixo impacto e baixa probabilidade e colocado na parte verde da matriz. Na hora de planejar como responder a esse risco, a equipe decide que ele pode ser aceito.

O risco 2 começa na parte vermelha da matriz. A equipe toma medidas para reduzir seu impacto potencial, de alto para baixo. O risco residual 2, agora, vai para a parte verde da matriz.

O risco 3 começa na parte vermelha da matriz. A equipe toma medidas para reduzir o impacto potencial desse risco, de alto para médio, mas não consegue reduzir sua probabilidade. O risco residual 3 ainda está na área vermelha da matriz e precisa ser passado para o gestor sênior para decidir o que deve ser feito.



Diagrama 25 Avaliação dos riscos: pontos finais dos riscos

		PROBABILIDADE		
		Baixa	Média	Alta
IMPACTO	Alto		Risco 2 (ponto inicial)	Risco 3 (ponto inicial)
	Médio			Risco residual 3 (ponto final)
	Baixo	Risco 1 (ponto inicial) Risco residual 1 (ponto final)	Risco residual 2 (ponto final)	



### Exemplo do cenário de projeto: Registro de riscos

O registro de riscos é uma maneira útil de documentar e priorizar os riscos. Os riscos podem receber pontos através da multiplicação da sua probabilidade de ocorrência pelo seu impacto.

Os números desta tabela são provenientes da classificação do impacto e da probabilidade feita pela organização, em uma escala de 1 a 5, sendo 1 muito baixo e 5 muito alto. Um exemplo do cenário de projeto é mostrado no diagrama 26, na próxima página.



Diagrama 26 Registro de riscos

Categoria	Número	Risco	Antes da resposta ao risco			Resposta ao risco	Proprietário da resposta ao risco	Após a resposta ao risco			Status atual
			Probabilidade	Impacto	Escala de risco			Probabilidade	Impacto	Escala de risco	
Segurança/política	1	Devido à instabilidade política, à violência comunitária ou à guerra civil, os funcionários correm risco de violência.	3	5	15	Comunicação contínua e construção de relacionamentos positivos com as autoridades locais.	Diretor/a	2	5	10	Há relativa estabilidade na área do projeto, portanto o risco residual para os funcionários é considerado aceitável, se os procedimentos forem seguidos.
						Procedimentos de operações de segurança atualizados regularmente.	Gestor/a do projeto				
						Plano de evacuação estabelecido e atualizado regularmente.	Gestor/a do projeto				
						Planos de hibernação estabelecidos, com quarto de pânico e suprimentos necessários.	Administrador /a				
						Garantir que haja equipamentos de comunicação e veículos suficientes e que eles estejam sempre funcionando.	Administrador /a				
						Informar os funcionários e os visitantes sobre a situação de segurança e treiná-los em gestão de segurança pessoal.	Gestor/a do projeto				
						Monitoramento constante da situação de segurança.	Gestor/a do projeto				
Ambiental	2	As condições meteorológicas fora de época causam inundações e impedem o acesso.	3	3	9	Transporte antecipado de ativos/equipamentos do programa.	Gestor/a do projeto	3	2	6	O monitoramento contínuo das condições meteorológicas e da precipitação será conduzido pelos funcionários e pelo parceiro, e serão tomadas medidas imediatas em caso de aumento de chuvas ou previsão de fortes chuvas fora de época.
						Planejamento antecipado de itens necessários para as atividades do programa.	Gestor/a do projeto				
						Uso de motocicletas para chegar às comunidades.	Motorista				

Um projeto poderia definir controles para ajudar a mitigar alguns riscos. Por exemplo, há um risco de que os fundos e os recursos do projeto sejam mal utilizados por seus funcionários, tornando-os indisponíveis para o trabalho do projeto. Exemplos de controles para mitigar esse risco são:

- separação de tarefas; por exemplo, a pessoa que faz um pedido não pode também aprovar as despesas;
- exigir duas assinaturas nos cheques;
- folhas de entrada e de saída de notebooks e rádios;
- livros de registro para comparar a quilometragem dos veículos com a quantidade de gasolina comprada.

É importante acertar na quantidade e no nível dos controles. Muito poucos controles, e o projeto estará exposto a riscos. Controles demais, e eles demorarão muito, diminuirão a eficiência e incentivarão os funcionários a encontrar maneiras de contorná-los.

Observe que, embora a maioria dos riscos seja identificada e avaliada e os planos de resposta sejam escritos durante a fase de elaboração, é importante continuar identificando novos riscos durante toda a vida do projeto. O registro de riscos é um bom local para capturar esses riscos durante o ciclo de vida do projeto.



## “Não causar danos” e proteção

“Não causar danos” significa que as ações do projeto não devem causar danos ou injustiça às pessoas. Proteção significa proteger crianças e adultos vulneráveis contra todas as formas de danos ou abusos.

Sua elaboração de projeto deve sempre defender o princípio de “não causar danos” e a necessidade de proteger os participantes do projeto, a comunidade em geral e o meio ambiente. Isso pode ser feito, por exemplo, estabelecendo políticas e práticas para evitar o abuso infantil e garantindo que as comunidades saibam que tipos de comportamento dos funcionários do projeto são inaceitáveis e como fazer uma reclamação. Sua elaboração precisa considerar os impactos negativos potenciais que seu projeto pode causar e criar formas de reduzir esses riscos. Isso inclui estar ciente do papel que você pode desempenhar ou parecer estar desempenhando em um ambiente de conflito.



**Exemplo do cenário de projeto:** Se as mulheres estiverem matriculadas em aulas de alfabetização, elas podem ter menos tempo para as tarefas domésticas, o que pode provocar mais violência por parte dos maridos e parentes do sexo masculino. Portanto, o projeto precisa pensar sobre como reduzir esse risco. Para abordá-lo, o projeto decidiu fazer parceria com outra organização, que trabalhará com os maridos e parentes do sexo masculino para desafiar as normas sociais de gênero.

## 2.7 Análise das partes interessadas – influência e envolvimento

Na fase de contexto, na página 43, realizamos a primeira etapa de uma análise das partes interessadas analisando-as a fim de incluir uma ampla gama de partes interessadas na fase de elaboração. Agora que a elaboração do projeto está mais clara, podemos avaliar o poder das partes interessadas e seu interesse no projeto e determinar como geri-las.

A segunda etapa da análise das partes interessadas é **considerar o poder das partes interessadas e seu interesse no projeto**.

- **Poder** é a influência que as partes interessadas exercem sobre o projeto. Elas podem dar apoio ao seu trabalho ou bloquear o que você está tentando fazer.
- **Interesse** é até que ponto as metas do projeto se alinham com os interesses das partes interessadas.

Mesmo que os participantes do seu projeto estejam altamente interessados nele, eles podem exercer poder limitado sobre seu sucesso. Ao mesmo tempo, há outras partes interessadas, tais como o governo local e nacional, que estão em posição de poder para influenciar o sucesso do projeto, mesmo não sendo os beneficiários-alvo.

Análise sua lista de partes interessadas e pense sobre quanto poder elas têm e quais são seus interesses no projeto. Há duas maneiras de mostrar essas informações visualmente:

1. **Um diagrama de Venn** (consulte o diagrama 28). Desenhe um círculo no meio de uma folha de papel e rotule-o como o grupo-alvo de beneficiários. Desenhe outros círculos para as outras partes interessadas. O tamanho de cada círculo representa o poder e a influência de uma parte interessada, e a distância do círculo central mostra o quanto a parte interessada está interessada no projeto.
2. **Uma tabela das partes interessadas**. As partes interessadas podem ser escritas em uma de quatro caixas, conforme seu poder e interesse. O diagrama 27, abaixo, mostra um modelo de tabela.

Diagrama 27 Um modelo de tabela das partes interessadas

		Interesse	
		Baixo	Alto
Poder	Alto	<p><b>Caixa C</b></p> <p>Partes interessadas com alto poder de influência sobre o projeto, mas com baixo interesse nele.</p>	<p><b>Caixa A</b></p> <p>Partes interessadas com alto interesse no projeto, mas também com poder para influenciar seu sucesso ou fracasso. É importante desenvolver boas relações de trabalho com essas partes interessadas para garantir o apoio adequado ao projeto.</p>
	Baixo	<p><b>Caixa D</b></p> <p>Partes interessadas de baixa prioridade, que podem precisar de monitoramento limitado.</p>	<p><b>Caixa B</b></p> <p>Partes interessadas com alto interesse no projeto, mas com baixo poder de influência. Elas precisam de iniciativas especiais para garantir que seus interesses sejam protegidos.</p>



### Exemplo do cenário de projeto: Ferramentas de análise das partes interessadas

Os diagramas 28 e 29, na próxima página, mostram exemplos de um diagrama de Venn e de uma tabela de partes interessadas para o cenário de projeto.



Diagrama 28 Diagrama de Venn para o cenário de projeto

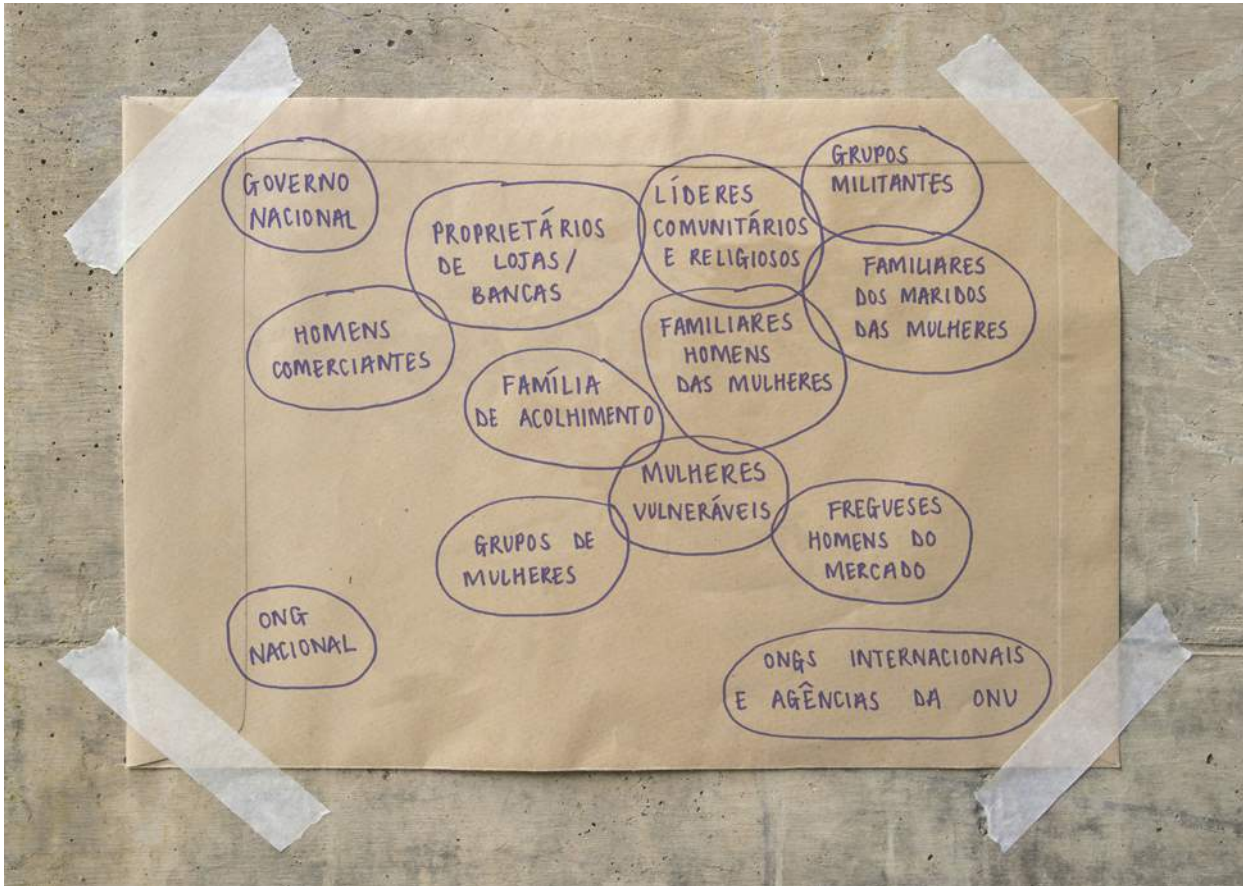


Diagrama 29 Tabela das partes interessadas para o cenário do projeto

		INTERESSE	
		Baixo	Alto
PODER	Alto	Governo nacional Grupos militantes Familiares dos maridos das mulheres Homens comerciantes Proprietários de lojas/bancas Familiares homens das mulheres	Líderes comunitários e religiosos
	Baixo	ONGs e agências da ONU Fregueses do mercado	Mulheres comerciantes Mulheres vulneráveis Famílias de acolhimento Grupos de mulheres

A etapa final consiste em pensar sobre como gerir as partes interessadas.

Isso é feito usando uma matriz das partes interessadas, como a que é mostrada no diagrama 30, abaixo.

Diagrama 30 **Matriz das partes interessadas**

1	2	3	4	5
Partes interessadas	Interesses nos objetivos do projeto	Capacidade e recursos	Poder: influência potencial sobre o projeto	Prioridade e ações

ELABORAÇÃO

- Coluna 1 Escreva os nomes dos grupos de partes interessadas na primeira coluna.
- Coluna 2 Escreva com o que cada grupo de partes interessadas se preocupa em relação ao projeto e aos seus objetivos.
- Coluna 3 Escreva a capacidade (habilidades, conhecimentos, ideias) e recursos de cada parte interessada.
- Coluna 4 Escreva a provável influência de cada parte interessada. Você pode usar símbolos como estes:
  - + Influência potencial positiva
  - Influência potencial negativa
  - +/- Possível influência positiva e negativa
  - ? Influência incerta
- Coluna 5 Pense sobre algumas possíveis medidas que você pode tomar para atender às necessidades e aos interesses das suas partes interessadas. Se elas exercerem uma influência alta, incentive-as a dar apoio e ajudar a alcançar o sucesso ou evitar conflitos.



## Exemplo do cenário de projeto: Análise das partes interessadas

Um exemplo de matriz das partes interessadas para o cenário de projeto é mostrado no diagrama 31, abaixo.

Diagrama 31 Exemplo de matriz das partes interessadas

Partes interessadas	Interesses nos objetivos do projeto	Capacidade e recursos	Influência potencial sobre o projeto	Prioridade e ações
Mulheres vulneráveis da região do cenário de projeto	Ter uma renda sustentável. Sustentar a família.	Dispostas a trabalhar arduamente. Poucas oportunidades para vender uma ampla variedade de produtos (por motivos culturais e devido à dificuldade de acesso a bancas no mercado). Acesso restrito a sementes, ferramentas e terras.	+	Este grupo é formado pelas beneficiárias-alvo do projeto e devemos nos concentrar em atender às suas necessidades.
Parentes do sexo masculino	Sustentar a família. Socializar com os amigos. Status na família e na comunidade.	Dispostos a trabalhar arduamente. A maioria consegue obter uma banca no mercado. Muitos têm ferramentas, sementes ou terras.	+	É importante envolver esses homens nas discussões iniciais sobre o projeto. As mulheres podem correr risco de sofrer violência ou serem retiradas do projeto, se os homens não estiverem de acordo com sua participação.
Família dos maridos que foram embora	Tomar os bens do agregado familiar que pertencem às mulheres.	Poder e apoio de muitos na comunidade.	-	Representam um risco para o projeto. Mitigar o risco monitorando suas ações.
Líderes religiosos	Interessados na coesão da comunidade e em manter as tradições. Ameaçados pelo empoderamento das mulheres.	Muito respeitados na comunidade, e suas opiniões são ouvidas.	+/-	Envolvê-los na tomada de decisões. Influenciá-los para que vejam os benefícios do projeto.

Uma análise das partes interessadas é útil para ajudá-lo a decidir como envolver diferentes partes interessadas em cada fase do ciclo do projeto. Você pode usar uma tabela como a do diagrama 32, abaixo. As colunas representam os diferentes níveis de participação, e as linhas representam as fases do ciclo do projeto.

Diagrama 32 Tabela de participação das partes interessadas

		Nível de participação				
		Coerção	Informação	Consulta	Cooperação/ parceria	Controle
Fase do projeto	Contexto					
	Elaboração					
	Aprovação e governança					
	Preparação					
	Implementação e monitoramento					
	Avaliação					
	Encerramento					

Examine cada um dos grupos de partes interessadas e pense sobre até que ponto eles devem participar em cada fase do ciclo do projeto. Veja o diagrama 3 (página 5) para se lembrar dos diferentes níveis de participação.

- Quanto interesse e poder eles têm?
- Que conhecimentos ou capacidades eles possuem?
- Há alguma maneira de envolvê-los no projeto, que ajude a aumentar seu interesse ou poder?

Quando a tabela estiver preenchida, pense sobre como você pode garantir que suas partes interessadas realmente se envolvam. Por exemplo, se você acha que um grupo de mulheres deve ser consultado durante a fase de preparação, pense sobre como isso pode ser feito. Você poderia fazer uma reunião especial ou participar de uma das reuniões das mulheres. É importante considerar suas opções para garantir que as pessoas que você acha que deveriam participar do projeto respondam ao convite. Você também deve considerar se os participantes precisam de treinamento ou se você precisa conversar sobre os papéis e responsabilidades deles no projeto para que eles possam participar de forma eficaz.

É importante continuar revisando esta tabela. Durante o ciclo do projeto, poderíamos perceber que as partes interessadas que pensávamos que participariam bastante, na realidade, não estão interessadas em tomar parte. Ou poderíamos perceber que, para responder à forma como o projeto está indo, precisamos incentivar algumas partes interessadas a se envolverem mais.



## Elaboração para um bom encerramento




É importante decidir, durante a fase de elaboração, como o projeto será concluído ou fará a transição para que as atividades e a abordagem do projeto possam trabalhar em direção a essa transição e que isso possa ser claramente comunicado aos participantes do projeto. Consulte a Seção 7.2 (página 134) na fase de encerramento para ver os diferentes tipos de transição de final do projeto.




### Ponto de decisão

Agora, você chegou a outro ponto de decisão no seu projeto. Você precisa decidir se a maneira como seu projeto foi elaborado fará com que ele alcance seus objetivos e atenda às necessidades das pessoas. Você também precisa decidir se é capaz de gerir os riscos o suficiente para poder continuar. Mais uma vez, use a lista de verificação dos Padrões de Qualidade, abaixo, para ajudá-lo a determinar se está pronto para passar para a próxima fase do projeto. Se estiver, agora, você passará para a próxima fase do ciclo do projeto, para que ele seja aprovado e financiado.

#### Lista de Verificação dos Padrões de Qualidade

Padrões de Qualidade da Tearfund	Lista de verificação para a fase de elaboração
 <p><b>Comportamentos</b></p>	<input type="checkbox"/> Você está identificando tipos de má conduta pessoal, tais como fraude e discriminação, que poderiam representar áreas de risco durante o ciclo de vida do projeto? <input type="checkbox"/> Você reservou tempo e dinheiro para realizar um treinamento de reciclagem e de integração sobre a conduta dos funcionários?
 <p><b>Imparcialidade e direcionamento</b></p>	<input type="checkbox"/> Você considerou a quantidade de financiamento ou materiais disponíveis para a distribuição em relação ao nível de necessidade, de modo que seja prestada assistência significativa às pessoas-alvo e a assistência não se dilua demais? <input type="checkbox"/> Foram reservados tempo e fundos para a consulta comunitária contínua? <input type="checkbox"/> Os critérios de seleção dos beneficiários foram acordados com a comunidade e comunicados a ela e aos funcionários para que todos saibam o que esperar? <input type="checkbox"/> Você está usando o tamanho real dos agregados familiares para determinar o nível de assistência prestada a diferentes famílias-alvo, em vez de se basear em uma média de membros em cada agregado? <input type="checkbox"/> Você está usando uma abordagem de pontuação de vulnerabilidades multidimensional, levando em consideração os diferentes tipos de vulnerabilidade, para garantir que os mais vulneráveis sejam selecionados?
 <p><b>Prestação de contas</b></p>	<input type="checkbox"/> Você possui estruturas para convidar a participação contínua da comunidade, como comitês de beneficiários, reuniões públicas, entrevistas com partes interessadas, grupos focais e consultas com grupos representativos (por exemplo: organizações de pessoas com deficiência), que realmente representam a comunidade como um todo e incluem grupos vulneráveis que normalmente poderiam ser ignorados? <input type="checkbox"/> Você acordou com a comunidade as melhores maneiras de disponibilizar essas informações (por exemplo: quadros informativos, folhetos, reuniões públicas) para que todos os grupos da comunidade tenham acesso a elas? <input type="checkbox"/> Você obteve o consentimento da comunidade para realizar o projeto, inclusive a assinatura de um memorando de entendimento com o conselho da comunidade, se for o caso? <input type="checkbox"/> Você reservou uma rubrica orçamentária para a prestação de contas, a fim de cobrir funcionários e custos associados? <input type="checkbox"/> Você reservou verbas para o treinamento em prestação de contas para o restante da equipe e planejou o treinamento?

Padrões de Qualidade da Tearfund	Lista de verificação para a fase de elaboração
 <p><b>Gênero</b></p>	<input type="checkbox"/> Você elaborou as atividades individuais do projeto de maneira adequada ao grupo-alvo de homens ou de mulheres – tendo em vista suas rotinas diárias, atividades de meios de vida, tarefas domésticas, etc.? <input type="checkbox"/> O projeto foi elaborado para aumentar a segurança das mulheres e das crianças, por exemplo, em termos de localização física dos serviços do projeto ou hora do dia em que as reuniões são realizadas? <input type="checkbox"/> Seus indicadores são sensíveis ao gênero?
 <p><b>Empoderamento</b></p>	<input type="checkbox"/> A elaboração do projeto aumenta as capacidades identificadas nas comunidades? <input type="checkbox"/> Se relevante, você está promovendo o desenvolvimento de habilidades e/ou meios de vida ou outros mecanismos de enfrentamento sustentáveis? <input type="checkbox"/> Se relevante, você está apoiando e/ou capacitando a comunidade para que ela defenda e promova a mudança de políticas e práticas inúteis?
 <p><b>Resiliência</b></p>	<input type="checkbox"/> A resposta planejada prioriza a construção de capital social? <input type="checkbox"/> Você fará uma avaliação dos riscos? <input type="checkbox"/> A resposta planejada leva em consideração o risco da ocorrência de um desastre? <input type="checkbox"/> A elaboração do projeto prioriza a sustentabilidade ambiental e econômica? <input type="checkbox"/> O projeto foi elaborado para solucionar vulnerabilidades de longo prazo? <input type="checkbox"/> Você incluiu no orçamento uma avaliação do impacto ambiental?
 <p><b>Proteção</b></p>	<input type="checkbox"/> Você desenvolveu seu projeto de forma a evitar danos aos membros da comunidade? <input type="checkbox"/> Você considerou a possibilidade de elaborar seu projeto de maneira a reduzir as ameaças existentes de danos aos membros da comunidade, reduzir sua vulnerabilidade a danos e aumentar sua capacidade de se protegerem? <input type="checkbox"/> Você garantiu que seu projeto seja sensível a conflitos (consulte a avaliação de sensibilidade a conflitos, na página 144)? <input type="checkbox"/> Você identifica e analisa o risco potencial de qualquer tipo de dano aos beneficiários e aos funcionários durante o ciclo de vida do projeto?
 <p><b>Qualidade técnica</b></p>	<input type="checkbox"/> Os funcionários do projeto têm o suporte técnico necessário para orientar a implementação do projeto – através de assessores, consultores ou pessoal qualificado no local? <input type="checkbox"/> Você consultou o recurso <i>Sphere Handbook</i> ao incluir padrões técnicos mínimos e indicadores na elaboração do projeto? <input type="checkbox"/> Há alguma outra agência que atenda ou esteja pretendendo atender às necessidades identificadas?

## RECAPITULE

Nesta fase, você aprendeu a importância de uma elaboração lógica do projeto e como usar duas abordagens de elaboração e ferramentas relacionadas.

Agora, você deve ser capaz de:

- explicar a importância de uma boa elaboração para um projeto atual;
- comparar e diferenciar o uso da Teoria da Mudança e do marco lógico;
- seguir as seis etapas para desenvolver uma Teoria da Mudança;
- seguir as três etapas para produzir uma matriz de marco lógico;
- desenvolver um orçamento de projeto simples;
- identificar e avaliar os riscos do projeto.

## REFLITA

1. Dê uma olhada na elaboração de um projeto atual.
  - a. As atividades que você escolheu são a melhor maneira de alcançar os objetivos do seu projeto?
  - b. Há ligações lógicas claras entre o trabalho que você pretende fazer e as mudanças que deseja alcançar?
  - c. Você esclareceu suas pressuposições no seu marco lógico e/ou na sua Teoria da Mudança?
2. O que você pode fazer para garantir que os participantes do projeto e outras partes interessadas relevantes sejam devidamente envolvidos no processo de elaboração?
3. Os riscos que você identificou são adequados para o tipo de projeto que você quer realizar?
4. Você está trabalhando em parceria com os funcionários de finanças e de logística para criar o orçamento?

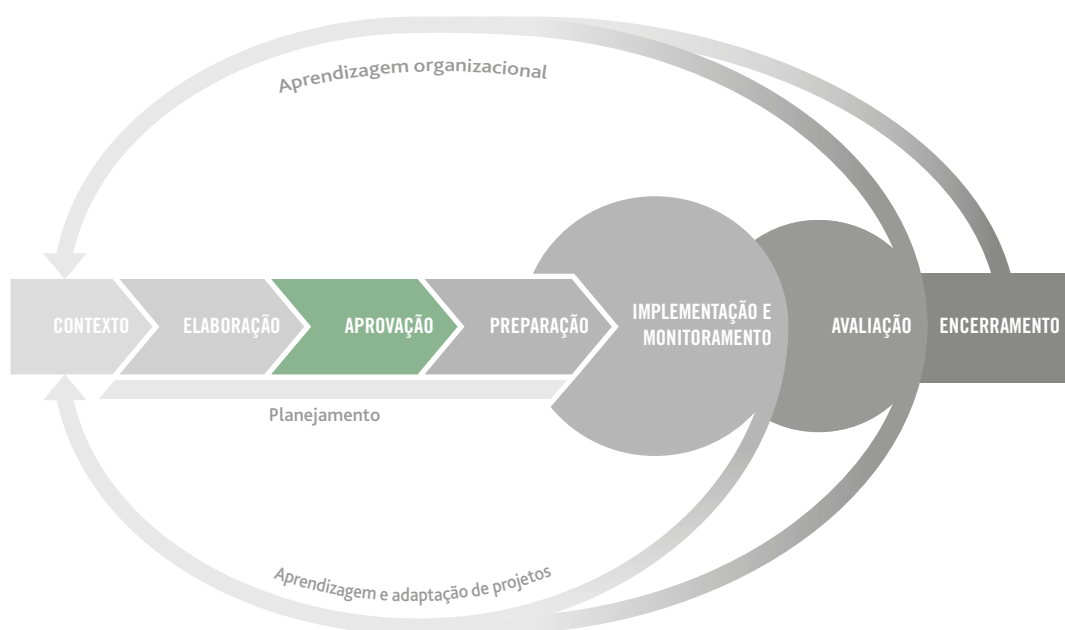
## PRATIQUE

1. Pratique criar uma Teoria da Mudança para um novo projeto e, depois, pratique representá-la em um marco lógico.
2. Pratique criar um registro de riscos para um projeto atual ou novo em que você esteja trabalhando.
3. Pratique realizar uma análise das partes interessadas para um projeto atual ou novo em que você esteja trabalhando.

# FASE 3

## APROVAÇÃO E GOVERNANÇA

No momento, você está aqui no ciclo do projeto:



### No final desta fase, você será capaz de:

- dizer qual é a importância desta fase para aprovar, financiar, governar e lançar projetos;
- discutir o que você deve considerar ao procurar financiamento interno e externo e ao escrever uma proposta de projeto;
- explicar as diferentes possibilidades de governança de projetos;
- explicar como os limites acordados e a matriz RASCI são usados para melhorar a prestação de contas e a tomada de decisões.

Aprovação e governança é a fase do projeto em que:

- O projeto é aprovado.
- Você recebe confirmação do financiamento interno ou externo para o projeto.
- Você acorda a maneira como o projeto será gerido e governado e como as decisões serão tomadas e aprovadas ao longo do projeto.
- Todas as partes interessadas acordam uma descrição do que será feito e quem o fará.

## 3.1 Aprovação do projeto

Para que a equipe do projeto possa iniciar atividades e gastar recursos, o projeto precisa ser aprovado, e o financiamento precisa ser obtido. A aprovação e o financiamento representam pontos de decisão importantes do projeto.

Antes de fazer uma proposta, é importante considerar o seguinte:

- Se a oportunidade de financiamento é adequada à sua organização;
- Se, na realidade, ela o tornaria menos eficaz por envolvê-lo em projetos ou atividades que:
  - não correspondem à sua estratégia e missão geral;
  - estão além da capacidade e dos pontos fortes da sua organização;
  - não produzirão os resultados que você espera.

Isso é particularmente importante, pois os doadores podem financiar apenas parte do seu projeto e esperar que você obtenha o restante do financiamento de outras fontes. Assim, você não poderia usar recursos provenientes de outras fontes para outros projetos que, na realidade, poderiam causar um impacto maior.

Você pode precisar de aprovação interna de um funcionário sênior da sua organização para garantir que o projeto atenda às suas metas organizacionais gerais. Pode ser necessário verificar se essa pessoa concorda com você abordar um doador específico. Normalmente, então, você enviaria uma proposta a um doador para solicitar financiamento para o seu projeto.

## 3.2 Financiamento do projeto

Você não poderá implementar seu projeto a menos que consiga obter financiamento para ele. Muitas vezes, esse financiamento vem de uma organização externa: um doador. Em um mundo ideal, elaborariamos um projeto para atender a uma necessidade e, em então, tentariamos obter financiamento para ele. Embora a aprovação siga a elaboração, ao elaborar seu projeto, você pode ter de considerar não apenas como trabalhará com o problema que você está tentando resolver, mas também como financiará o projeto. Lembre-se de que, com o passar do tempo, pode ser necessário atualizar sua análise do contexto para garantir que a situação não tenha mudado significativamente e que seu projeto ainda esteja atendendo às necessidades das pessoas que você está tentando ajudar.

Os doadores têm sua própria agenda e requisitos, e você precisará mostrar como você e seu projeto os cumprirão.

## Conformidade

Os doadores esperam que as organizações cumpram certos requisitos em questões como relatórios, proteção, acompanhamento e evidências de como o dinheiro do projeto é gasto. Juntas, essas expectativas frequentemente são chamadas de conformidade. É importante decidir se sua organização pode cumprir esses requisitos e fazer uma avaliação para verificar se esse realmente é o caso.

## Processo de pedido de financiamento

Os pedidos de financiamento a doadores podem demorar muito tempo, portanto verifique se o doador a quem você está pedindo financiamento financia o tipo de trabalho que você quer realizar, na área em que você quer trabalhar e para organizações como a sua. Isso deverá ajudar a selecionar os doadores mais adequados para o seu projeto e com maior probabilidade de financiá-lo.

Alguns doadores, geralmente fundos de caridade e fundações, aceitam pedidos de financiamento em qualquer época do ano. O processo de pedido de financiamento geralmente é feito em uma única etapa.

Os doadores governamentais normalmente abrem um "um edital de propostas", o que significa que, por um período específico, eles convidam as organizações a enviar propostas de financiamento, geralmente propostas que correspondam a objetivos estratégicos específicos do governo (por exemplo: segurança alimentar). Às vezes, os doadores governamentais usam um processo de pedido de financiamento em duas etapas: primeiro, eles convidam à apresentação de propostas resumidas, chamadas notas conceituais, e, depois, eles convidam apenas um pequeno número de candidatos a enviar uma proposta completa, incluindo um marco lógico e um orçamento completo.

Os doadores diferem nas perguntas que fazem e nos resultados que querem, mas todos esperam uma boa elaboração. Cuidado para não prometer mais do que você pode cumprir. Como o acordo de subvenção estabelece um prazo para a conclusão do projeto, é importante que você não prometa demais e que possa cumprir tudo dentro do prazo.

É uma boa ideia, já no início, verificar o modelo do doador para ferramentas específicas (como o marco lógico ou o orçamento) e levá-lo em consideração ao usar essas ferramentas, pois isso o ajudará a cumprir os critérios do doador. Os doadores governamentais também costumam ter seus próprios indicadores, que eles exigirão que sejam usados no seu marco lógico.

Se você decidir pedir financiamento a doadores, lembre-se de que é preciso tempo e esforço para fazer o pedido. Além disso, certifique-se de que entendeu como os pagamentos dos doadores serão realizados em etapas e decida se sua organização possui o dinheiro necessário para financiar a primeira parte do projeto antes do primeiro pagamento do doador.

Diagrama 33 **Como decidir se você pedirá financiamento a doadores**



## 3.3 Governança do projeto

Governança do projeto refere-se à forma como o projeto será gerido, controlado e apoiado. Ter o que é chamado de estrutura de governança significa decidir quem terá responsabilidade por diferentes tarefas (quem as executará) e quem fará as prestações de conta (quem precisará verificar se elas estão sendo executadas, com a devida qualidade). Também é possível estabelecer limites acordados para deixar claro quais decisões o gestor do projeto pode tomar sozinho e quais precisam de aprovação de um funcionário mais sênior da organização do projeto ou do doador.

### Estruturas de governança e gestão

A estrutura certa de governança e gestão para um projeto dependerá de quão grande, complexo e importante ele for.

#### Gestor do projeto

Nos projetos mais simples, o gestor pode fazer todo o trabalho diário do projeto, além de ser responsável por geri-lo. Em projetos maiores, o gestor pode ser responsável apenas pela gestão geral, enquanto que a equipe do projeto e/ou fornecedores externos realizam as atividades do projeto em si.

As principais responsabilidades do gestor do projeto são:

- gerir a restrição tripla de custo, tempo e escopo;
- gerir os riscos;
- gerir as partes interessadas.

#### Grupo diretor

A melhor prática é nomear pessoas com mais autoridade do que o gestor do projeto para se encarregarem da supervisão, da prestação de contas e do apoio. Você deve ter, no mínimo, uma pessoa que possa representar a visão da sua organização e tenha autoridade para tomar decisões em nome dela. Em um projeto maior, o melhor é ter um grupo diretor composto por pessoas que representem diferentes pontos de vista.

As principais responsabilidades do grupo diretor são:

- garantir que o projeto corresponda às prioridades da organização;
- assegurar à organização que o projeto esteja sendo bem gerido;
- tomar decisões sobre o financiamento do projeto (se forem usados fundos internos);
- decidir quando um projeto está pronto para passar de um ponto de decisão para o próximo;
- aprovar mudanças durante a implementação;
- gerir os riscos do projeto para a organização;
- exigir a prestação de contas do gestor do projeto pela gestão da restrição tripla de custo, tempo e escopo.

#### Quem deve fazer parte do grupo diretor?

Deve-se incluir uma variedade de pontos de vista no grupo diretor. A lista abaixo descreve os pontos de vista que podem ser incluídos em projetos mais complexos. É possível que uma pessoa represente mais de um dos pontos de vista listados abaixo:

- um ponto de vista organizacional, geralmente de um líder sênior da organização (este é um requisito mínimo para todos os projetos);
- um ponto de vista dos beneficiários;
- um ponto de vista da área de finanças;
- um ponto de vista da área de gestão de riscos;
- um ponto de vista da área de logística;



- um ponto de vista técnico de especialistas relevantes para os temas do projeto;
- um ponto de vista do financiamento – se o projeto for financiado institucionalmente, alguém que esteja gerindo a subvenção e o relacionamento com o doador.

O grupo diretor precisa ter poder suficiente na organização para gerir os riscos do projeto e tomar decisões sobre ele.

## Limites acordados

É útil para todos os envolvidos que o grupo diretor decida sobre os limites acordados na fase de aprovação e governança. (Esses limites geralmente são chamados de tolerâncias do projeto.) Isso significa acordar quais decisões sobre o projeto o gestor pode tomar independentemente e quais devem ser tomadas pelo grupo diretor. Os limites acordados garantem que as decisões sobre o projeto sejam tomadas no devido nível dentro da organização.

Podem-se definir limites para muitas áreas do projeto, mas eles geralmente são usados para a restrição tripla de custo, tempo e escopo, bem como para os riscos. Um gestor de projeto pode tomar decisões que estejam dentro dos limites acordados, mas não fora deles. Aqui estão alguns exemplos:

- O grupo diretor poderia decidir que o gestor de projeto pode gastar até 5% abaixo ou acima do custo do projeto. Se o monitoramento mostrar que o gestor está em via de gastar 7% acima do limite, ele ou ela precisará levantar o problema junto ao grupo diretor.
- O projeto dura 12 meses e tem um limite de 10% acordado em termos de tempo. As atividades estão atrasadas em dois meses. Como essa diferença é superior a 10%, o gestor do projeto precisará informar o problema ao grupo diretor.

## Matriz RASCI

A fase de aprovação e governança do projeto é o melhor momento para desenvolver uma matriz RASCI: essa é a ferramenta que você usará para acordar a governança e a gestão do projeto, bem como os papéis e a responsabilidade pela execução do trabalho e pelas comunicações do projeto. Uma matriz RASCI define quem é responsável e deve prestar contas por várias tarefas, quem precisa ser consultado e quem precisa ser informado.

**RASCI** é o acrônimo em inglês de: *Responsible, Accountable, Supporting, Consulted, Informed* – Responsável, Aprovador, Suporte, Consultado, Informado.

- **Responsável** = pessoa que realiza a tarefa.
- **Aprovador** = a pessoa (somente uma) que garantirá que a tarefa seja bem executada.
- **Suporte** = pessoa que presta suporte à pessoa responsável pela tarefa.
- **Consultado** = pessoa que precisa receber informações sobre o projeto ou tarefa e cuja opinião também deve ser pedida (comunicação bidirecional).
- **Informado** = pessoa que precisa receber informações sobre o projeto ou tarefa (comunicação unidirecional).

Um extrato de um exemplo de matriz RASCI é mostrado na próxima página.







Tarefa	Responsável	Aprovador	Suporte	Consultado	Informado
Elaboração do plano do projeto	Gestor do projeto	Gestor do projeto	Responsável de M&A	Membros da equipe do projeto	Patrocinador do projeto
Relatórios para o doador	Gestor do projeto	Patrocinador do projeto	Responsável de M&A	Membros da equipe do projeto	Doador





## Ponto de decisão

Seu projeto passou por vários pontos de decisão importantes de aprovação e financiamento durante esta fase. Uma vez que a aprovação e o financiamento estiverem em andamento, você estará pronto para iniciar a preparação detalhada. É importante obter a aprovação do comitê diretor antes de passar para a fase de preparação e investir mais dinheiro, tempo e recursos. Você também pode usar a lista de verificação dos Padrões de Qualidade, abaixo, para ajudá-lo a decidir se está pronto para passar para a próxima fase do projeto.

### Lista de verificação dos Padrões de Qualidade

Padrões de Qualidade da Tearfund	Lista de verificação para a fase de aprovação e governança
 <b>Comportamentos</b>	<input type="checkbox"/> Há procedimentos claros para investigar as alegações de conduta inaceitável de funcionários do projeto?
 <b>Imparcialidade e direcionamento</b>	<input type="checkbox"/> Os funcionários sabem o que fazer se os membros da comunidade disserem que as pessoas erradas foram incluídas ou excluídas de alguma parte do projeto?
 <b>Prestação de contas</b>	<input type="checkbox"/> As tarefas de prestação de contas aos beneficiários foram incluídas nas descrições de cargos dos funcionários de elaboração, monitoramento e avaliação, de campo e do projeto?
 <b>Gênero</b>	<input type="checkbox"/> Há um bom equilíbrio geral entre homens e mulheres na equipe? <input type="checkbox"/> Os comitês ou as estruturas da comunidade que supervisionarão o projeto incluirão homens e mulheres (inclusive pessoas com deficiência)? <input type="checkbox"/> Os comitês ou as estruturas da comunidade que supervisionarão o projeto garantirão que haja uma participação significativa?
 <b>Empoderamento</b>	<input type="checkbox"/> Os membros da comunidade e a equipe do projeto concordam que as comunidades devem participar do projeto durante todo o seu ciclo de vida?
 <b>Resiliência</b>	<input type="checkbox"/> Você está trabalhando com igrejas locais e outros grupos religiosos, se houver, para fortalecer e apoiar o papel deles na comunidade e no projeto?

Padrões de Qualidade da Tearfund	Lista de verificação para a fase de aprovação e governança
 <p><b>Proteção</b></p>	<input type="checkbox"/> Você garantirá que seus funcionários tenham pelo menos uma compreensão básica do que é necessário para garantir a proteção de todos, especialmente das crianças e dos adultos mais marginalizados e vulneráveis, contra danos físicos, sociais e psicológicos?
 <p><b>Qualidade técnica</b></p>	<input type="checkbox"/> Foram tomadas providências para garantir o controle de qualidade ao trabalhar com prestadores de serviços terceirizados? <input type="checkbox"/> Você tomou providências para se coordenar com outras partes interessadas que trabalham nos mesmos locais; por exemplo: o governo local, outras ONGs, igrejas?

### RECAPITULE

Nesta fase, você aprendeu que a fase de aprovação e governança oferece orientações para ajudá-lo a decidir se o projeto deve ou não prosseguir e como ele será gerido e financiado.

Agora, você deve ser capaz de:

- dizer qual é a importância desta fase para aprovar, financiar, governar e lançar projetos;
- discutir o que você deve considerar ao procurar financiamento interno e externo e ao escrever uma proposta de projeto;
- explicar as diferentes possibilidades de governança de projetos;
- explicar como os limites acordados e a matriz RASCI são usados para melhorar a prestação de contas e a tomada de decisões.

### REFLITA

1. Como o seu projeto é (ou será) financiado?
  - a. Esse financiamento é suficiente para o que você quer alcançar?
  - b. Ele se encaixa na capacidade da sua organização para cumprir os padrões exigidos pelos doadores?
2. Seu projeto possui uma estrutura de governança clara, com limites acordados e responsabilidades claras, que mostre quem é responsável pelo quê?
  - a. Caso ele não possua, como a melhoria desses aspectos melhorará a gestão do seu projeto?

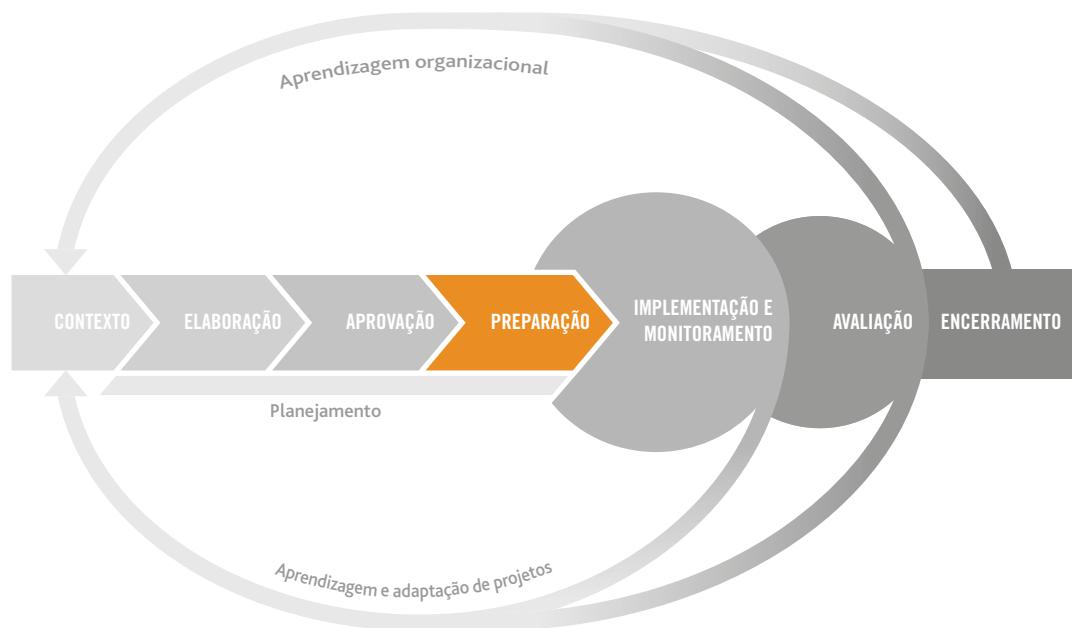
### PRATIQUE

Crie uma matriz RASCI para um projeto atual ou novo em que você esteja trabalhando e pratique usá-la para verificar o andamento das tarefas. O que você gosta nessa ferramenta? O que você não gosta nessa ferramenta?



# FASE 4 PREPARAÇÃO

No momento, você está aqui no ciclo do projeto:



PREPARAÇÃO

## No final desta fase, você será capaz de:

- explicar os principais elementos da preparação para incluir o planejamento do escopo e do tempo, o planejamento financeiro, o planejamento de funcionários, o planejamento da cadeia de suprimentos e o planejamento de monitoramento e avaliação;
- desenvolver ferramentas de planejamento, inclusive uma estrutura analítica do projeto, um diagrama de rede, um caminho crítico, um diagrama de Gantt, uma projeção de fluxo de caixa, um plano de comunicação e um plano de M&A;
- explicar a importância do planejamento de iteração, particularmente em situações de emergência ou conflito.

## 4.1 Introdução à preparação

Depois de elaborar seu projeto e obter financiamento para levá-lo adiante, você precisará se preparar para implementá-lo. Muitas das ferramentas apresentadas nesta fase podem precisar ser preenchidas no início do ciclo do projeto, se exigidas pelo doador ou grupo diretor. No entanto, cada uma dessas ferramentas requer tempo e investimento, portanto, se possível, é melhor aguardar a aprovação total para preparar planos detalhados. Se tiver passado algum tempo entre a elaboração do projeto e sua data prevista de início, você precisará atualizar a elaboração e o orçamento do projeto para levar em conta as mudanças que podem ter ocorrido desde que você fez esse trabalho. Você também precisará contratar e treinar os novos funcionários que forem necessários para implementar o projeto e adquirir os recursos (como computadores ou veículos) de que precisa para entregá-lo. Pode ser muito útil realizar um workshop de abertura do projeto com a equipe para garantir que ele ainda esteja atualizado e planejar suas atividades e como você as executará e monitorará.

A seguir, discutiremos algumas ferramentas úteis para ajudá-lo a planejar a preparação para a implementação do seu projeto, entre elas, o cronograma ou diagrama de Gantt, o plano de M&A, os planos de trabalho dos funcionários e a previsões de despesas. (Você pode já ter desenvolvido algumas dessas ferramentas como parte da sua proposta de financiamento, conforme explicado acima. Nesse caso, provavelmente será necessário atualizá-las.)

## 4.2 Planejamento do escopo e do tempo

Uma parte essencial da preparação é compreender exatamente o que seu projeto fará (o escopo) e estimar quanto tempo levará para alcançar seus objetivos. A tabela abaixo mostra cinco etapas que podem ajudá-lo a decidir sobre o escopo e a duração do seu projeto e, então, desenvolver um cronograma ou diagrama de Gantt. Todas essas etapas são explicadas em mais detalhes na tabela abaixo.

Etapa	Processo	Por que fazer isso?	Ferramenta
1	Definição do escopo	Decidir que atividades o projeto realizará	Estrutura analítica do projeto
2	Ordenação das atividades	Colocar as atividades na ordem em que deverão ser realizadas	Diagrama de rede
3	Estimativa dos custos das atividades	Calcular o dinheiro, os funcionários e os equipamentos disponíveis	(Nenhuma ferramenta específica)
4	Estimativa da duração das atividades	Calcular quanto tempo cada atividade levará	Caminho crítico
5	Desenvolvimento do cronograma	Desenvolver um plano por escrito de quando cada atividade será realizada	Diagrama de Gantt

## ETAPA 1 Definição do escopo

O escopo do projeto consiste em dois componentes:

- os resultados imediatos que o projeto entregará;
- o trabalho necessário para entregá-los.

As ferramentas de gestão de projetos produzidas durante as fases de elaboração e de aprovação e governança tendem a conter um esboço dos resultados imediatos e das atividades do projeto, mas pouco sobre o trabalho necessário para entregá-los. O ideal é que o escopo seja acordado com as partes interessadas e redigido em uma proposta e em uma carta do projeto, mas essas não fornecerão detalhes suficientes para que a equipe seja capaz de implementar o projeto.

O objetivo de definir o escopo do projeto é produzir uma lista de todas as atividades que ele deverá realizar. Essa lista deve incluir as atividades necessárias para entregar os resultados imediatos (o trabalho direto) e todas as atividades necessárias para gerir o projeto e seus funcionários e recursos (o trabalho indireto).

A principal ferramenta usada para definir o escopo é a **estrutura analítica do projeto**. Ela fornece mais detalhes (uma análise) do trabalho que você fará. A quantidade de detalhes necessários dependerá da complexidade do projeto e da experiência da equipe que estiver realizando o trabalho. O primeiro nível da análise é chamado de pacote de trabalho. Alguns dos pacotes de trabalho podem corresponder aos resultados imediatos do marco lógico, e outros, a áreas de trabalho indireto, como logística.

É importante envolver as partes interessadas na produção da estrutura analítica do projeto, especialmente as que realmente farão o trabalho, para garantir que nenhuma parte do trabalho seja perdida.

As estruturas analíticas dos projetos podem ser escritas na forma de um diagrama ou lista. Ambas as formas são igualmente boas, e a equipe do projeto pode usar a que achar mais útil.

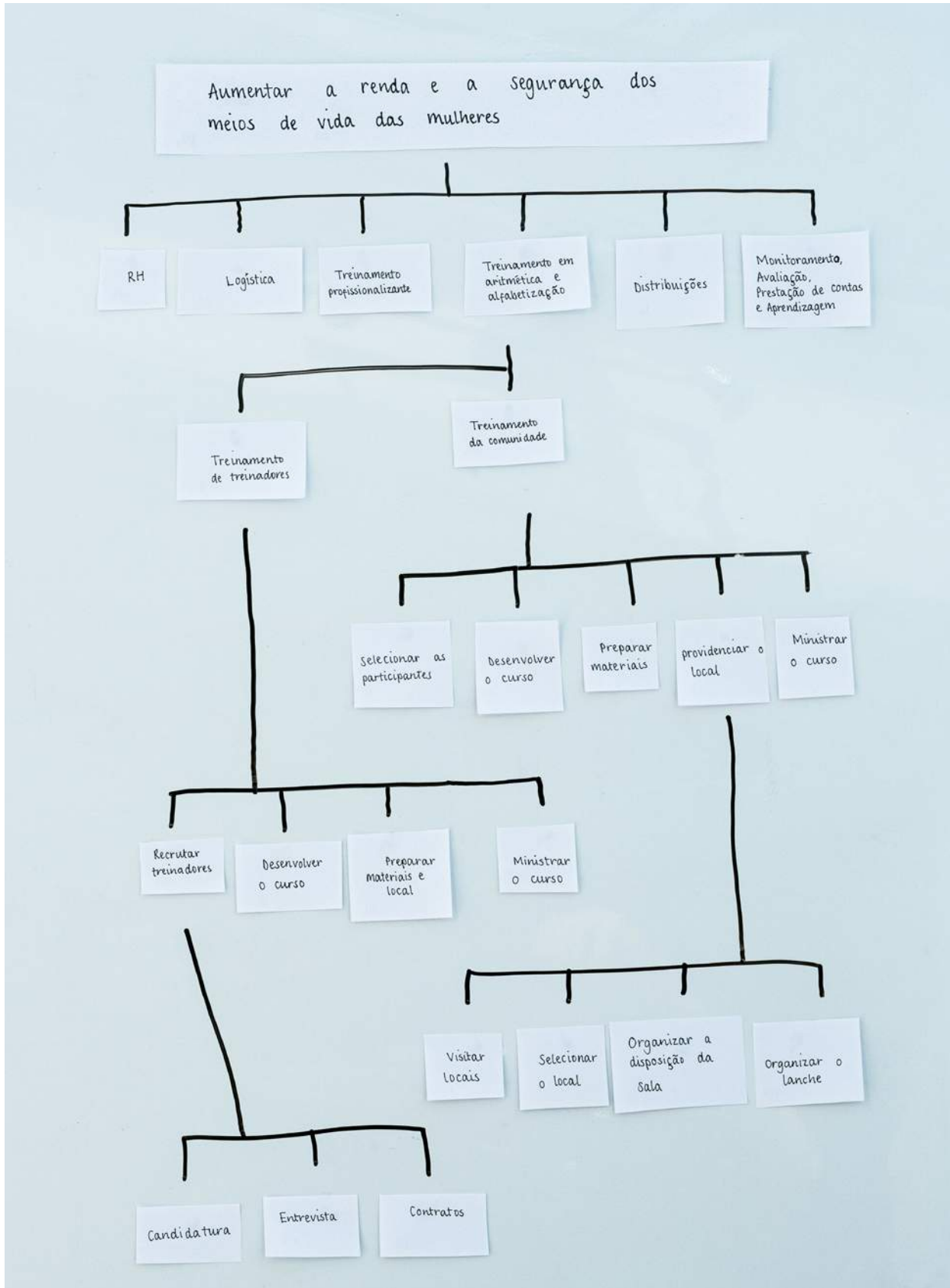




## Exemplo de cenário do projeto

Veja um diagrama da estrutura analítica do projeto no diagrama 34, abaixo, seguido de uma lista da estrutura analítica do projeto. Para que seja simples e fácil de entender, apenas um dos pacotes de trabalho foi fornecido em detalhes, e nem todas as tarefas estão incluídas.

Diagrama 34 Estrutura analítica do projeto





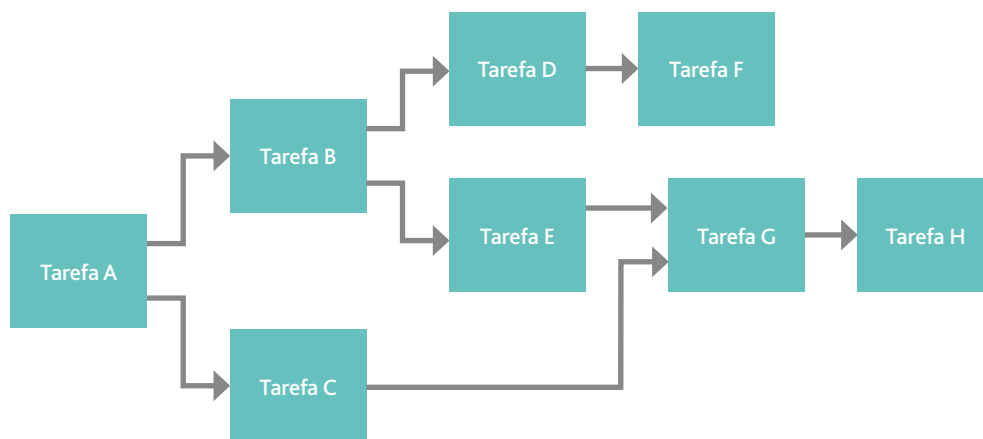
#### Lista da estrutura analítica do projeto:

- 1 Aumentar a renda familiar e a segurança dos meios de vida das mulheres do cenário do projeto
  - 2.1 RH
  - 2.2 Logística
  - 2.3 Treinamento profissionalizante
  - 2.4 Treinamento em aritmética e alfabetização
    - 2.4.1 Treinamento de treinadores
      - 2.4.1.1 Recrutar treinadores
        - 2.4.1.1.1 Candidatura
        - 2.4.1.1.2 Entrevista
        - 2.4.1.1.3 Contratos
      - 2.4.1.2 Desenvolver o curso de treinamento de treinadores
      - 2.4.1.3 Preparar materiais e local
      - 2.4.1.4 Ministrar o curso de treinamento de treinadores
    - 2.4.2 Treinamento da comunidade
  - 2.5 Distribuições
  - 2.6 Monitoramento, Avaliação, Prestação de Contas e Aprendizagem

## ETAPA 2 Ordenação das atividades

Uma vez que você tiver uma lista completa das atividades do projeto, com a quantidade certa de detalhes sobre ele, você precisará começar a colocar suas atividades na ordem certa (sequenciamento). Um diagrama de rede é usado para mostrar como as diferentes atividades dependem uma das outras e se relacionam. Ele mostra as atividades que podem ser realizadas a qualquer momento e as que devem ser realizadas uma após a outra.

Diagrama 35 Exemplo de diagrama de rede



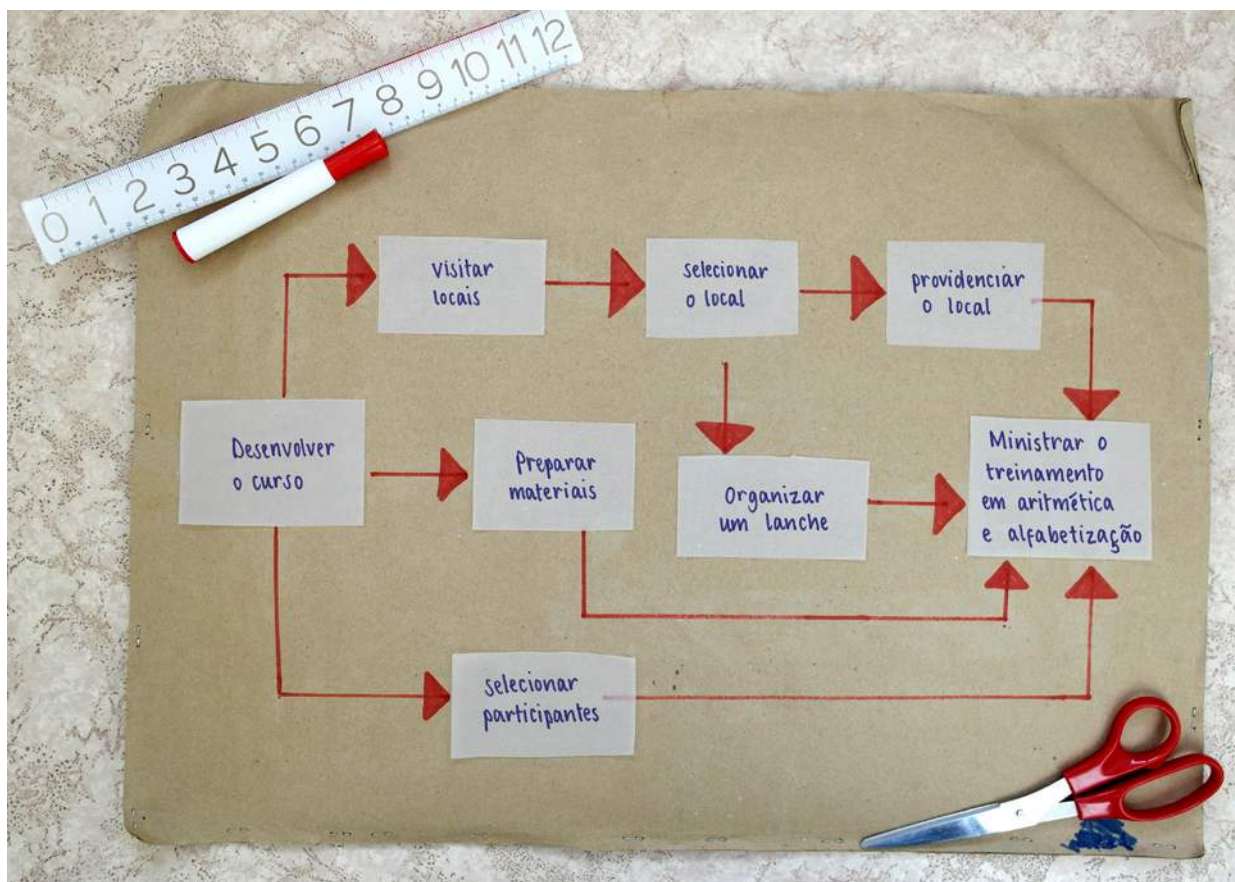
As Tarefas B e C são independentes uma da outra: elas podem ser realizadas em qualquer ordem ou ao mesmo tempo. No entanto, a Tarefa D depende da realização da Tarefa B primeiro.



## Exemplo do cenário de projeto

O diagrama 36 mostra um diagrama de rede para uma seção do cenário de projeto.

Diagrama 36 Diagrama de rede



### ETAPA 3 Estimativa dos custos das atividades

Não há uma ferramenta específica para isso, mas é importante estimar os recursos disponíveis antes de começar a calcular quanto tempo uma tarefa pode levar.

Por exemplo, a tarefa "cavar buraco", realizada por uma pessoa, pode levar três dias. Se houver duas pessoas disponíveis, a tarefa poderá levar menos tempo, mas não levará necessariamente metade do tempo. Se ela for realizada com uma escavadora mecânica, poderá levar apenas algumas horas.

### ETAPA 4 Estimativa da duração das atividades

Uma vez que você souber que recursos tem, você poderá calcular o tempo necessário para cada tarefa e adicioná-lo ao diagrama de rede (consulte o diagrama 37, na próxima página).

Agora você está pronto para calcular o caminho crítico, que se refere ao número mínimo de dias em que você pode realizar um projeto ou atividade. Para elaborar o caminho crítico, some os dias necessários para cada caminho desde o início até o fim no diagrama de rede. O caminho mais longo é chamado de "caminho crítico". No exemplo do cenário de projeto, na próxima página, o caminho crítico, mostrado com setas grossas, é o caminho mais longo no diagrama: leva 20 dias para desenvolver o curso, 10 dias para preparar os materiais e 20 dias para ministrar o curso, com um total de 50 dias. Em contrapartida, leva apenas um total de 43,5 dias para desenvolver o curso, visitar e providenciar o local e, então, ministrar o treinamento, e apenas um total de 43 dias para desenvolver o curso, selecionar os participantes e, então, ministrar o treinamento. São 57 dias de trabalho no total, mas, depois que o curso tiver sido desenvolvido, algumas tarefas poderão ser realizadas ao mesmo tempo. O caminho crítico é o tempo mínimo que a atividade levará, que, neste caso, são 50 dias

(desenvolvimento do curso, preparação dos materiais e ministração do treinamento). Se houver algum atraso no seu caminho crítico, ele atrasará todo o projeto ou atividade.

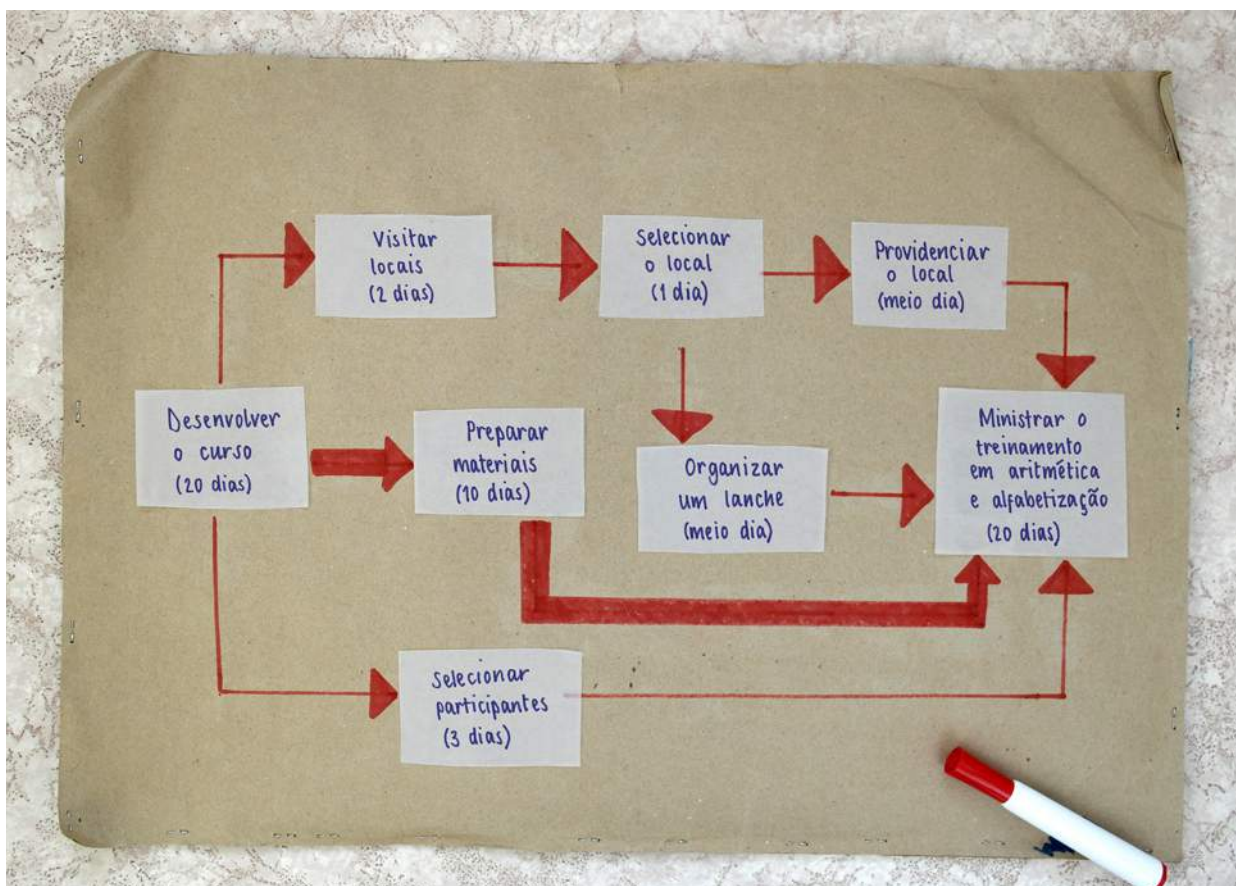
Você provavelmente terá estimado a duração total do seu projeto antes de ele ser aprovado. Se você tiver financiamento de um doador, ele será para um período de tempo específico. Certifique-se de que o caminho crítico seja menor que o período total aprovado para o seu projeto. Se o caminho crítico que você estima for maior que o tempo total permitido para ele, pode ser necessário cortar algumas atividades ou adicionar recursos extras para acelerar as atividades.



### Exemplo do cenário de projeto

O diagrama 37 mostra um diagrama de rede, com um caminho crítico para uma seção do cenário do projeto. Como se pode ver, o caminho crítico desta atividade é de 50 dias.

Diagrama 37 Caminho crítico do diagrama de rede



## ETAPA 5 Desenvolvimento do cronograma

Uma vez que você tiver mapeado seu diagrama de rede para o projeto todo, você poderá transferir as informações para um cronograma. O cronograma fornece uma programação de quando as atividades do projeto ocorrerão. O formato mais comum para o cronograma é um diagrama de Gantt. O objetivo do cronograma é garantir que o projeto seja entregue no prazo planejado, garantir que as atividades ocorram na ordem certa e planejar levando-se em consideração os eventos importantes, tais como a estação chuvosa. O cronograma também o ajudará a planejar seu orçamento, seu fluxo de caixa (quanto dinheiro entrará e sairá da conta bancária), as previsões de despesas e os planos relativos aos funcionários. Depois que você começar a implementar o projeto, o cronograma também será uma boa ferramenta de monitoramento para verificar se o projeto está no caminho certo.

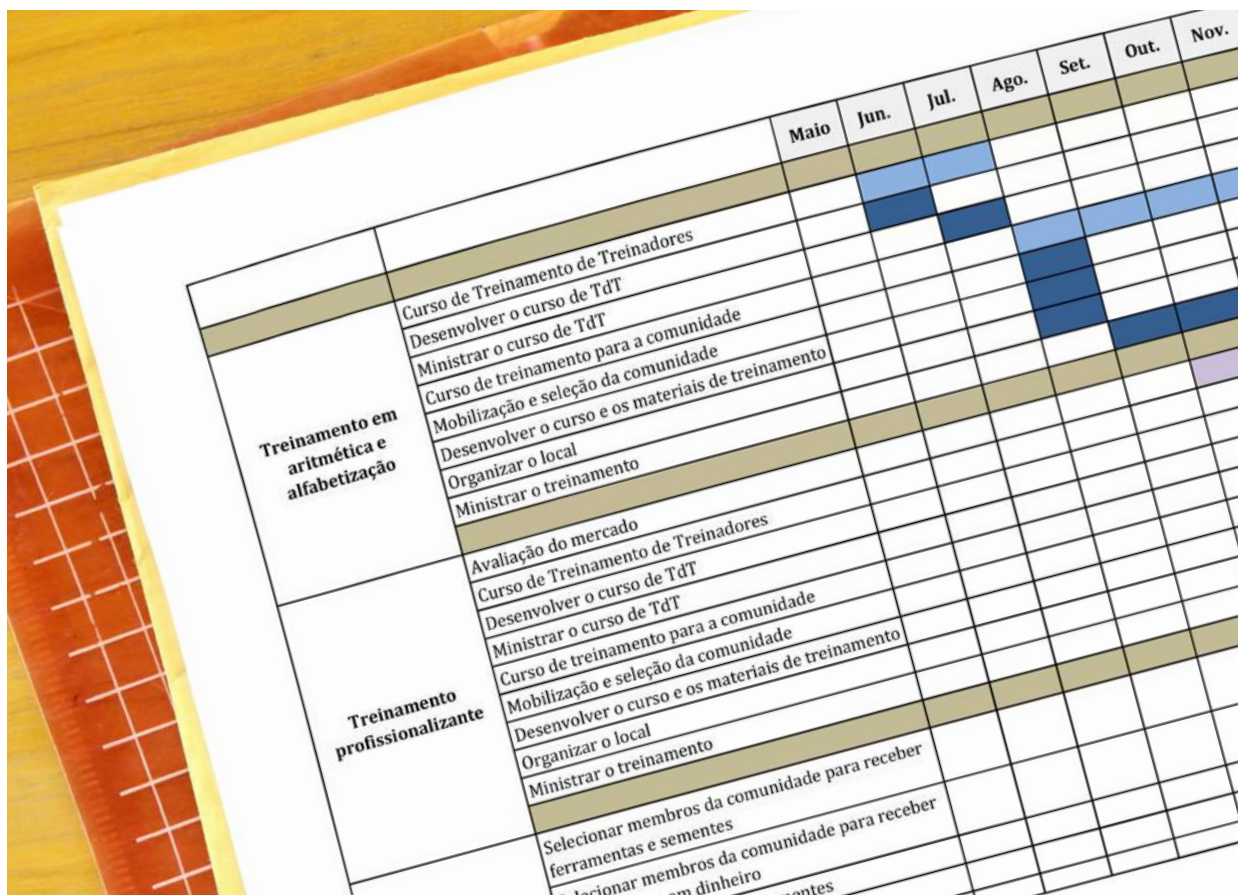




## Exemplo do cenário de projeto

O diagrama 38, abaixo, é um extrato do diagrama de Gantt para o nosso cenário de projeto. O diagrama mostra apenas as atividades relativas ao treinamento em alfabetização e aritmética, mas o diagrama de Gantt completo inclui todas as atividades. Como esse é um projeto longo, o diagrama foi dividido em meses. Se a duração do seu projeto for de três a seis meses, será útil dividir o diagrama de Gantt em semanas. Também é útil incluir coisas como a estação chuvosa ou feriados longos. Assim, ao trabalhar com sua lista de atividades e tarefas, você pode evitar planejar coisas durante essas datas importantes.

Diagrama 38 Diagrama de Gantt



PREPARAÇÃO

## 4.3 Planejamento financeiro

Como parte da sua preparação para a implementação do projeto, você deverá planejar quanto dinheiro precisará gastar mensalmente para entregar o projeto. Isso é chamado de previsão de despesas. Você também precisará garantir que haverá entrada suficiente de dinheiro para cobrir suas despesas todos os meses. Isso é chamado de projeção de fluxo de caixa. É comum as pequenas organizações terem um fluxo de caixa muito limitado. Se você não tiver grandes reservas, que sirvam de rede de segurança em caso de queda ou atraso repentino na receita ou aumento repentino nas despesas, é importante garantir que seus doadores paguem antecipadamente as despesas do projeto. Planeje acompanhar sua receita e despesas reais, comparando-as com a projeção de fluxo de caixa e a previsão de despesas mensalmente. Assim, você saberá com antecedência quando estiver com pouco dinheiro e poderá tomar medidas para resolver a situação. Isso pode consistir em distribuir altos custos ao longo de vários meses ou organizar um cheque especial ou saque a descoberto (uma quantia em dinheiro que um cliente com uma conta bancária está temporariamente autorizado a ficar devendo ao banco).

Para preencher uma projeção de fluxo de caixa, você pode usar um modelo como o fornecido abaixo. Calcule o valor que você receberá e quando o receberá e adicione essas informações à linha "Total de entradas". Os doadores geralmente fornecem os fundos parcelados, em vez de a quantia inteira logo no início. Em seguida, para cada rubrica orçamentária, calcule quanto você gastará a cada mês. O saldo bancário final será a quantia restante em dinheiro no banco no final do mês. Se esse número for negativo, você terá um problema de fluxo de caixa e precisará negociar um adiantamento do doador ou pensar com antecedência em como você pagará as atividades. Se o fluxo de caixa for particularmente limitado, pode ser útil fazer uma projeção de fluxo de caixa semanal.

## Exemplo do cenário de projeto

O diagrama 39, abaixo, mostra a projeção de fluxo de caixa para o cenário do projeto.

Diagrama 39 Projeção de fluxo de caixa

Projeção de fluxo de caixa									
	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
<b>Entradas</b>					40000				
Subvenção	45000					0	0	0	0
<b>Total de entradas</b>	<b>45000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>40000</b>				
<b>Saídas</b>									
Recursos humanos	1450	1450	1450	1970	1970	1970	1970	1970	1970
Transporte	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Custos de equipamentos, materiais e suporte	2200	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Atividades do projeto	0	0	900	13500	13500	13500	0	0	0
Custos de avaliação	1600	100	100	100	1600	100	100	100	2600
Outros custos	50	50	50	50	50	50	50	50	1050
<b>Total a ser pago</b>	<b>5550</b>	<b>2850</b>	<b>3750</b>	<b>16870</b>	<b>18370</b>	<b>16870</b>	<b>3370</b>	<b>3370</b>	<b>6870</b>
<b>Entradas menos saídas</b>	<b>39450</b>	<b>-2850</b>	<b>-3750</b>	<b>-16870</b>	<b>21630</b>	<b>-16870</b>	<b>-3370</b>	<b>-3370</b>	<b>-6870</b>
<b>Saldo bancário inicial</b>	<b>0</b>	<b>39450</b>	<b>36600</b>	<b>32850</b>	<b>15980</b>	<b>37610</b>	<b>20740</b>	<b>17370</b>	<b>14000</b>
<b>Saldo bancário final</b>	<b>39450</b>	<b>36600</b>	<b>32850</b>	<b>15980</b>	<b>37610</b>	<b>20740</b>	<b>17370</b>	<b>14000</b>	<b>7130</b>

## 4.4 Planos relativos aos funcionários

Durante a fase de preparação, é útil desenvolver planos para os funcionários e outras partes interessadas do projeto. Esses incluem os planos de comunicação, que podem estar baseados na matriz RASCI, desenvolvida durante a fase de aprovação e governança (consulte a Seção 3.3, na página 87).

O plano de comunicação estabelece com quem você se comunicará, como, quando e sobre o quê. Ele poderia ser delineado como o exemplo da tabela, na próxima página.

Comunicação	Objetivo/Por que	Público	Quem	Como	Frequência
Atualização do projeto: monitoramento do orçamento, cronograma e realização de atividades	Atualizar o conselho do projeto e pedir uma decisão se for provável que os limites acordados sejam excedidos	Conselho de administração do projeto	Gestor do projeto	E-mail com o relatório completo e o plano atualizado em anexo	Semanalmente
Lançamento do projeto	Avisar todas as partes interessadas que o projeto está iniciando	Todas as partes interessadas do projeto	Gestor do projeto	Anúncio no jornal local Cartazes em edifícios comunitários	Uma vez

Outros planos relativos aos funcionários poderiam ser:

- **Planos de recrutamento** para garantir que o projeto tenha funcionários suficientes, com as habilidades certas, para realizar as atividades. Os planos de recrutamento podem incluir descrições de cargos, que estabeleçam as habilidades e a experiência necessárias para desempenhar a função e as tarefas que o funcionário deverá realizar.
- **Planos de trabalho dos funcionários.** O cronograma geral pode ser dividido em planos de trabalho individuais dos funcionários. Isso ajudará os funcionários a saber o que eles devem fazer a cada mês para entregar o projeto. Também é útil garantir que o plano do projeto seja realista quanto ao que cada funcionário pode realizar individualmente a cada mês e que o tempo seja bem utilizado. Por exemplo, o plano pode garantir que os funcionários não tenham tarefas demais em um mês e nada para fazer no próximo. Os planos de trabalho ajudam a planejar as horas de trabalho e os feriados.

Se houver funcionários de recursos humanos (os funcionários encarregados do recrutamento), eles talvez possam auxiliar e orientar o gestor do projeto no planejamento relativo aos funcionários.

## 4.5 Planejamento da cadeia de suprimentos

Gestão da cadeia de suprimentos refere-se às coisas que você precisa fazer para obter (adquirir) recursos, à logística que você precisará considerar para transportá-los e armazená-los e a como geri-los. O planejamento da cadeia de suprimentos é extremamente importante. Para garantir que não haja atraso na implementação das atividades do projeto, é essencial que os recursos necessários estejam disponíveis em tempo hábil. Você não pode planejar comprar (adquirir) recursos ao mesmo tempo em que realiza as atividades: eles precisam estar disponíveis com antecedência.

Portanto, é importante planejar cuidadosamente quando e como você comprará bens e serviços, para garantir que o processo seja justo e que o fornecedor escolhido ofereça a melhor relação custo-benefício. Os documentos dos processos da cadeia de suprimentos devem ser arquivados para fins de transparência e conformidade, conforme as políticas organizacionais dos seus doadores, e devidamente verificados, conforme os seus padrões organizacionais. Se você tiver que pagar grandes quantias por bens ou serviços, pode ser necessário aplicar as chamadas regras de concorrência (por exemplo: o número mínimo de orçamentos que você precisa obter), mas, mesmo para pequenas quantias, é uma boa prática obter vários orçamentos e propostas técnicas para, então, decidir qual oferece o melhor valor. Você deve elaborar um plano com todos os bens ou serviços necessários, o processo que você utilizará para comprá-los e os prazos envolvidos.

Os planos de logística consistem nos planos para o transporte de recursos de onde eles foram comprados para onde eles serão necessários, bem como os planos para armazená-los. Eles incluem a quantidade de recursos que devem ser mantidos em estoque e os seus planos para acompanhar o estoque e armazená-lo adequadamente.

Os ativos são os equipamentos comprados com recursos do projeto (por exemplo: notebooks). Diferentes organizações e doadores têm diferentes definições para ativos, mas a maioria das definições está relacionada com o valor e a idade do equipamento. É importante acordar a definição de ativos no início do projeto, planejar seu monitoramento (com quem eles estão, se estão funcionando bem, etc.) e acordar o que acontecerá com eles no final do projeto. Muitos doadores esperam que os ativos sejam devolvidos a eles. Pode ser necessário manter

um Registro de Ativos, com uma lista dos recursos adquiridos com os fundos do projeto. A lista deve mostrar a data da compra, a descrição do item, quem é responsável por ele e onde ele está.

Em algumas organizações, os funcionários de logística são responsáveis pelas atividades desta seção, mas o gestor do projeto precisará trabalhar em proximidade com eles para garantir que os planos atendam às necessidades do projeto.

## 4.6 Plano de M&A

Outra ferramenta realmente importante a ser desenvolvida durante a fase de preparação é o plano de monitoramento e avaliação (M&A). O plano de M&A ajuda a acompanhar e avaliar os resultados do projeto ao longo de sua vida. Seu plano de M&A examina os indicadores do marco lógico e planeja como eles serão medidos, com que frequência e por quem. Você também pode incluir indicadores extras que não estejam no marco lógico.

O plano de M&A ajudará os funcionários a saber que dados eles precisam coletar, com que frequência, quem examinará os dados e como essa análise será usada para melhorar o projeto e produzir relatórios para os doadores e outras partes interessadas.



### Exemplo do cenário de projeto

O diagrama 40, abaixo, mostra o plano de M&A desenvolvido para o cenário do projeto.

Diagrama 40 Plano de M&A

**Plano de monitoramento e avaliação**

	Declaração	Indicador	Fonte de dados e método	Quem coletará os dados?	Frequência da coleta de dados	Quem os verificará e analisará?	Com quem as informações serão compartilhadas?	Frequência do compartilhamento de informações
<b>Impacto</b>	As mulheres da área do projeto têm sua segurança socioeconômica fortalecida e um maior empoderamento.	% das mulheres-alvo classificadas no terço superior da Escala de Empoderamento Econômico de Mulheres	Pesquisa de linha de base e pesquisa final	Gestor/a do projeto	No início e no final do projeto	Coordenador/a de M&A	Equipe do projeto e doador	No final do projeto
<b>Efeito direto</b>	As mulheres de três áreas indicadas têm oportunidades de gerar renda.	Número de negócios criados e totalmente operacionais seis meses mais tarde	Pesquisa de linha de base e pesquisa final	Gestor/a do projeto	No início e no final do projeto	Coordenador/a de M&A	Equipe do projeto e doador	No final do projeto
		% de mulheres-alvo trabalhando em cargos relevantes dentro de seis meses após a conclusão do treinamento	Pesquisa de linha de base e pesquisa final	Gestor/a do projeto	No início e no final do projeto		Equipe do projeto e doador	No final do projeto
<b>Resultado imediato</b>	As mulheres de três áreas indicadas têm suas habilidades de alfabetização e aritmética aprimoradas.	Número de mulheres que participaram do treinamento em alfabetização e aritmética	Registros de matrículas no curso e listas de presença	Professores do curso	Semanalmente	Gestor/a do projeto	Equipe do projeto e doador	Trimestralmente
		Número de participantes que adquiriram os conhecimentos desejados	Resultados de testes antes e após o treinamento	Professores do curso	Trimestralmente		Beneficiárias, equipe do projeto e doador	Trimestralmente
<b>Resultado imediato</b>	As mulheres de três áreas indicadas têm suas habilidades profissionais aprimoradas.	Número de mulheres que participaram do treinamento profissionalizante	Registros de matrículas no curso e listas de presença	Professores do curso	Semanalmente	Gestor/a do projeto	Equipe do projeto e doador	Trimestralmente
		Número de participantes que adquiriram os conhecimentos desejados	Resultados de testes antes e após o treinamento	Professores do curso	Trimestralmente		Beneficiárias, equipe do projeto e doador	Trimestralmente



Em conexão com o plano de M&A, você também pode considerar o uso de:

- um registro (ou diário) das lições aprendidas ao longo do projeto;
- uma planilha de acompanhamento de indicadores mostrando cada indicador, meta e progresso do projeto até o momento.

Essas ferramentas são explicadas em mais detalhes na Seção 5.

## 4.7 Planejamento de respostas aos riscos

Na Seção 2.6 (página 69), discutimos as três primeiras etapas da gestão de riscos:

- identificação;
- avaliação;
- planejamento da resposta.



Durante a fase de preparação, é importante retornar ao seu registro de riscos para verificar se todos os riscos continuam, se foram identificados e avaliados novos riscos e se foram planejadas respostas. Verifique se está claro quem é responsável por cada resposta aos riscos (identificado no seu registro de riscos como sendo o proprietário da resposta ao risco). É importante revisar os planos de resposta aos riscos em detalhes para garantir que todos os equipamentos, funcionários e procedimentos estejam prontos para cumprir o plano.

## 4.8 Planejamento do feedback dos beneficiários

É muito importante incentivar os beneficiários a dar feedback. Planeje como você o coletará. Você deve perguntar à comunidade como ela gostaria de dar feedback e criar um mecanismo de reclamações e feedback que seja seguro e fácil para todos. Você pode usar formulários de reclamações, uma caixa de sugestões, reclamações verbais durante certos horários do expediente, reuniões da comunidade, um endereço de e-mail ou número de telefone gratuito ou, de preferência, uma combinação de opções que funcionem para diferentes tipos de beneficiários, levando em consideração aqueles com vulnerabilidades específicas, tais como deficiências. Você também deve considerar os níveis de alfabetização dos beneficiários para determinar maneiras adequadas de dar feedback.

## 4.9 Planejamento de iteração ou de ondas sucessivas

Na maioria dos projetos, não é possível planejar todos os detalhes do projeto antes de iniciar a implementação. O planejamento continuará ocorrendo ao longo do projeto. Você terá um plano geral e, então, poderá planejar cada etapa do projeto em mais detalhes. Por exemplo, a cada seis meses, você pode planejar o próximo semestre. Os projetos que operarão em ambientes onde as mudanças são rápidas, como em situações de conflito e emergência, poderiam considerar um planejamento de iteração. Isso essencialmente significa que é desenvolvido um plano básico no início do projeto, mas os detalhes são adicionados ao plano em ondas sucessivas, para garantir que o projeto possa se adaptar às rápidas mudanças no local. Por exemplo:

- Um projeto que trabalha em um campo de refugiados com um crescente aumento da população poderia planejar distribuir alimentos a uma certa porcentagem da população durante os primeiros três meses, mas também ter a flexibilidade de revisar cronogramas e metas a cada quinzena para garantir que as pessoas em maior necessidade estejam sendo alcançadas.
- Um projeto em resposta a uma crise humanitária pode estar oferecendo subvenções em dinheiro, mas, ao ver que os preços dos alimentos estão subindo no mercado e que as subvenções em dinheiro não estão mais permitindo que os beneficiários comprem o que precisam, o projeto pode decidir distribuir alimentos em vez de dinheiro.



## 4.10 Organização dos documentos

É útil ter uma pasta para manter as versões finais de todos os documentos do projeto, de forma que todos os envolvidos no projeto saibam onde encontrar as versões mais atualizadas.

Os documentos nessa pasta devem incluir:

- a análise dos problemas;
- a Teoria da Mudança;
- o marco lógico;
- o orçamento;
- o cronograma (diagrama de Gantt);
- o registro de riscos;
- os limites acordados (tolerâncias);
- os papéis e responsabilidades acordadas;
- a projeção do fluxo de caixa;
- os planos da cadeia de suprimentos;
- o plano de M&A.

## 4.11 Lançamento do projeto

Geralmente, é uma boa prática comunicar o início do projeto a todas as partes interessadas, a menos que a natureza do projeto seja tal que um anúncio formal ponha em risco os funcionários ou os beneficiários do projeto. O lançamento pode ser feito:








- colocando anúncios na mídia local;
- realizando uma reunião;
- fazendo uma festa de lançamento.



### Ponto de decisão

O ponto de decisão no final da fase de preparação é quando você verifica se todos os planos estão prontos, com a quantidade certa de detalhes, para poder começar a executar seu projeto. A lista de verificação dos Padrões de Qualidade, na próxima página, é uma ferramenta útil para ajudá-lo a verificar se você está pronto para passar para a próxima fase do projeto: a implementação.

## Lista de verificação dos Padrões de Qualidade

Padrões de qualidade da Tearfund	Lista de verificação para a fase de preparação
 <p><b>Comportamentos</b></p>	<input type="checkbox"/> Os seus sistemas e processos organizacionais reduzem tanto quanto possível o risco de fraude, suborno e outras formas de conduta pessoal inaceitável ao longo do ciclo de vida do projeto? <input type="checkbox"/> Quem coletará informações sobre a conduta dos funcionários durante a implementação do projeto?
 <p><b>Imparcialidade e direcionamento</b></p>	<input type="checkbox"/> As comunidades tiveram tempo suficiente para dar feedback sobre as listas provisórias de beneficiários?
 <p><b>Prestação de contas</b></p>	<input type="checkbox"/> Você acordou com os diferentes grupos da comunidade como eles gostariam de dar feedback aos funcionários durante o projeto? <input type="checkbox"/> Você estabeleceu um mecanismo adequado para receber feedback dos beneficiários e da comunidade em geral, que reflita as preferências da comunidade, tal como uma caixa de comentários ou um horário de atendimento sem hora marcada durante o expediente? <input type="checkbox"/> Você garantiu que as comunidades tenham acesso seguro ao mecanismo de feedback? <input type="checkbox"/> Você acordou com a comunidade que tipo de informações sobre a organização, seus padrões, planos do projeto, relatórios de progresso e procedimentos de feedback serão disponibilizados ao público? <input type="checkbox"/> A comunidade toda está ciente do mecanismo de feedback e de como acessá-lo?
 <p><b>Gênero</b></p>	<input type="checkbox"/> O gênero dos funcionários é adequado às atividades específicas que precisam ser realizadas, reconhecendo que algumas funções são apropriadas apenas para homens e outras apenas para mulheres? <input type="checkbox"/> As estruturas existentes para convidar a participação contínua da comunidade, tais como comitês de beneficiários, reuniões públicas, entrevistas com partes interessadas e grupos focais, incentivarão e facilitarão a participação das mulheres e das crianças assim como a dos homens? <input type="checkbox"/> Você reservou verbas para adaptações razoáveis a fim de ajudar as pessoas com deficiência a participar do projeto?
 <p><b>Empoderamento</b></p>	<input type="checkbox"/> Se relevante, há alguma estratégia de saída para quando o projeto tiver sido concluído, e essa estratégia foi comunicada às comunidades afetadas?
 <p><b>Proteção</b></p>	<input type="checkbox"/> Você avaliou os conhecimentos e as habilidades dos funcionários do projeto em relação à proteção e aos seus elementos-chave? Se a avaliação indicar a necessidade de treinamento interno e/ou o fortalecimento de capacidades, planeje-os e inclua-os no orçamento. <input type="checkbox"/> Os planos do projeto refletem o compromisso com a proteção de todos contra danos físicos, sociais e psicológicos, especialmente das crianças e dos adultos mais marginalizados e vulneráveis? <input type="checkbox"/> Os riscos específicos à proteção são geridos e reduzidos sempre que possível? <input type="checkbox"/> As atividades contam com o tempo, os funcionários e os recursos necessários?
 <p><b>Qualidade Técnica</b></p>	<input type="checkbox"/> Você planejou o recrutamento, as aquisições e assim por diante a fim de garantir que a resposta ocorra em tempo hábil?

## RECAPITULE

Nesta fase, você aprendeu a importância de se preparar adequadamente para implementar seu projeto e foi apresentado a uma variedade de ferramentas de planejamento.

Agora você deverá ser capaz de:

- explicar os principais elementos da preparação para incluir o planejamento do escopo e do tempo, o planejamento financeiro, o planejamento de funcionários, o planejamento da cadeia de suprimentos e o planejamento de monitoramento e avaliação;
- desenvolver ferramentas de planejamento, inclusive uma estrutura analítica do projeto, um diagrama de rede, um caminho crítico, um diagrama de Gantt, uma projeção de fluxo de caixa, um plano de comunicação e um plano de M&A;
- explicar a importância do planejamento de iteração, particularmente em situações de emergência ou conflito.

## REFLITA

1. Quais das ferramentas listadas acima você já utiliza? Quando você as utiliza?
2. Que outras ferramentas poderiam melhorar a maneira como seu projeto é gerido?
3. Por que você não pode simplesmente usar seu marco lógico como plano para implementar seu projeto?
4. Você está trabalhando em uma situação em que o planejamento de iteração seria benéfico?

## PRATIQUE

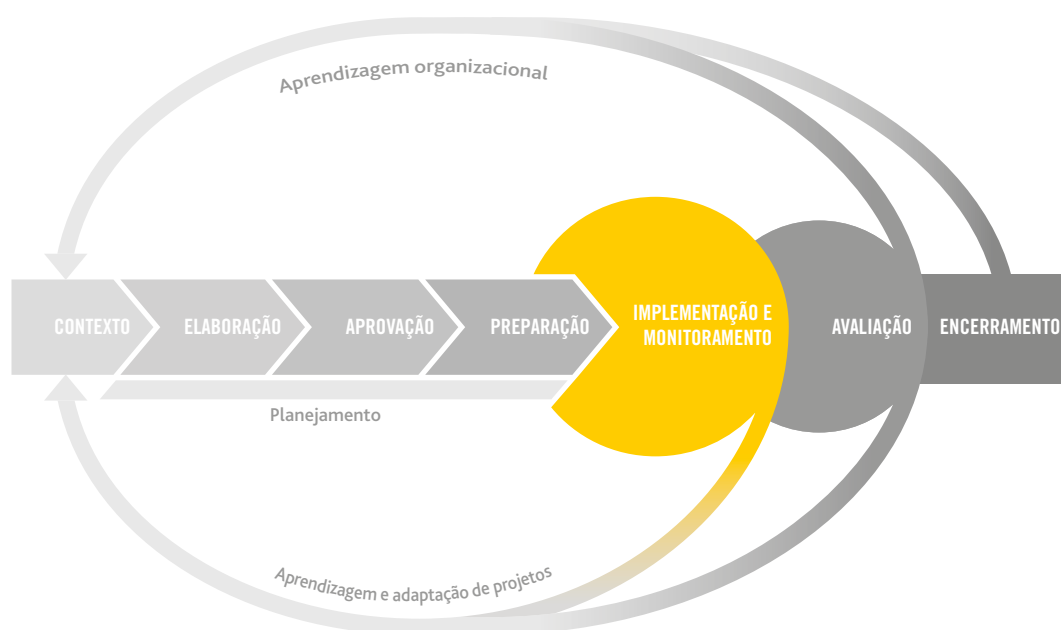
1. Pratique criar uma estrutura analítica para uma tarefa atual sua. Você poderia ordenar as atividades de forma a criar um diagrama de rede? Você poderia determinar o caminho crítico?
2. Mostre seu trabalho a alguém da sua equipe para obter sua opinião e diga-lhe o que gostou e o que não gostou na ferramenta.



# FASE 5

# IMPLEMENTAÇÃO E MONITORAMENTO

No momento, você está aqui no ciclo do projeto:



### No final desta fase, você será capaz de:

- explicar a importância do monitoramento ao longo da implementação do projeto: verificar a implementação em relação aos custos, ao tempo e ao escopo planejados e medir o progresso em direção às mudanças que o projeto pretende alcançar;
- usar relatórios financeiros e narrativos para continuar prestando contas aos doadores e participantes do projeto;
- compreender a necessidade de usar ferramentas e habilidades interpessoais para gerir pessoas à medida que você implementa o projeto;
- criar registros para acompanhar problemas e registrar lições aprendidas.

## 5.1 Introdução à implementação e ao monitoramento

Implementação e monitoramento é a fase do projeto em que a elaboração e os planos se tornam realidade e o trabalho do projeto é realizado. A implementação toma a maior parte do tempo do projeto. Dependendo do projeto, o gestor pode passar um período de tempo considerável realizando as tarefas do projeto em si ou pode passar mais tempo gerindo as pessoas que estão realizando o trabalho. Neste guia, colocamos o monitoramento e a implementação na mesma fase para deixar claro que é importante monitorar durante toda a fase de implementação.

As principais responsabilidades do gestor do projeto durante a implementação são:

- gerir a restrição tripla de custo, tempo e escopo;
- gerir os riscos;
- gerir as partes interessadas.

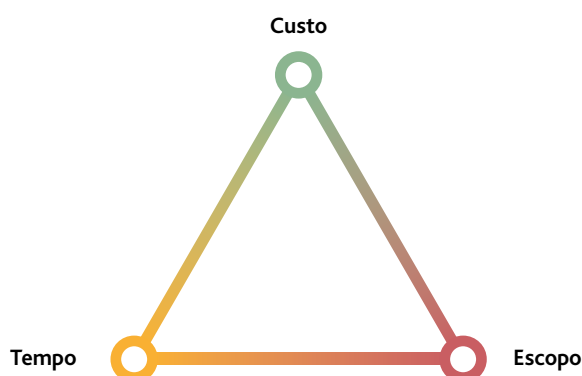
Nesta seção, examinaremos ferramentas úteis para ajudar o gestor do projeto a fazer isso.

### Gestão da implementação em etapas

A fase de implementação e monitoramento pode ser dividida em várias etapas. Pode haver pontos de decisão adicionais estabelecidos entre as diferentes etapas, para que o grupo diretor possa determinar se o projeto está pronto para passar para a próxima etapa. Por exemplo, pode haver uma etapa piloto inicial para testar o conceito antes de aprovar a ampliação das atividades do projeto, ou, em projetos mais longos e complexos, em que não é possível fazer um planejamento detalhado antes de começar, o projeto pode ser dividido em períodos menores. Parte do tempo do projeto pode ser planejado e aprovado à medida que o projeto avança.

## 5.2 A restrição tripla na implementação e no monitoramento

Diagrama 41 A restrição tripla



Grande parte da função do gestor do projeto durante a implementação é monitorar o progresso em relação à restrição tripla de custo, tempo e escopo. Isso significa que o gestor precisa acompanhar o progresso em relação ao plano e garantir que o projeto esteja executando as atividades dentro do prazo e do orçamento.

Se houver alguma diferença entre a situação planejada e a situação real (uma variação), o gestor precisará decidir se é possível fazer alterações para trazer o projeto de volta ao caminho certo. Para isso, há algumas decisões que ele ou ela poderá tomar independentemente, mas, em algumas situações será necessário obter a aprovação do grupo diretor, conforme mencionado na fase de aprovação e governança (página 83).

Abaixo, apresentaremos três ferramentas para ajudar o gestor do projeto a gerir a restrição tripla.



## Monitoramento do tempo: monitoramento das atividades

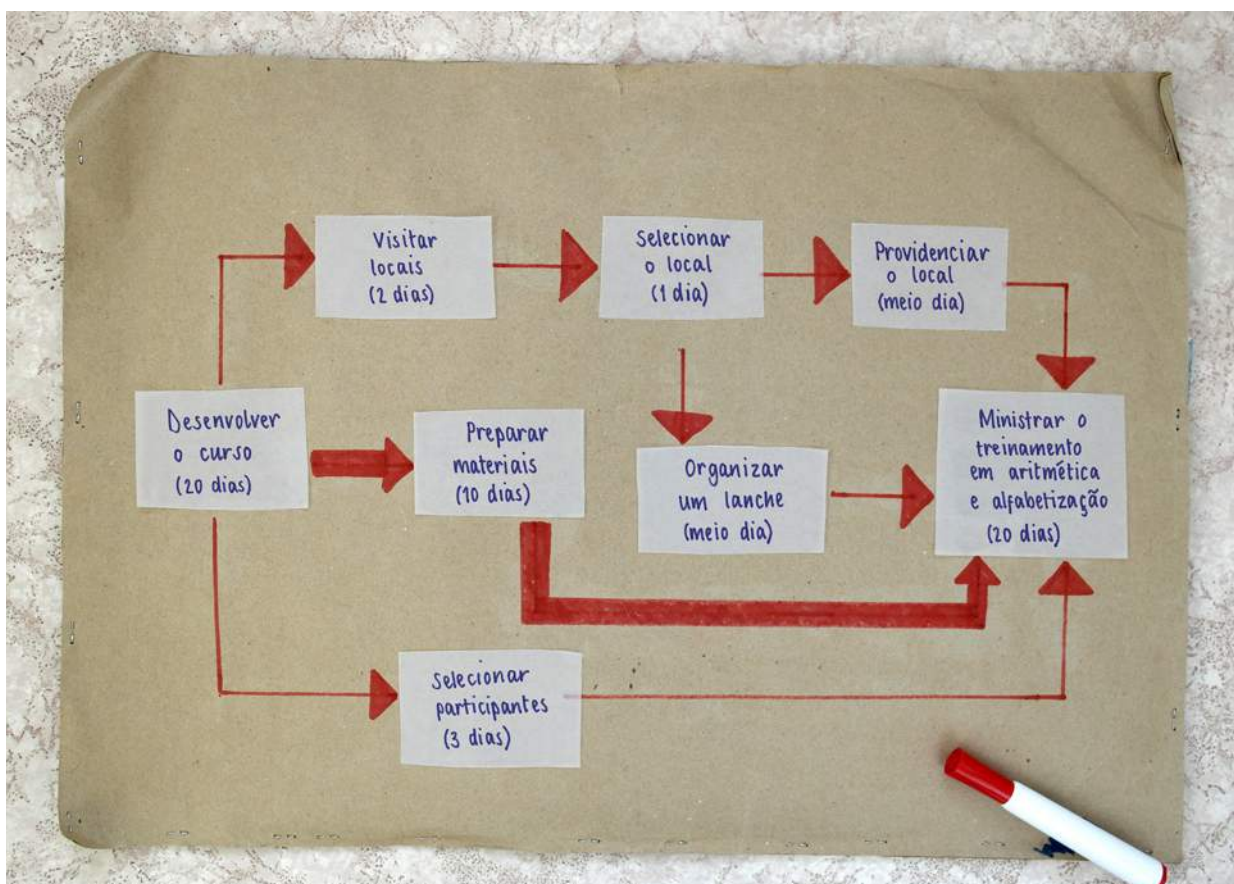
Na Seção 4.2 (página 92), você desenvolveu sua estrutura analítica do projeto, identificou seu caminho crítico e desenvolveu seu diagrama de Gantt. Durante a implementação, você deverá acompanhar o progresso do projeto em relação ao diagrama de Gantt para garantir que as atividades estejam ocorrendo dentro do prazo e que você tenha as pessoas certas responsáveis pela conclusão das atividades. Quando usado diariamente e revisado para manter as informações atualizadas, o diagrama de Gantt é uma ferramenta realmente útil para manter as atividades do projeto no caminho certo.

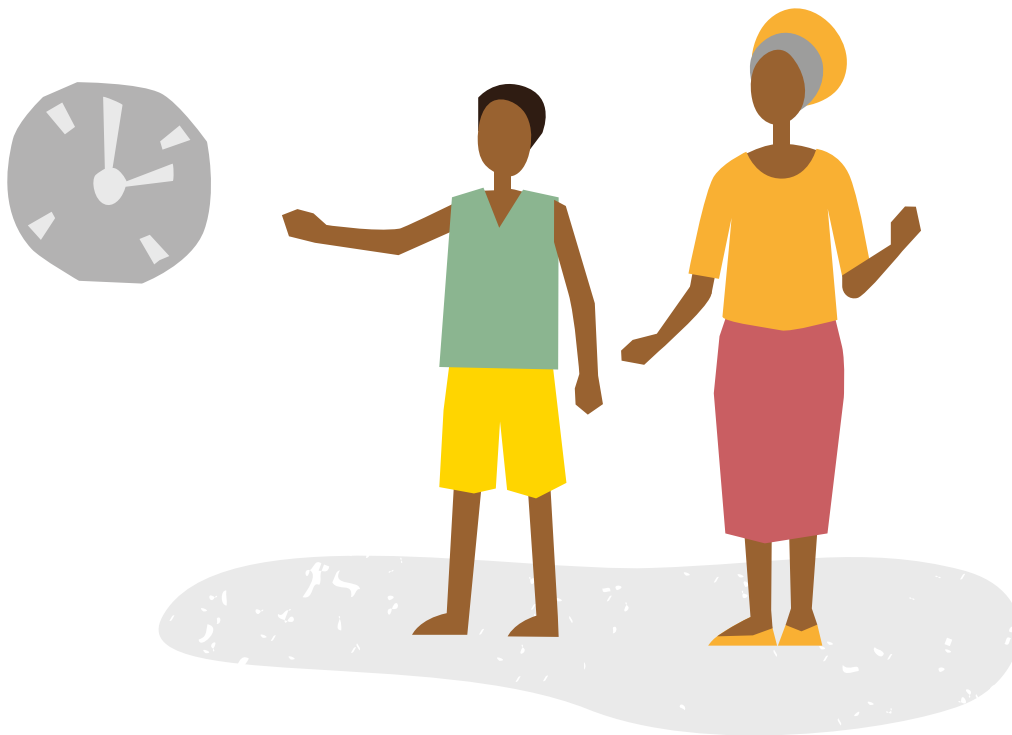
Você precisa ficar atento ao caminho crítico. Por exemplo, no cenário de projeto, descrevemos o caminho crítico da atividade de treinamento, conforme o diagrama abaixo. Portanto, precisamos ficar muito atentos ao desenvolvimento dos materiais para o treinamento porque, se ele se atrasar, a realização da atividade também se atrasará.



## Exemplo do cenário de projeto

Diagrama 42 Caminho crítico do diagrama de rede





## Monitoramento do escopo: acompanhamento de indicadores

O plano de M&A inclui indicadores para permitir que o gestor do projeto monitore o progresso no marco lógico em direção aos resultados imediatos, aos efeitos diretos e ao impacto. Ele também inclui o monitoramento das pressuposições. Não é bom chegar ao final de um projeto e perceber que as atividades foram entregues conforme o planejado, mas as pressuposições estavam erradas, e, portanto, não houve nenhuma mudança real. O plano de M&A fornecerá detalhes das ferramentas de coleta de dados que serão usadas para monitorar os indicadores. Consulte a página 17 para se lembrar de como usar as diferentes ferramentas de coleta de dados.

Para ajudá-lo a monitorar de perto seus indicadores, o acompanhamento de indicadores é uma ferramenta útil. Seu projeto pode usar uma planilha ou um programa de software para ajudá-lo a verificar se o seu projeto está no caminho certo para atingir seu impacto, efeito direto e resultados imediatos. Essa planilha ou programa de software chama-se planilha de acompanhamento de indicadores.

Uma linha de base é o ponto de partida para cada indicador, e as informações da linha de base devem ser coletadas no início da implementação para que seja possível acompanhar quanta mudança o projeto alcançou.



## Exemplo do cenário de projeto

No diagrama 43 (página 111), há um extrato de um exemplo de planilha de acompanhamento de indicadores para o nosso cenário de projeto. Ela mostra o impacto, o efeito direto, um dos resultados imediatos e atividades relacionadas, bem como os principais indicadores para acompanhá-los e compará-los com a linha de base, os marcos e as metas.

Observando esse exemplo, você pode ver que o projeto havia recém passado pelo segundo marco. Se examinarmos os resultados imediatos, veremos que o número de mulheres que participaram do treinamento em alfabetização e aritmética e do treinamento profissionalizante foi um pouco menor do que o planejado. Os conhecimentos desejados adquiridos através dos workshops também foram um pouco menores do que o planejado pelo projeto. A equipe do projeto poderia considerar a possibilidade de realizar mais workshops para garantir que as metas sejam atingidas e acompanhá-los com as mulheres, que podem precisar de mais informações para adquirir os conhecimentos desejados.



Diagrama 43 Planilha de acompanhamento de indicadores

	Declaração	Indicador		Linha de base	Marco 1	Marco 2	Meta
Impacto	As mulheres da área do projeto têm sua segurança socioeconômica fortalecida e um maior empoderamento.	% das mulheres-alvo classificadas no terço superior da Escala de Empoderamento Econômico de Mulheres	Planejado	0	n/a	n/a	70%
			Real	0			
Efeito direto 1	As mulheres de três áreas indicadas têm oportunidades de gerar renda.	Número de negócios criados e totalmente operacionais seis meses mais tarde	Planejado	0	n/a	n/a	50
			Real	0			
		% de mulheres-alvo trabalhando em cargos relevantes dentro de seis meses após a conclusão do treinamento	Planejado	0	n/a	n/a	90%
			Real	0			
Resultado imediato 1.1	As mulheres de três áreas indicadas têm suas habilidades de alfabetização e aritmética aprimoradas.	Número de mulheres que participaram do treinamento em alfabetização e aritmética	Planejado	0	30	60	100
			Real	0	30	55	
		Número de participantes que adquiriram os conhecimentos desejados	Planejado	0	25	55	95
			Real	0	20	45	
Resultado imediato 1.2	As mulheres de três áreas indicadas têm suas habilidades profissionais aprimoradas.	Número de mulheres que participaram do treinamento profissionalizante	Planejado	0	30	60	100
			Real	0	30	55	
		Número de participantes que adquiriram os conhecimentos desejados	Planejado	0	25	55	95
			Real	0	24	50	

Você encontrará muitas informações sobre a coleta de dados e exemplos de ferramentas na Fase 1, sobre a compreensão da situação. As mesmas ferramentas e os mesmos princípios podem ser aplicados aos dados coletados para o monitoramento.

## 5.3 Monitoramento do custo: monitoramento financeiro

O monitoramento financeiro é uma parte muito importante do monitoramento do seu projeto e deve ser realizado juntamente com o acompanhamento do progresso em direção aos indicadores do projeto e o acompanhamento das atividades. Você deve prestar contas aos doadores, às partes interessadas e aos beneficiários pela maneira como gasta o dinheiro. Geralmente, você deve apresentar um relatório das suas despesas. Os funcionários do projeto dependem do gestor para ter dinheiro suficiente para pagar seus salários todos os meses. Se o seu fluxo de caixa estiver limitado porque você não possui reservas significativas, é uma boa ideia fazer um acompanhamento do seu fluxo de caixa (conforme explicado na Seção 4.3, na página 98) mensalmente ou semanalmente.

Ao implementar o projeto, você deve acompanhar suas despesas reais comparando-as com sua previsão de despesas para cada mês, geralmente através de um relatório de "orçamento x despesas reais". Seu relatório de orçamento x despesas reais será uma ferramenta de monitoramento e aprendizagem valiosa para o projeto atual e para influenciar a elaboração de projetos futuros. Se houver grandes diferenças ("variações") entre as despesas planejadas e as despesas reais, será bom descobrir por que isso está acontecendo.

Abaixo está um modelo útil, que você pode usar para acompanhar seu orçamento x despesas reais:

Rubrica orçamentária	Orçamento	Despesas reais	Variação

- Na coluna Rubrica orçamentária, insira os nomes das rubricas orçamentárias do seu orçamento geral.
- Na coluna Orçamento, insira o valor orçado para cada rubrica.
- Na coluna Despesas reais, insira quanto dinheiro foi realmente gasto.
- A variação é a diferença entre o orçamento e as despesas reais, expressa em porcentagem. Para calcular a variação, use o cálculo abaixo:

$$\text{Variação} = \frac{\text{Orçamento} - \text{Despesas Reais}}{\text{Orçamento}} \times 100$$

## Gestão paralela da restrição tripla: custo, tempo e escopo

Não é possível monitorar o custo, o tempo ou o escopo isoladamente. Eles estão todos conectados e se afetam mutuamente. Por exemplo, se você descobrir variações, pode ser necessário fazer alterações no seu projeto. Assim, se você estiver gastando mais do que o seu orçamento permite, pode não haver dinheiro suficiente para realizar todas as atividades planejadas. Portanto, você precisará negociar mais fundos ou uma redução no escopo do projeto. Se você estiver gastando significativamente menos do que o seu orçamento permite, talvez o projeto esteja progredindo muito lentamente e seja necessário estender o prazo do projeto ou alterar as atividades planejadas.

Se suas atividades estiverem adiantadas, você poderá não ter um fluxo de caixa suficiente para cobrir todos os seus custos. Se lhe pedirem que você aumente o escopo do seu projeto, você precisará de mais tempo e/ou dinheiro para poder fazer isso.

Se for necessário fazer alguma alteração para colocar o projeto de volta no caminho certo, que esteja fora dos limites (“tolerâncias”) acordados para o seu projeto, você precisará pedir a autorização do comitê diretor para fazê-la. Consulte a seção de gestão de alterações, na página 117.

## 5.4 Monitoramento de riscos durante a implementação

Na Seção 2.6 (página 69), discutimos as três primeiras etapas da gestão de riscos – identificação, avaliação e planejamento de respostas – como parte da elaboração do projeto. Aqui está uma breve recapitulação:

- **Identificação:** identificar os riscos potenciais;
- **Avaliação:** determinar a probabilidade de ocorrência dos riscos e o impacto que eles teriam no projeto se ocorressem;
- **Planejamento da resposta aos riscos:** decidir o melhor curso de ação para reduzir o risco.

Agora, explicaremos a quarta etapa mais a fundo: monitoramento de riscos.



Os riscos devem ser monitorados regularmente para verificar se seu possível impacto e sua probabilidade de ocorrência ainda são válidos e para garantir que as estratégias de resposta aos riscos que você escolheu ainda são as mais apropriadas. É responsabilidade do gestor do projeto garantir que as ações que você identificou na etapa de planejamento de respostas aos riscos para mitigá-los sejam realmente executadas pelos proprietários dessas respostas e que elas sejam eficazes para diminuir os riscos. Na Seção 2.6, na página 72, introduzimos o registro de riscos. Essa é a ferramenta para ajudar o gestor do projeto a monitorar os riscos durante a implementação e ela foi criada para ser usada e atualizada regularmente. É importante verificar regularmente se as ações de resposta aos riscos estão funcionando. Por exemplo, no cenário de projeto, uma das respostas aos riscos foi estabelecer relacionamentos com as autoridades locais para mitigar o risco de violência potencial que afeta o projeto. Precisamos verificar com o proprietário da resposta ao risco, neste caso, o diretor, se estão sendo formados relacionamentos e se eles estão realmente ajudando a mitigar o risco.



## Exemplo do cenário de projeto

Diagrama 44 Registro de riscos

Categoria	Número	Risco	Antes da resposta ao risco			Resposta ao risco	Proprietário da resposta ao risco	Após a resposta ao risco			Status atual
			Probabilidade	Impacto	Escala de risco			Probabilidade	Impacto	Escala de risco	
Segurança/política	1	Devido à instabilidade política, à violência comunitária ou à guerra civil, os funcionários correm risco de violência.	3	5	15	Comunicação contínua e construção de relacionamentos positivos com as autoridades locais.	Diretor/a	2	5	10	Há relativa estabilidade na área do projeto, portanto o risco residual para os funcionários é considerado aceitável, se os procedimentos forem seguidos.
						Procedimentos de operações de segurança atualizados regularmente.	Gestor/a do projeto				
						Plano de evacuação estabelecido e atualizado regularmente.	Gestor/a do projeto				
						Planos de hibernação estabelecidos, com quarto de pânico e suprimentos necessários.	Administrador/a				
						Garantir que haja equipamentos de comunicação e veículos suficientes e que eles estejam sempre funcionando.	Administrador/a				
						Informar os funcionários e os visitantes sobre a situação de segurança e treiná-los em gestão de segurança pessoal.	Gestor/a do projeto				
						Monitoramento constante da situação de segurança.	Gestor/a do projeto				
Ambiental	2	As condições meteorológicas fora de época causam inundações e impedem o acesso.	3	3	9	Transporte antecipado de ativos/equipamentos do programa.	Gestor/a do projeto	3	2	6	O monitoramento contínuo das condições meteorológicas e da precipitação será conduzido pelos funcionários e pelo parceiro, e serão tomadas medidas imediatas em caso de aumento de chuvas ou previsão de fortes chuvas fora de época.
						Planejamento antecipado de itens necessários para as atividades do programa.	Gestor/a do projeto				
						Uso de motocicletas para chegar às comunidades.	Motorista				

IMPLEMENTAÇÃO



Durante a implementação, o gestor do projeto não apenas precisa monitorar os riscos, mas também deve identificar, avaliar e planejar respostas a riscos novos ou emergentes e registrá-los no registro de riscos.

O gestor do projeto deve ficar proativamente atento à concretização de riscos durante a implementação, para poder responder rapidamente quando eles se tornarem realidade e se transformarem em problemas que afetarão o projeto.

O grupo diretor deve revisar regularmente o registro de riscos ou, pelo menos, os riscos mais importantes no registro. É responsabilidade do gestor do projeto garantir que o grupo diretor tenha informações suficientes sobre os riscos para tomar boas decisões e alertá-lo para os riscos novos ou emergentes.

## 5.5 Gestão de problemas

Um risco é um evento que pode ou não ocorrer. Se o evento ocorrer, ele se tornará um problema. Durante a fase de implementação, você, um membro da equipe ou outra parte interessada pode identificar questões ou problemas que precisem ser resolvidos. Alguns desses problemas são riscos para o projeto, identificados como possíveis, mas que, agora, ocorreram. Outros podem surgir inesperadamente. Você deve usar um registro de problemas para registrar os problemas, revisá-lo regularmente e decidir a melhor forma de resolver cada problema. Lembre-se de que as pessoas mais próximas de um problema geralmente são as que estão na melhor posição para resolvê-lo. O registro de problemas pode continuar sendo usado para acompanhar os problemas no projeto até que eles sejam resolvidos.



### Exemplo do cenário de projeto: Registro de problemas

Um exemplo de registro de problemas relativo a um problema do cenário de projeto é mostrado no diagrama 45, abaixo.

Diagrama 45 Registro de problemas

REGISTRO DE PROBLEMAS								
Código de referência do problema	Informado por	Descrição	Data em que foi informado	Atribuído a	Data da atribuição	Status	Data do status	Resolução
L1	treinador/a	O número de participantes do workshop de alfabetização foi menor do que o planejado	3/03/2020	Gestor/a do projeto	5/03/2020	Resolvido	7/03/2020	Foi planejado um workshop adicional para o próximo mês após o último workshop programado
L2	treinador/a							

## 5.6 Aprendizagem e adaptação

Durante a implementação do projeto, você deverá aprender lições sobre o que está funcionando bem e por que, assim como o que não está produzindo os resultados esperados e pode precisar ser ajustado. Um registro de lições é uma ferramenta útil para registrar o que você estiver aprendendo. Você pode revisá-lo regularmente e verificar se precisa adaptar seus planos e atividades com base no que aprendeu.

Adicionar uma seção regular de aprendizagem à agenda nas reuniões do projeto, onde as pessoas possam aprender umas com as outras e com outras partes interessadas, é uma forma útil de adquirir o hábito de compartilhar e capturar o aprendizado. Os registros de lições aprendidas podem assumir várias formas, mas geralmente têm o formato de uma tabela, que mostra o que aconteceu, por que aconteceu, o que foi aprendido e a data e o nome da pessoa que registrou a lição.



### Exemplo do cenário de projeto: Registro de lições

Um exemplo de registro de lições do cenário de projeto é mostrado no diagrama 46, abaixo.

Diagrama 46 Registro de lições

O QUE ACONTECEU	POR QUE ACONTECEU	LIÇÃO APRENDIDA	INFORMADO POR	DATA
Apenas metade das participantes esperadas compareceram ao primeiro workshop de alfabetização.	O workshop foi planejado para ser realizado em um feriado público.	Consulte as beneficiárias sobre as datas das atividades com antecedência.	Treinador/a	03/03/2020
Várias mulheres do projeto estavam vendendo o mesmo artigo no mercado, o que diminuiu o preço.	Não houve oportunidades nos workshops para coordenar quem venderia o que.	Ofereça oportunidades de coordenação para evitar que o mesmo problema ocorra no futuro.	Gestor/a do projeto	06/12/2020

O diagrama da gestão do ciclo de projetos mostra um retorno da fase de implementação e monitoramento do projeto para a fase de contexto. Isso ocorre porque, ao aprender sobre o que funciona e o que não funciona no seu projeto, você precisará retornar para ver como ajustar a elaboração do seu projeto a fim de integrar totalmente as lições aprendidas. Por exemplo, na Teoria da Mudança do cenário do projeto, dissemos que, fazendo o treinamento, as mulheres aumentarão suas habilidades profissionais, de alfabetização e de aritmética, com as quais terão acesso a oportunidades de geração de renda. Se, ao acompanharmos nossos indicadores, percebermos que as habilidades profissionais, de alfabetização e de aritmética das mulheres não estão melhorando, poderemos precisar alterar as atividades do projeto e procurar formas alternativas de oferecer o treinamento ou desenvolver essas habilidades. Você precisará seguir os processos de alteração discutidos nesta seção para fazer essas alterações na elaboração do projeto e para fazer as alterações necessárias no plano do projeto. É extremamente importante integrar as lições aprendidas durante a vida útil do projeto e não esperar pela avaliação final para, só então, perceber que seu projeto não causou o impacto desejado na comunidade. Essas lições também devem ser compartilhadas com a organização como um todo, pois serão muito úteis na elaboração de novos projetos.

## Gestão de alterações

As alterações são normais e, às vezes, até desejáveis, e os planos não devem ser vistos como estáticos. Porém, antes de fazer alterações, é importante entender completamente o que elas podem acarretar. Algumas alterações podem ter efeitos que vão além de um único projeto ou de um dos limites acordados pelo grupo diretor. Se for esse o caso, essas sugestões de alterações devem ser levadas ao grupo diretor para aprovação.

Uma forma útil de gerir as alterações é estabelecer um processo para elas. Quando o gestor do projeto quiser fazer uma alteração que ultrapasse os limites acordados estabelecidos na estrutura de governança, ele ou ela poderá solicitar ao grupo diretor que aprove a alteração. O grupo diretor deverá decidir se o pedido de alteração é sensato, como a alteração afeta as partes interessadas do projeto e se há fundos suficientes disponíveis antes de decidir se pode aprová-la. Todas as alterações precisarão ser documentadas para que haja um registro claro das decisões que foram tomadas e por quê.

O gestor do projeto e o grupo diretor também podem precisar pedir a autorização do doador para fazer alterações nos planos ou no orçamento do projeto. Se você der bons motivos para as alterações propostas, corroboradas pelos seus dados de monitoramento, os doadores geralmente estarão dispostos a aprovar alterações sobre quando e como você realizará suas atividades do projeto, desde que o resultado final e o impacto permaneçam os mesmos. Cada doador tem um processo para como solicitar alterações no plano original. A aprovação pode levar algum tempo, portanto solicite a alteração o quanto antes. Relutar em pedir a autorização dos doadores não é desculpa para continuar com as atividades do projeto que não estão produzindo resultados.

Depois que as alterações forem aprovadas, é importante documentá-las e compartilhá-las com todas as partes interessadas.

## 5.7 Gestão de funcionários

Muitos gestores de projeto passam grande parte da fase de implementação gerindo funcionários. Quanto maior o projeto, mais tempo o gestor do projeto passará gerindo os funcionários que estão executando o trabalho e menos tempo realizando, de fato, as atividades do projeto.

Na Seção 4.4, abordamos os principais planos relativos aos funcionários, inclusive um plano de recrutamento e um plano de trabalho dos funcionários (página 100). Na Seção 3.3, discutimos a matriz RASCI (página 87) e, na Seção 4.4, discutimos o plano de comunicação (página 99). Todas essas ferramentas de planejamento ajudam o gestor a gerir os funcionários e as partes interessadas do projeto durante a implementação.

Quando se trata de gerir funcionários, as habilidades interpessoais de um gestor de projeto tornam-se muito importantes. Está além do escopo deste guia entrar em detalhes, mas a arte da gestão de projetos requer boas habilidades em comunicação, motivação, treinamento, negociação, influência, delegação e resolução de conflitos. O gestor do projeto pode ter que seguir processos organizacionais formais de gestão de desempenho e certamente usará o feedback como uma maneira informal de garantir que os funcionários desempenhem suas funções como devem.

## 5.8 Feedback dos beneficiários

Na fase de preparação, discutimos o planejamento do feedback dos beneficiários através do estabelecimento de um mecanismo de reclamações e feedback que seja seguro e fácil de usar para todos. Você pode ter formulários de reclamações, uma caixa de sugestões, um horário durante o expediente quando as pessoas podem fazer reclamações verbalmente, reuniões da comunidade, um endereço de e-mail, um número de telefone gratuito ou, de preferência, uma combinação de opções que funcionem para diferentes tipos de beneficiários, levando em consideração as pessoas com vulnerabilidades específicas, tais como a deficiência, bem como os diferentes níveis de alfabetização.



Durante a implementação, verifique se as pessoas sabem que têm o direito de reclamar, como fazê-lo e com que tipos de reclamações você poderá lidar. Pense sobre a proteção, a proteção de dados e a confidencialidade cuidadosamente ao mesmo tempo em que garante que as pessoas recebam uma resposta. Depois de receber o feedback, é importante responder a ele e fazer alterações no projeto, se for o caso. Você deve manter um registro do feedback recebido e das respostas dadas em um registro de feedback dos beneficiários.

## 5.9 Relatórios, registros e comunicação

Um objetivo importante do bom monitoramento é ajudar a manter bons registros e relatar o andamento do projeto aos doadores, à comunidade que você está servindo e a outras partes interessadas. Se você mantiver esses grupos regularmente informados com relatórios sobre seus sucessos e desafios, eles se sentirão mais conectados ao projeto, e será mais provável que continuem dando seu apoio.

A frequência e o formato dos seus relatórios dependerão da natureza e da duração do seu projeto e do que seus doadores, beneficiários e partes interessadas querem ver. Os doadores geralmente esperam relatórios em relação à proposta, ao marco lógico, ao cronograma e ao orçamento originais do projeto. Você precisará explicar as alterações dos seus planos originais (variações) e os motivos dessas alterações. (Como observado na página 117, geralmente é uma boa ideia comunicar as alterações significativas assim que você se inteirar delas, em vez de esperar para fazê-lo em um relatório formal.)

### Como é um bom relatório?

Um bom relatório:

- Usa os modelos do doador e responde a todas as perguntas.
- Mostra o progresso em relação a todos os indicadores.
- Fornece evidências baseadas em experiências pessoais para ilustrar o impacto.
- É conciso e não excede o número máximo de palavras.
- É consistente do começo ao fim (isto é, o relatório narrativo corresponde ao marco lógico e é consistente com o relatório financeiro).
- É consistente com os relatórios anteriores.
- Contém bons estudos de caso, que mostram como a vida de várias pessoas foram transformadas como resultado.
- É honesto em relação aos problemas e desafios.
- É escrito em bom português (ou outro idioma permitido pelo doador) e a ortografia foi verificada.

Mesmo que você planeje preparar relatórios formais somente uma vez por ano, geralmente é uma boa ideia compartilhar informalmente os sucessos do projeto com mais frequência. Isso pode ser feito através de um e-mail simples para o doador, com uma breve atualização do projeto, ou uma rápida apresentação em uma reunião com as partes interessadas. Essa é uma boa forma de manter seus doadores, beneficiários e partes interessadas envolvidos no projeto e fazê-los ver os benefícios de participar.

Ao preparar um relatório, leve em consideração os prazos e os requisitos de auditoria dos doadores. Os doadores podem verificar os registros do projeto (auditoria) durante os projetos, ou mesmo vários anos após sua conclusão. Portanto, é realmente importante ter bons registros eletrônicos ou por escrito, organizados para que as informações possam ser encontradas, mesmo que a equipe do projeto tenha mudado de emprego. Os documentos principais devem ser arquivados juntamente com as notas ou gravações das reuniões e discussões.

## 5.10 Garantia de qualidade









A garantia de qualidade é uma parte essencial do papel do gestor do projeto durante a implementação. Uma maneira de garantir a qualidade é realizar verificações apropriadas para ter certeza de que a qualidade atenda aos padrões exigidos. É importante definir com seu grupo diretor o nível de qualidade necessário e como os documentos do projeto, tais como os relatórios, serão aprovados antes de serem enviados aos doadores. Isso é diferente dos Padrões de Qualidade, que se referem à forma como entregamos o projeto. A garantia de qualidade concentra-se nos relatórios e em outros documentos elaborados pelo projeto.



### Ponto de decisão

Durante a implementação, seu projeto pode passar por vários pontos de decisão. Se o seu monitoramento mostrar que você está fora do caminho, pode ser necessário revisar seus planos. Se forem necessárias alterações, essas podem ter que ser aprovadas pelo grupo diretor e/ou pelo doador. Em algum momento, será decidido que as atividades do projeto estão concluídas.

## Lista de verificação dos Padrões de Qualidade

Padrão de Qualidade da Tearfund	Lista de verificação para a fase de implementação e monitoramento
 <p><b>Comportamentos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> A integração e o treinamento de reciclagem para funcionários sobre os valores e as políticas da organização são realizados ao longo de todo o ciclo de vida do projeto?</li> <li><input type="checkbox"/> As comunidades às quais servimos estão cientes de o que constitui conduta inaceitável por parte dos funcionários?</li> <li><input type="checkbox"/> As comunidades sabem como denunciar uma conduta inaceitável?</li> <li><input type="checkbox"/> Os funcionários foram identificados e treinados para realizar investigações sobre condutas inaceitáveis quando necessário?</li> <li><input type="checkbox"/> Se é feita uma denúncia de conduta inaceitável por parte dos funcionários, ela é investigada em tempo hábil?</li> </ul>
 <p><b>Imparcialidade e direcionamento</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Você está monitorando o projeto a fim de garantir que os critérios de seleção ainda sejam adequados e que as pessoas mais vulneráveis estejam sendo alcançadas?</li> </ul>
 <p><b>Prestação de contas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Você está mudando os planos do projeto à luz do feedback recebido?</li> <li><input type="checkbox"/> Os representantes da comunidade estão envolvidos na resolução de reclamações e disputas?</li> <li><input type="checkbox"/> Você está garantindo que o feedback das pessoas seja dado, recebido e respondido em tempo hábil?</li> <li><input type="checkbox"/> Você está reconhecendo a diferença entre feedback sensível e não sensível?</li> <li><input type="checkbox"/> Você está encaminhando os comentários que estão fora do escopo do seu projeto?</li> <li><input type="checkbox"/> Você está mantendo um registro do feedback recebido, das respostas dadas e das decisões do projeto tomadas?</li> <li><input type="checkbox"/> Você está garantindo que os registros possam ser acessados somente por membros designados da equipe e que os dados confidenciais dos beneficiários sejam protegidos?</li> </ul>
 <p><b>Gênero</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Você está medindo e monitorando o impacto do projeto tanto nos homens quanto nas mulheres (inclusive pessoas com deficiência) e mantendo dados separados (desagregados) sobre os homens e as mulheres?</li> <li><input type="checkbox"/> Você está consultando as mulheres e as meninas (inclusive as com deficiência) sobre sua segurança e proteção ao longo do projeto?</li> </ul>
 <p><b>Empoderamento</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Você está monitorando seu projeto a fim de garantir que ele não esteja criando dependência?</li> </ul>
 <p><b>Resiliência</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> As comunidades têm acesso a informações sobre seus riscos?</li> <li><input type="checkbox"/> Você está monitorando o projeto para verificar se as vulnerabilidades estão sendo reduzidas e as capacidades estão sendo desenvolvidas e não comprometidas?</li> <li><input type="checkbox"/> O projeto está sendo monitorado a fim de observar e gerir seu impacto ambiental?</li> </ul>
 <p><b>Proteção</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Você consulta os beneficiários para avaliar seus pontos de vista, opiniões e percepções em termos de segurança, dignidade, acesso e participação ao longo do projeto?</li> <li><input type="checkbox"/> Você monitora seu programa a fim de garantir que ele não cause um impacto negativo nas comunidades?</li> </ul>
 <p><b>Qualidade técnica</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Você está monitorando a qualidade técnica do projeto e fazendo ajustes técnicos quando necessário?</li> </ul>

## RECAPITULE

Nesta fase, você aprendeu a importância do monitoramento como um processo usado ao longo da fase de implementação. O plano de M&A que você desenvolveu durante a fase de preparação é uma ferramenta valiosa para acompanhar o progresso e detectar variações entre a situação real e a situação planejada durante seu projeto.

Agora, você deve ser capaz de:

- explicar a importância do monitoramento ao longo da implementação do projeto: verificar a implementação em relação aos custos, ao tempo e ao escopo planejados e medir o progresso em direção às mudanças que o projeto pretende alcançar;
- usar relatórios financeiros e narrativos para continuar prestando contas aos doadores e participantes do projeto;
- compreender a necessidade de usar ferramentas e habilidades interpessoais para gerir pessoas à medida que você implementa o projeto;
- criar registros para acompanhar problemas e registrar lições aprendidas.

## REFLITA

1. Você tem um sistema claro para aprovar e comunicar as alterações necessárias em seu projeto (interna e externamente)?
2. Os participantes do projeto são incentivados a dar feedback, e há ferramentas para isso?
3. Você está monitorando o progresso em relação à tripla restrição (custo, tempo e escopo)?
4. Alguns gestores de projeto dizem que a maior parte do seu tempo durante a implementação é dedicada à gestão de funcionários. Isso é verdade conforme sua experiência?

## PRATIQUE

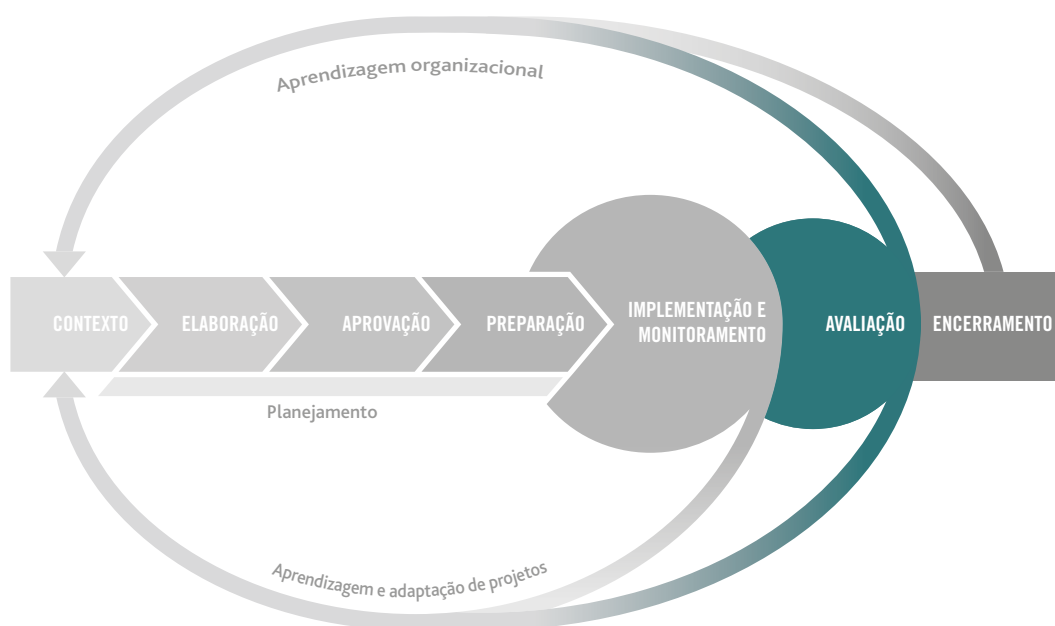
1. Crie um relatório de orçamento x despesas reais para um projeto em que você esteja trabalhando atualmente. O que esse relatório lhe diz? Como essas informações afetarão o tempo e o escopo?
2. Adicione um risco emergente ao seu registro de riscos.
3. Se você não possui um registro de lições para um projeto atual, crie um.



# FASE 6

# AVALIAÇÃO

No momento, você está aqui no ciclo do projeto:



### No final desta fase, você será capaz de:

- explicar a diferença entre levantamento, monitoramento e avaliação;
- citar os três momentos em que se poderia realizar uma avaliação;
- escrever perguntas para uma avaliação com base nos cinco critérios do CAD (Comitê de Ajuda ao Desenvolvimento);
- explicar a importância dos bons termos de referência e resumir o conteúdo de um documento de termos de referência;
- listar as etapas da realização de uma avaliação.

## 6.1 Introdução à avaliação

Avaliação é o processo de julgar se um projeto está criando ou criou as mudanças que ele se propôs a alcançar. Além de verificar se você fez o que planejou, examina mais a fundo o que se tornou diferente em uma comunidade como resultado do projeto ou programa. A avaliação consiste em analisar a eficiência (se o tempo e o dinheiro foram bem usados), a eficácia (até que ponto o projeto alcançou seus objetivos), o impacto e a sustentabilidade. A avaliação poderia examinar as consequências não intencionais do seu trabalho, tanto positivas quanto negativas. Ela está intimamente ligada à aprendizagem, e uma boa avaliação ajudará você e o setor de desenvolvimento geral a aprender o que funciona e o que não funciona para aplicar em projetos futuros.

O ideal é que você já tenha desenvolvido um plano de monitoramento e avaliação (M&A) durante a fase de preparação (consulte a Seção 4.6). Mas é importante pensar na avaliação já no início do projeto, quando estiver fazendo um levantamento inicial da situação ou do contexto, para incluí-la no orçamento e planejá-la. Deve-se reservar pelo menos 5% do orçamento para o monitoramento e avaliação.

## 6.2 Qual é a diferença entre levantamento, monitoramento e avaliação?

Levantamento é a coleta de dados que serão analisados para nos ajudar a entender uma situação. Normalmente, ele ocorre no início do projeto e nos ajuda a entender as necessidades e elaborar o projeto.

Monitoramento é a coleta e análise contínua de dados para verificar se o projeto está no caminho certo em relação à restrição tripla (custo, tempo e escopo) e se ele está funcionando da maneira como foi planejado.

A avaliação ocorre em determinados momentos (veja abaixo) e usa dados para decidir se o projeto está sendo ou foi bem-sucedido. As avaliações ajudam-nos a prestar contas aos doadores e beneficiários, além de nos permitir aprender lições para projetos futuros.

O levantamento, o monitoramento e a avaliação dependem de uma boa coleta de dados, explicada na Seção 1.3.

## 6.3 Tipos de avaliação

Há três momentos principais em que se poderia realizar uma avaliação:

- **Durante o projeto:** Ela ocorre em certos momentos, talvez no final de cada ano ou no meio do projeto. Esse tipo de avaliação determina principalmente se o projeto está progredindo em direção à mudança pretendida e poderia fazer sugestões de como o projeto pode ser adaptado para torná-lo mais eficaz. Ela testa a Teoria da Mudança, o marco lógico e as pressuposições. A avaliação também pode considerar os impactos não intencionais, para que os impactos positivos possam ser aproveitados durante o tempo que ainda resta, e os negativos possam ser reduzidos ao mínimo.

Os projetos de assistência emergencial podem usar um tipo específico de avaliação, chamada de **avaliação em tempo real**, que é usada para garantir que o projeto esteja fazendo a diferença para as pessoas afetadas por uma emergência e permite realizar mudanças desde o início, se as coisas não estiverem funcionando tão bem quanto poderiam. O foco da avaliação em tempo real está na aprendizagem, e não na prestação de contas.

- **Após o projeto:** Uma avaliação de final de projeto examina se o projeto teve êxito em influenciar a mudança pretendida e por que ou por que não. Ela analisa de uma forma geral as mudanças no contexto em que o projeto foi realizado e verifica se alguma delas pode ser atribuída ao projeto. Ele considera a Teoria da Mudança e determina se as mudanças realmente ocorreram da maneira que se esperava. Ela analisa o marco lógico e as pressuposições nele contidas e verifica se elas eram realistas.
- **Vários anos mais tarde:** Essa avaliação, às vezes, é chamada de avaliação ex post ou de impacto. Ela procura verificar se os benefícios do projeto continuaram após sua conclusão.



## 6.4 Perguntas para a avaliação

Ao avaliar programas e projetos, pode ser útil considerar os critérios de avaliação do CAD (Comitê de Ajuda ao Desenvolvimento):

- **Relevância:** Até que ponto o projeto correspondeu às prioridades e necessidades do grupo-alvo?
- **Eficácia:** O projeto alcançou suas metas? Por que ou por que não?
- **Eficiência:** Até que ponto nossos esforços e recursos (insumos) se transformaram em resultados diretos? Poderíamos ter tido resultados melhores ou mais baratos fazendo as coisas de maneira diferente?
- **Impacto:** As mudanças positivas e negativas produzidas pelo nosso projeto, direta ou indiretamente, intencionais ou não intencionais. O que aconteceu como resultado do programa ou projeto? Que diferença real o projeto fez para os beneficiários?
- **Sustentabilidade:** Se é provável que os benefícios do projeto continuem após sua conclusão e o término do financiamento.

Podemos avaliar nossos projetos de desenvolvimento em relação a esses cinco padrões, e pensar sobre eles, um de cada sua vez, ajuda-nos a escrever as perguntas para a avaliação. Dependendo da natureza do projeto e da avaliação, você pode se concentrar mais em algumas dessas perguntas do que em outras. Por exemplo, se quiséssemos aprender sobre como os benefícios de nosso trabalho podem ser sentidos, mesmo após a conclusão do projeto, estaríamos mais interessados nas perguntas relativas ao impacto e à sustentabilidade. Ao escrever perguntas para a aprendizagem, pense no que você já sabe sobre o que funcionou e o que não funcionou e escreva perguntas que ajudem a preencher as lacunas nos seus conhecimentos.

Para projetos de assistência emergencial, há oito critérios sugeridos pelo CAD. Os quatro primeiros são os mesmos dos projetos de desenvolvimento. Os outros são:

- **Conexão:** As ações emergenciais de curto prazo contribuíram para o progresso do desenvolvimento de longo prazo?
- **Coerência:** As políticas dos setores diplomático, político e militar foram consistentes com as políticas do setor humanitário? Os direitos humanos foram levados em consideração?
- **Coordenação:** As organizações políticas, militares e de assistência emergencial trabalharam juntas e compartilharam informações?
- **Cobertura:** Todos os grupos que precisavam de assistência receberam apoio?

Também é importante incluir perguntas sobre o grau de **inclusão** do projeto no que diz respeito aos grupos vulneráveis, tais como:

- O projeto alcançou mudanças de forma diferente para diferentes membros da comunidade?

Por exemplo: mulheres com deficiência.

## 6.5 Quem deve fazer a avaliação?

As avaliações podem ser feitas por pessoas da equipe do projeto, de outras partes da organização ou de fora da organização. Os membros da equipe do projeto obviamente já conhecem o contexto, a comunidade e as principais partes interessadas e, portanto, podem achar o processo de avaliação mais rápido e fácil. Mas eles podem ter ideias fixas sobre o que está funcionando e por que e podem ser menos capazes de ver a situação objetivamente. Uma equipe externa pode fazer uma avaliação muito mais imparcial de um projeto. Às vezes, pode ser bom combinar pessoas de dentro e de fora da organização em uma equipe de avaliação. E, às vezes, é necessário desenvolver a capacidade da equipe antes de iniciar a avaliação, o que, de preferência, foi incorporado às atividades do projeto na análise de capacidades, da Seção 1.4 (página 31). Alguns projetos poderiam exigir conhecimentos técnicos específicos da equipe de avaliação. A equipe de avaliação também poderia incluir representantes das principais partes interessadas para garantir que ela reflita como o projeto afetou diferentes grupos, tais como as mulheres e os homens, bem como pessoas com deficiência.

A tabela abaixo mostra as vantagens e as desvantagens do uso de avaliadores internos e externos.

Internos	Externos
<p><b>Vantagens:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualquer conhecimento adquirido com a avaliação permanece na organização.</li> <li>• O avaliador conhece a organização e sua cultura.</li> <li>• O avaliador conhece a equipe e pode ser visto como menos ameaçador.</li> <li>• As recomendações feitas podem ser mais adequadas à organização.</li> <li>• Pode haver mais chances de que as recomendações sejam adotadas.</li> <li>• A avaliação é menos dispendiosa.</li> </ul>	<p><b>Vantagens:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• É mais provável que o avaliador seja objetivo e, portanto, a avaliação pode ser vista como mais confiável e imparcial.</li> <li>• O avaliador pode trazer uma nova perspectiva.</li> <li>• É mais provável que o avaliador seja um especialista, com mais experiência em técnicas de avaliação.</li> <li>• O avaliador pode dedicar mais tempo à avaliação.</li> <li>• O avaliador não faz parte da estrutura de poder da organização.</li> </ul>
<p><b>Desvantagens:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas podem questionar a imparcialidade e confiabilidade da avaliação.</li> <li>• O avaliador pode se distrair com outros trabalhos.</li> <li>• As pessoas podem questionar as motivações do avaliador.</li> <li>• O avaliador pode aceitar rápido demais as pressuposições da organização.</li> <li>• O avaliador pode não ter feito treinamento suficiente, e pode ser necessário desenvolver sua capacidade.</li> </ul>	<p><b>Desvantagens:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O avaliador pode não conhecer a organização.</li> <li>• O avaliador pode não entender as restrições ou o contexto.</li> <li>• Há mais chances de a organização perder aprendizado.</li> <li>• Os funcionários do projeto podem ver o avaliador como contra eles.</li> <li>• A avaliação pode ser mais dispendiosa.</li> <li>• As negociações para acordar o recrutamento e o contrato podem demorar.</li> </ul>

## 6.6 Termos de referência

Quem quer que realize a avaliação deve seguir diretrizes claras e abrangentes (geralmente chamadas de termos de referência). Se você for contratar um avaliador externo, esses termos de referência farão parte do processo de seleção e contratação.

Os termos de referência (TDR) definem como você espera que o avaliador ou a equipe de avaliação realize a avaliação. Eles incluem:

- os objetivos e o escopo da avaliação;
- os antecedentes e os motivos da avaliação;
- as principais perguntas da avaliação a serem feitas;
- os métodos a serem usados (algumas vezes decididos pela equipe do projeto, outras vezes, pelo avaliador);
- as responsabilidades do avaliador ou da equipe de avaliação;
- os recursos disponíveis para conduzir o estudo (pessoas e orçamento);
- os resultados da avaliação (geralmente um relatório, mas também pode ser uma reunião ou apresentação) e um prazo para eles;
- um cronograma para a execução do processo todo.

## 6.7 Etapas da realização de uma avaliação

Estas são as etapas recomendadas para a realização de uma avaliação. A pessoa ou pessoas responsáveis aparecem entre parêntesis após cada etapa:

1. Decidir se o projeto ou programa está pronto para ser avaliado (*gestor do projeto e patrocinador/conselho de administração*).
2. Decidir se a avaliação será interna ou externa (*gestor do projeto, patrocinador/conselho de administração, possivelmente doador*).
3. Elaborar os termos de referência (*gestor do projeto*).
4. Selecionar a equipe de avaliação, informá-la e acordar os papéis e as responsabilidades (*gestor do projeto, possivelmente funcionários de recursos humanos, às vezes, doador e comitê diretor*).
5. Se o avaliador ou equipe de avaliação forem externos, elaborar um contrato.
6. Organizar os dados e os documentos existentes (*gestor do projeto e equipe*).
7. Elaborar um resumo de como a avaliação será realizada (geralmente chamado de relatório inicial), das ferramentas e métodos a serem utilizados e das perguntas da avaliação a serem respondidas (*avaliador*).
8. Revisar o resumo de como a avaliação será realizada (geralmente chamado de relatório inicial) (*gestor do projeto, possivelmente doador*).
9. Coletar dados e analisá-los (*avaliador*).
10. Elaborar o relatório de avaliação (*avaliador*).
11. Revisar o relatório de avaliação (*gestor do projeto, possivelmente doador*).
12. Fazer as alterações necessárias no relatório de avaliação (*avaliador*).
13. Compartilhar o relatório (*gestor do projeto*).
14. Compartilhar e usar as lições aprendidas (*organização do projeto, possivelmente doador ou comunidade de desenvolvimento em geral*).

### Coleta de dados

Na Seção 1.3, introduzimos o kit de ferramentas de coleta de dados a ser usado durante todo o ciclo do projeto (páginas 12-30). Essas ferramentas são extremamente úteis durante a avaliação. Mais informações sobre como realizar uma avaliação podem ser encontradas em Leitura adicional, na página 149.

### Coleta de dados inclusiva

É importante garantir que as comunidades sejam representadas de maneira justa e precisa em sua avaliação. Ao pensar sobre a coleta de dados para a sua avaliação, consulte a lista de verificação, na página 14, para garantir que serão levadas em consideração as necessidades de todos os indivíduos e grupos com os quais você estiver trabalhando, para poder entender os efeitos positivos e negativos do projeto sobre eles.

## O que deve ser incluído em um relatório de avaliação?

A maioria dos relatórios de avaliação abrange as seguintes áreas:

- **Introdução:** Diz qual é o objetivo da avaliação.
- **Metodologia:** Explica onde a avaliação foi realizada e as ferramentas de coleta e análise de dados usadas.
- **Análise do contexto:** Fornece uma breve visão geral do contexto local.
- **Visão geral do projeto:** Resume o principal problema que o projeto está abordando e as mudanças que ele está procurando fazer.
- **Principais constatações:** Compartilha e analisa as principais constatações de cada uma das perguntas da avaliação.
- **Conclusões:** Salienta os principais pontos da análise das constatações.
- **Recomendações:** Faz recomendações específicas e acionáveis à equipe do projeto e à organização em geral.

## Resposta às recomendações

A equipe do projeto deve estudar as recomendações específicas e decidir se as aceita. Para cada uma das recomendações aceitas, a equipe deve escrever um plano de ação, que inclua a resposta à recomendação, as ações que precisam ser executadas e quem será responsável por elas e o prazo para isso. Pode ser útil registrar tudo isso em uma tabela, como a que se encontra abaixo. É importante revisar as ações regularmente para verificar se elas foram executadas.

Número	Recomendação específica acionável	Resposta da equipe do projeto	Ação	Responsável pela ação (quem)	Prazo
1.					
2.					

## Compartilhamento das constatações

O diagrama da gestão do ciclo de projetos mostra um retorno da fase de avaliação para a fase de contexto, para fins de aprendizagem no âmbito do projeto e da organização em geral. Após uma avaliação intercalar ou uma revisão em tempo real, a aprendizagem pode ser aplicada diretamente, e o projeto, conseqüentemente, adaptado. Isso só poderá ocorrer se as constatações da avaliação forem compartilhadas.

Ideias de como compartilhar as constatações com diferentes grupos:









- **Com a comunidade de beneficiários**  
Você pode realizar sessões de feedback com a comunidade de beneficiários. Verifique se as constatações do relatório estão em um idioma e um formato que a comunidade entenda. A comunidade também pode comentar as constatações e dizer se concorda ou discorda delas.
- **Com a organização em geral**  
Você pode pedir à equipe de avaliação que faça uma apresentação presencial à organização em geral ou grave um vídeo curto. Você pode criar um cartaz para resumir as constatações. Arquive a avaliação corretamente para que outras pessoas em sua organização possam encontrá-la e se beneficiar com o que foi aprendido.
- **Com o setor em geral**  
Você pode considerar a possibilidade de compartilhar o que foi aprendido de forma mais geral em todo o setor de desenvolvimento escrevendo blogs sobre a avaliação ou disponibilizando-a ao público.



### Pontos de decisão

Os pontos de decisão na fase de avaliação estão relacionados com a decisão de realizar uma avaliação, a seleção do avaliador e como responder a cada uma das recomendações do relatório de avaliação.

## Lista de verificação dos Padrões de Qualidade

Padrões de qualidade da Tearfund	Lista de verificação para a fase de avaliação
 <p><b>Comportamentos</b></p>	<input type="checkbox"/> Se a equipe do projeto tiver interagido diretamente com as comunidades, considere a possibilidade de perguntar a elas se estão satisfeitas com a forma como foram tratadas pelos funcionários ao longo do projeto.
 <p><b>Imparcialidade e direcionamento</b></p>	<input type="checkbox"/> Os membros da comunidade sabem por que foram ou não selecionados como beneficiários do projeto? <input type="checkbox"/> Os membros da comunidade acreditam que os mais vulneráveis foram realmente selecionados para participar do projeto?
 <p><b>Prestação de contas</b></p>	<input type="checkbox"/> Os membros da comunidade acham que tiveram acesso a informações relevantes sobre o projeto? <input type="checkbox"/> Os membros da comunidade estão satisfeitos com a influência que tiveram sobre o projeto ao longo do seu ciclo de vida?
 <p><b>Gênero</b></p>	<input type="checkbox"/> As perspectivas dos homens e das mulheres (inclusive as pessoas com deficiência) são consideradas ao avaliar o impacto do projeto?
 <p><b>Empoderamento</b></p>	<input type="checkbox"/> Os membros da comunidade dizem que se sentem empoderados ou não desempoderados com o resultado do seu projeto?
 <p><b>Resiliência</b></p>	<input type="checkbox"/> As comunidades dizem que são mais capazes de lidar com futuros choques como resultado do projeto?
 <p><b>Proteção</b></p>	<input type="checkbox"/> Os membros da comunidade acham que o risco de danos à sua segurança e dignidade aumentou ou diminuiu devido à intervenção?
 <p><b>Qualidade técnica</b></p>	<input type="checkbox"/> As comunidades acharam que a resposta foi adequada às suas necessidades? <input type="checkbox"/> As comunidades acharam que a resposta ocorreu em tempo hábil?

## RECAPITULE

Nesta fase, você aprendeu a importância da avaliação para comparar a situação atual com a situação no início do projeto. Você também aprendeu a importância das boas perguntas de avaliação, baseadas nos critérios do CAD, e dos termos de referência.

Agora, você deve ser capaz de:

- explicar a diferença entre levantamento, monitoramento e avaliação;
- citar os três momentos em que se poderia realizar uma avaliação;
- escrever perguntas para uma avaliação com base nos cinco critérios do CAD (Comitê de Ajuda ao Desenvolvimento);
- explicar a importância dos bons termos de referência e resumir o conteúdo de um documento de termos de referência;
- listar as etapas da realização de uma avaliação.

## REFLITA

1. O que você precisa fazer no início do seu projeto para garantir uma boa avaliação?
2. Quando seria o melhor momento para avaliar seu projeto?
3. Qual seria a melhor pessoa para realizar a avaliação?

## PRATIQUE

1. Escreva uma lista de perguntas de avaliação para um projeto em que você esteja trabalhando atualmente. Mostre essa lista à equipe do projeto e peça sua opinião.
2. Revise o plano de ação de uma avaliação anterior – as ações foram executadas?



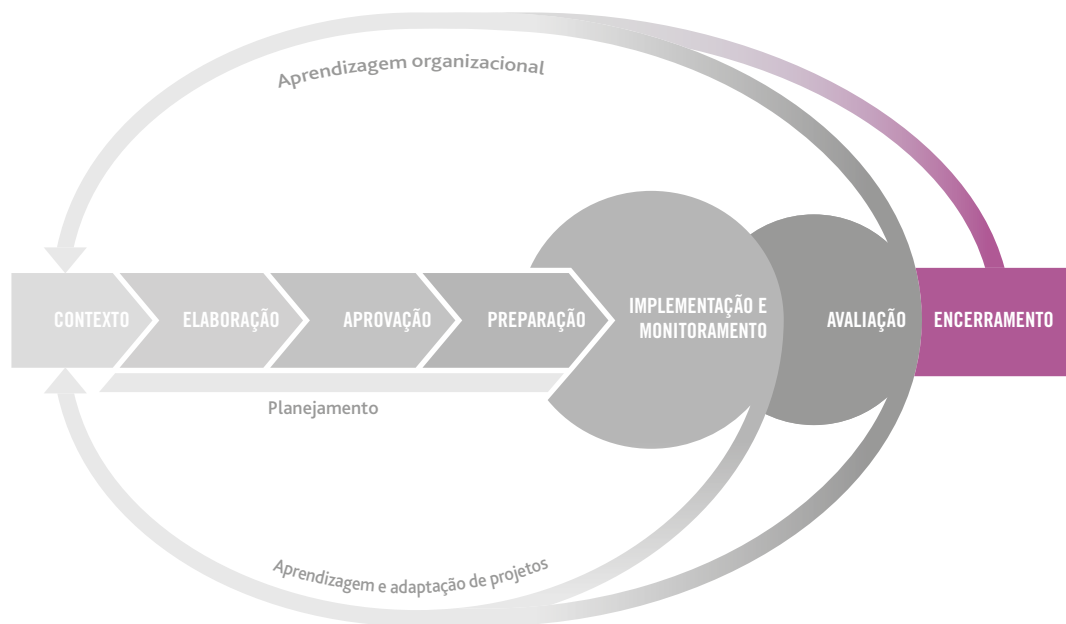


# FASE 7

## ENCERRAMENTO DO PROJETO

---

No momento, você está aqui no ciclo do projeto:



**No final desta fase, você será capaz de:**

- citar as diferentes maneiras como um projeto pode terminar ou fazer uma transição, entre elas: término, extensão, expansão, reelaboração e transferência;
- listar os motivos pelos quais um projeto pode terminar;
- listar as tarefas que podem precisar ser realizadas no final de um projeto.



## 7.1 A importância da fase de encerramento

Depois que as atividades do projeto terminaram, e a avaliação foi planejada, pode ser tentador pensar que todo o trabalho está feito. Mas é importante garantir que o projeto termine formalmente ou passe para a próxima etapa (transição) e que você conclua as tarefas administrativas, contratuais e financeiras. Também é importante fazer o encerramento ou a transição de maneira que os benefícios do projeto sejam sustentados e que todas as partes interessadas saibam por que o projeto foi encerrado, bem como o que foi alcançado.

## 7.2 Tipos de transição

Há opções diferentes para quando um projeto chega ao final do seu período ou escopo planejado ou precisa encerrar mais cedo:

- **Término** – Todas as atividades do projeto são interrompidas, e é feito o encerramento.
- **Extensão** – É permitido tempo extra para concluir as atividades do projeto. Às vezes, um doador pode fornecer financiamento extra para uma extensão, mas uma "extensão sem custo" é mais comum. Contudo, lembre-se de que a extensão ainda custará à sua organização o tempo dos funcionários, etc.
- **Expansão** – Alguns elementos do projeto são replicados em uma nova área ou com um novo grupo de beneficiários.
- **Reelaboração** – O projeto entra em uma nova etapa, com uma elaboração modificada e novas atividades. Por exemplo, nosso cenário de projeto pode chegar ao fim e ser relativamente bem-sucedido ao abordar os meios de vida. No entanto, pode-se perceber que será necessário um projeto subsequente, que aborde as normas de gênero prejudiciais, para que o impacto seja duradouro.
- **Transferência** – As atividades do projeto são transferidas para um parceiro local ou para a comunidade de beneficiários.

É importante decidir durante a elaboração do projeto qual será o tipo de transição mais provável, de forma que as atividades e a abordagem do projeto possam trabalhar em direção à transição. Por exemplo, se o projeto for um projeto piloto e você pretender expandi-lo, a equipe deverá prestar ainda mais atenção do que o normal à aprendizagem durante todo o projeto. Se a provável transição envolver a transferência do projeto para um parceiro, talvez seja necessário incluir atividades de desenvolvimento de capacidades. Se a provável transição for a expansão, você precisará pensar sobre onde poderá obter financiamento adicional.

## 7.3 Tarefas no final do projeto

Se o projeto terminar quando planejado, você deverá se certificar de que ele entregou o que deveria. Compare o trabalho realizado com o plano e verifique se nenhuma tarefa foi deixada para trás. As partes interessadas, externas e internas, inclusive o conselho de administração ou patrocinador, o doador e os beneficiários, devem ser consultadas. Peça às partes interessadas relevantes que verifiquem se você entregou o que foi planejado e se estão satisfeitas com os resultados. Com os doadores, isso geralmente é feito através da elaboração de um relatório final, que, então é aceito pelo doador.

A seguir, você precisará realizar as tarefas de encerramento do projeto:



### Lista de verificação das tarefas de encerramento do projeto

- rescindir todos os contratos com fornecedores, consultores e doadores;
- escrever a outras partes interessadas para informá-las de que o projeto terminou ou passou para uma nova fase;
- solicitar a última parcela do financiamento ao doador, se for o caso;
- fazer os relatórios necessários, narrativos e financeiros;
- pagar as faturas pendentes;
- liberar os funcionários ou dar-lhes novas funções;
- devolver, vender ou transferir os recursos do projeto (conforme acordado no início do projeto);
- arquivar os arquivos e documentos do projeto, de preferência eletronicamente.

Lembre-se de que o seu projeto pode ser auditado vários anos após o encerramento, portanto, você deve cumprir todos os requisitos de auditoria ao realizar essas tarefas.

Se um projeto encerrar mais cedo, é uma boa prática verificar o que foi entregue em relação ao que foi planejado e observar que elementos foram realizados. Na maioria dos casos de encerramento antecipado, você ainda assim terá de executar as tarefas de final de projeto listadas acima, com a possível exceção do caso de encerramento imediato devido a circunstâncias imprevistas e incomuns fora do seu controle.

## 7.4 Motivos pelos quais um projeto poderia encerrar mais cedo

Esperamos que o seu projeto termine conforme o cronograma, porque você executou as atividades do projeto e alcançou as mudanças necessárias.

Às vezes, porém, um projeto pode encerrar mais cedo. Os motivos podem incluir:

- O contexto muda, e o projeto não é mais relevante.
- A estratégia da sua organização muda, e o projeto não se encaixa mais nos seus objetivos.
- O doador muda sua política, e o financiamento é interrompido.
- Os beneficiários ou outras partes interessadas não querem mais participar.
- Descobre-se que houve fraude.
- O governo não apoiará mais o projeto.
- Há um desastre ambiental, conflitos ou um evento imprevisto e incomum na área, que impede a continuação do projeto.
- A situação de segurança muda, e não é mais seguro continuar.
- A elaboração do projeto tem defeitos, e suas atividades não estão produzindo resultados nem alcançando os efeitos diretos pretendidos.

## 7.5 Compartilhamento e uso de lições aprendidas

A aprendizagem foi discutida na fase de implementação e monitoramento (Seção 5.6, página 116) e na fase de avaliação, e é obviamente importante aprender lições ao longo do projeto. No final do projeto, todas as lições precisam ser reunidas, registradas e compartilhadas com as partes interessadas.

Você pode realizar uma reunião rápida, em que as partes interessadas são convidadas a compartilhar lições. Essa reunião é muito menos formal do que uma avaliação.

Finalmente, você poderia fazer uma celebração de tudo o que alcançou e uma cerimônia de encerramento formal ou de transferência do projeto para a comunidade.









Com o encerramento do seu projeto, você terá realizado todas as etapas da gestão do ciclo de projetos. Agora você deve saber o que é necessário em cada etapa do ciclo do projeto, inclusive as decisões que precisam ser tomadas, e estar familiarizado com as ferramentas que você pode usar para ajudá-lo.



### Ponto de decisão

Os pontos de decisão desta fase do projeto ajudam a decidir se o projeto está pronto para encerrar, uma vez que concluiu suas atividades, se ele precisa encerrar mais cedo e como será feita a transição.

## Lista de Verificação dos Padrões de Qualidade

Padrão de Qualidade da Tearfund	Lista de verificação para a fase de encerramento
 <p><b>Comportamentos</b></p>	<input type="checkbox"/> Você documentou alguma lição aprendida sobre o comportamento dos funcionários?
 <p><b>Imparcialidade e direcionamento</b></p>	<input type="checkbox"/> Você documentou alguma lição aprendida sobre imparcialidade e direcionamento?
 <p><b>Prestação de contas</b></p>	<input type="checkbox"/> Você informou as comunidades sobre a data em que seu mecanismo de feedback será interrompido? <input type="checkbox"/> Você documentou alguma lição aprendida sobre o envolvimento da comunidade e a prestação de contas a ela?
 <p><b>Gênero</b></p>	<input type="checkbox"/> Você documentou alguma lição aprendida sobre gênero?
 <p><b>Empoderamento</b></p>	<input type="checkbox"/> Você documentou alguma lição aprendida sobre empoderamento? <input type="checkbox"/> Há algum sistema de longo prazo necessário para fornecer uma contribuição financeira contínua, que garanta a sustentabilidade do projeto, como contribuições do povoado, apoio do governo local ou taxas de utilização?
 <p><b>Resiliência</b></p>	<input type="checkbox"/> Você documentou alguma lição aprendida sobre resiliência?
 <p><b>Proteção</b></p>	<input type="checkbox"/> Você documentou alguma lição aprendida sobre proteção?
 <p><b>Qualidade técnica</b></p>	<input type="checkbox"/> Você documentou alguma lição aprendida sobre qualidade técnica?

## RECAPITULE

Nesta fase, você aprendeu a importância de decidir, na elaboração do projeto, sobre o tipo de transição mais provável, de forma que as atividades e a abordagem do projeto possam trabalhar em direção à transição. Você também aprendeu que é importante passar pelas devidas etapas ao encerrar um projeto, tendo em mente que seu projeto poderá ser auditado muito tempo após seu término.

Agora, você deve ser capaz de:

- diferenciar os tipos de transição de projeto, entre eles: término, extensão, expansão, reelaboração e transferência;
- listar os motivos pelos quais um projeto pode terminar mais cedo;
- listar as tarefas que podem precisar ser realizadas no final de um projeto.

## REFLITA

1. Que tipo de transição é a mais adequada ao seu projeto?
  - a. O que você precisa fazer agora para que a transição seja tranquila?
  - b. O que você precisará fazer para garantir que os benefícios do seu projeto sejam mantidos após a transição?
2. Como você comunicará o término do seu projeto, compartilhará lições e celebrará o sucesso?

## PRATIQUE

1. Escreva uma lista de verificação das coisas que a equipe do projeto precisa fazer para encerrar um projeto em que você esteja trabalhando no momento.
2. Compartilhe essa lista com a equipe geral do projeto para obter feedback.
3. Decida quem será responsável por cada tarefa.



# APÊNDICE 1

# BASE BÍBLICA PARA A GESTÃO DO CICLO DE PROJETOS

---

Um dos diferenciais da Tearfund é colocar a igreja no centro de tudo o que fazemos. Deus chama a igreja para ajudar a libertar as pessoas da pobreza, independentemente de sua fé ou origem, e acreditamos que parte do papel da Tearfund é permitir que a igreja viva esse chamado.

Quando falamos em "igreja", estamos nos referindo à igreja local, à congregação na linha de frente, lutando contra as mesmas injustiças que a comunidade em geral. E estamos nos referindo também à igreja global, um movimento mundial de seguidores de Jesus, desempenhando seu papel no combate à pobreza extrema.

Os estudos bíblicos abaixo foram escritos para igrejas e organizações cristãs a fim de explicar a base bíblica da gestão do ciclo de projetos. As passagens e perguntas abaixo podem ser usadas para o estudo individual ou para um debate em grupo.

## Neemias como gestor de projeto

O livro de Neemias conta como Neemias liderou o povo na reconstrução do muro de Jerusalém, que havia sido queimado pelos babilônios. A maneira como Neemias administrou esse projeto pode nos ensinar muito.

### Introdução – Neemias 1

O capítulo 1 conta como Deus chamou Neemias para a tarefa. O que este capítulo nos diz sobre Neemias? Pense sobre:

- sua sensibilidade à vontade de Deus;
- sua motivação;
- sua atitude como líder;
- sua compaixão;
- sua atitude em relação à oração.

Todos esses fatores proporcionaram a Neemias uma visão para a tarefa a frente.

- Como isso nos desafia em nossa atitude em relação ao nosso trabalho?

Provérbios 16:3 diz: "Consagre ao SENHOR tudo o que você faz, e os seus planos serão bem-sucedidos". (NVI-PT)

- O que esse versículo diz sobre a ligação entre a oração e o planejamento? É suficiente apenas orar? É suficiente apenas planejar?
- Em nosso trabalho, planejamos em oração?

### Resposta a uma necessidade – Neemias 1

Neemias era um judeu exilado em uma terra estrangeira. Alguns judeus haviam retornado a Judá após seus atacantes, os babilônios, serem derrotados pelos persas, mas muitos sentiam-se 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 a elas? O que isso diz sobre seu caráter?

- Como essa passagem nos desafia em nosso relacionamento com Deus e com as comunidades locais, bem como em nossa resposta aos outros?

## Planejamento da reconstrução do muro – Neemias 2 e 3

Neemias tinha um bom emprego. Ele era copeiro do rei (Neemias 1:11), e seu trabalho era testar a comida e o vinho do rei para garantir que não estavam envenenados. O rei confiava muito nele, e Neemias provavelmente atuava como conselheiro pessoal para ele.

Leia Neemias 2:1-9

- No versículo 2, por que Neemias estava com medo? (Esdras 4 pode ajudá-lo.)

No entanto, os versículos 5-9 mostram-nos que Neemias havia planejado em detalhes o que queria fazer e como o queria fazer.

- O que Neemias fez antes de responder à pergunta do rei (versículo 4)?
- Que tipo de coisas Neemias havia planejado?
- O que podemos aprender com isso para a forma como planejamos nossos projetos?

Leia Neemias 3

- O que este capítulo nos diz sobre a participação das pessoas?

Leia Neemias 2:17

- Como Neemias incentivou as pessoas a participar do projeto?
- O que isso diz sobre suas habilidades de liderança?
- Algumas pessoas reconstruíram mais de uma seção do muro. Por que você acha que elas participaram com tanta motivação?

Neemias 3:5 diz que algumas pessoas se recusaram a participar.

- Como devemos responder às pessoas que não querem se envolver?

## Resposta às mudanças – Neemias 4

No início de Neemias 4, ficamos sabendo que algumas pessoas se opunham ao projeto.

- Qual é a resposta de Neemias (versículo 9)?
- Como Neemias muda seus planos para limitar os riscos ao projeto (versículos 9, 13, 16-22)?
- O que podemos aprender com a experiência de Neemias para os projetos que planejamos?

## Celebração do novo muro – Neemias 6:15-16 e Neemias 12:27-43

Neemias 6:15-16 conta que o muro de Jerusalém havia ficado pronto. Quão bem sucedido foi o projeto? As pessoas veem a obra de Deus em nossos projetos?

O capítulo 12 conta sobre a dedicação do muro.

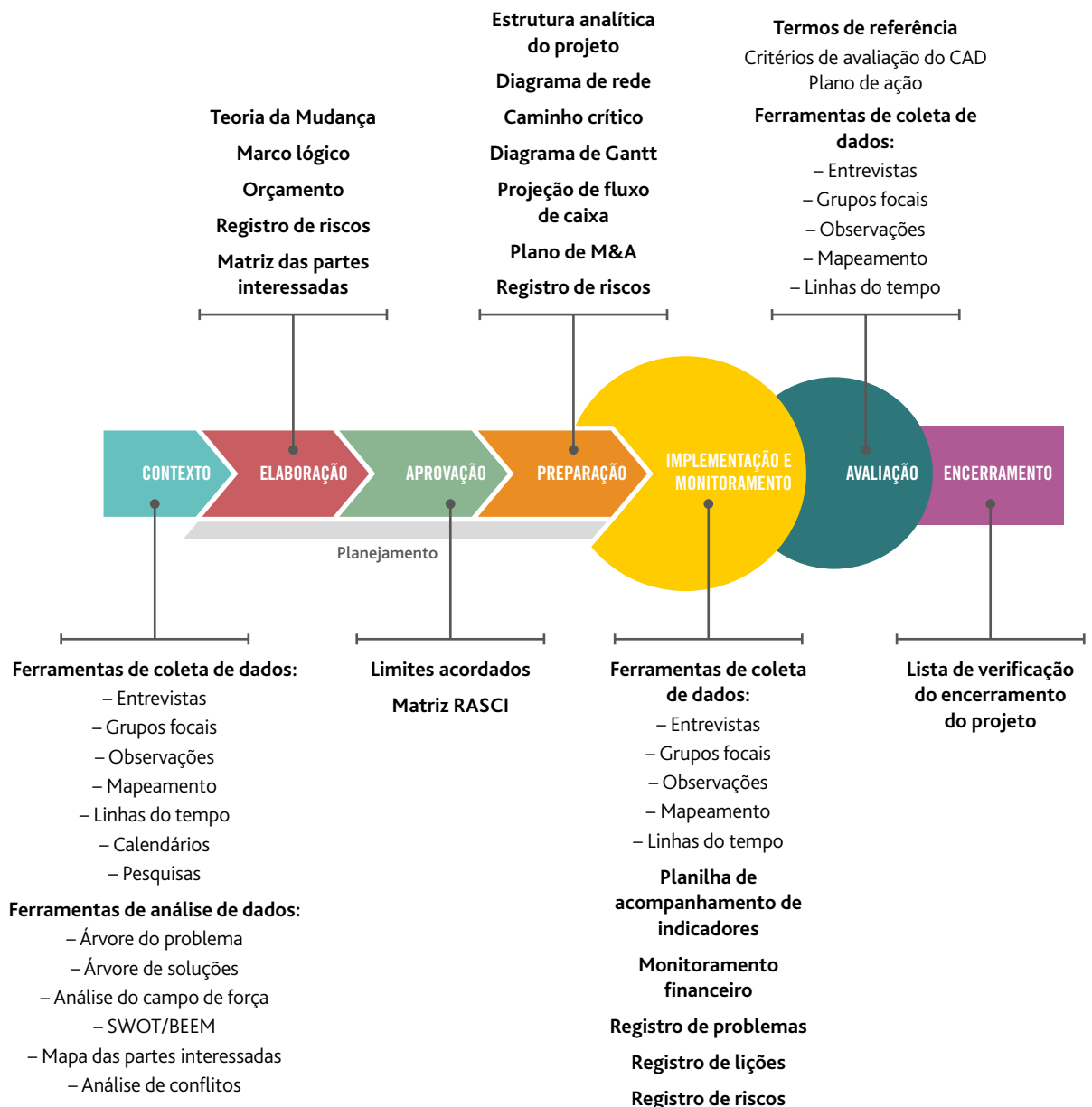
- Como ele foi celebrado?
- Por que achamos que Neemias dedicou o muro a Deus?
- Dedicamos nossos projetos a Deus?
- Sobre que maneiras criativas podemos pensar para celebrar o sucesso dos nossos projetos?

# APÊNDICE 2

## DIAGRAMA DA GESTÃO DO CICLO DE PROJETOS MOSTRANDO AS PRINCIPAIS FERRAMENTAS

Este diagrama não é uma lista exhaustiva de todas as ferramentas do guia, mas fornece uma amostra de algumas das mais populares e diz quando elas podem ser usadas. Na tabela abaixo, você pode ver que ferramentas seriam usadas e em que momento.

Diagrama 47 Principais ferramentas de gestão do ciclo de projetos



# APÊNDICE 3

## A RODA LUZ DA TEARFUND

---

A Roda Luz foi desenvolvida pela Tearfund, sob a influência do trabalho de bem-estar realizado pela Universidade de Bath (Reino Unido). Ela fornece uma estrutura com nove aspectos diferentes, que representam diferentes dimensões do bem-estar individual e comunitário (veja o diagrama 48, na próxima página).

Conforme ilustrado na analogia da roda, todas essas áreas estão interconectadas – assim como elas estão na vida de qualquer ser humano. Acreditamos que uma mudança positiva em cada um dos nove aspectos é a chave para desbloquear a transformação da vida inteira das pessoas e comunidades com as quais trabalhamos.

Além de fornecer uma estrutura para pensar na transformação da vida inteira, o kit de ferramentas da Roda Luz contém uma série de ferramentas de coleta de dados, inclusive perguntas para a discussão de grupos focais, perguntas para pesquisas domiciliares e perguntas para a observação para cada um dos nove aspectos. As ferramentas estão baseadas em um “modelo de maturidade”, em que um é a pontuação mais baixa, e cinco, a pontuação mais alta.

A Roda Luz é uma ferramenta participativa, que pede às comunidades que se deem pontos durante as discussões dos grupos focais. A pontuação da comunidade pode ser comparada com as constatações das pesquisas domiciliares e da observação direta para criar uma imagem ampla da vida comunitária. Esse processo pode ser repetido ao longo do ciclo do projeto para entender as mudanças holísticas ao longo do tempo.

A Roda Luz leva a coleta de dados além da medição dos resultados imediatos e efeitos diretos do projeto e ajuda-nos a entender seu impacto intencional e não intencional a partir de uma perspectiva holística. A experiência mostra que as ferramentas são mais eficazes quando adaptadas ao contexto específico em que elas estão sendo usadas.

Para mais orientações, entre em contato com [lightwheel.support@tearfund.org](mailto:lightwheel.support@tearfund.org) ou encontre o kit de ferramentas da Roda Luz no site da Tearfund Aprendizagem (consulte a lista de Leitura adicional para informações).

Diagrama 48 A Roda Luz da Tearfund

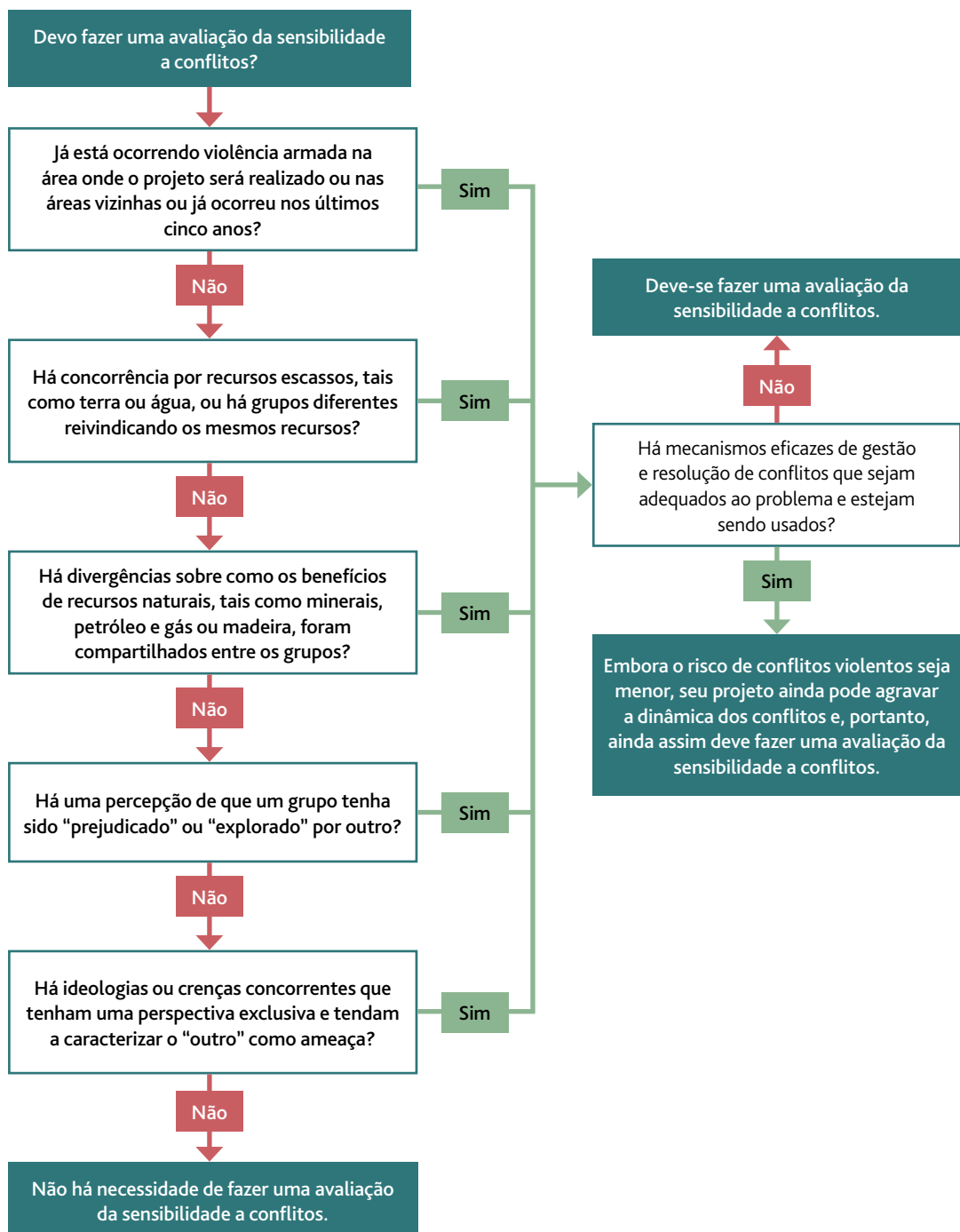


# APÊNDICE 4

## FERRAMENTAS DE ANÁLISE DE CONFLITOS

Há conflitos ou violência, óbvios ou ocultos, na área em que estou trabalhando? Preciso fazer uma avaliação da sensibilidade a conflitos? Consulte o fluxograma abaixo.

Diagrama 49 Avaliação da sensibilidade a conflitos



Se você ler o fluxograma, e a resposta for sim, recomendamos que você use a ferramenta *C2 de avaliação da sensibilidade a conflitos*, que pode ser encontrada na página de Construção da Paz da Tearfund (<https://sites.google.com/a/tearfundfriends.net/tearfund-peacebuilding/home/conflict-sensitivity-tools>). Esse é um site público, mas pode ser necessário solicitar autorização para visualizar o documento. A ferramenta C2 de sensibilidade a conflitos é um processo em sete etapas que mostra os aspectos essenciais da análise de conflitos e da avaliação da sensibilidade a conflitos. Ela o ajudará a pensar sobre como o seu projeto interagirá com os fatores de conflito e garantirá que a sua intervenção planejada não agrave as divisões ou tensões existentes.

A ferramenta está estruturada para ser usada em workshops. Você precisará reservar entre meio dia e três dias, dependendo da complexidade do seu projeto, e planejar com antecedência para incluir as pessoas certas na discussão. Uma lista completa de instruções, uma estrutura para discussão e perguntas úteis estão incluídas no kit de ferramentas.

Se você já passou pelo processo de análise e deseja verificar se seu projeto é o mais sensível possível aos conflitos, você pode trabalhar com o recurso *Conflict Sensitivity Checklist* (Lista de verificação da sensibilidade a conflitos). Essa autoavaliação pode ser encontrada na página de Construção da Paz da Tearfund, na seção de Ferramentas de Sensibilidade a Conflitos.

## A análise de conflitos na prática

Recomendações importantes para a análise de conflitos:

1. Realize regularmente revisões da sua análise de conflitos original ou da sua avaliação da sensibilidade a conflitos, especialmente se você estiver em uma área onde a situação é instável e sujeita a mudanças rápidas.
2. Pense nos conflitos a partir de uma perspectiva de gênero: De que forma eles são diferentes para os homens e para as mulheres? Isso é cada vez mais importante para as propostas de projetos, e você pode consultar a ferramenta *Conducting a Gender Conflict Analysis* (Realização de uma Análise de Conflitos de Gênero) na página de Construção da Paz da Tearfund para mais informações. Também é importante pensar a partir de uma perspectiva de idade e levar em consideração outros tipos de demografia (tribo, fé, deficiência, etc.).
3. Lembre-se de que a análise de conflitos não consiste apenas em examinar os fatores negativos: ela também é um estímulo para examinar as influências positivas, o que fortalece as comunidades e maneiras de desacelerar as divisões e desenvolver as capacidades.
4. Ao trabalhar em situações de conflito, pense sobre como dar o exemplo da mudança que deseja alcançar, pois nossas palavras, ações e comportamento geralmente falam por si mesmos.



# APÊNDICE 5

## ASSISTÊNCIA EM DINHEIRO E VALES

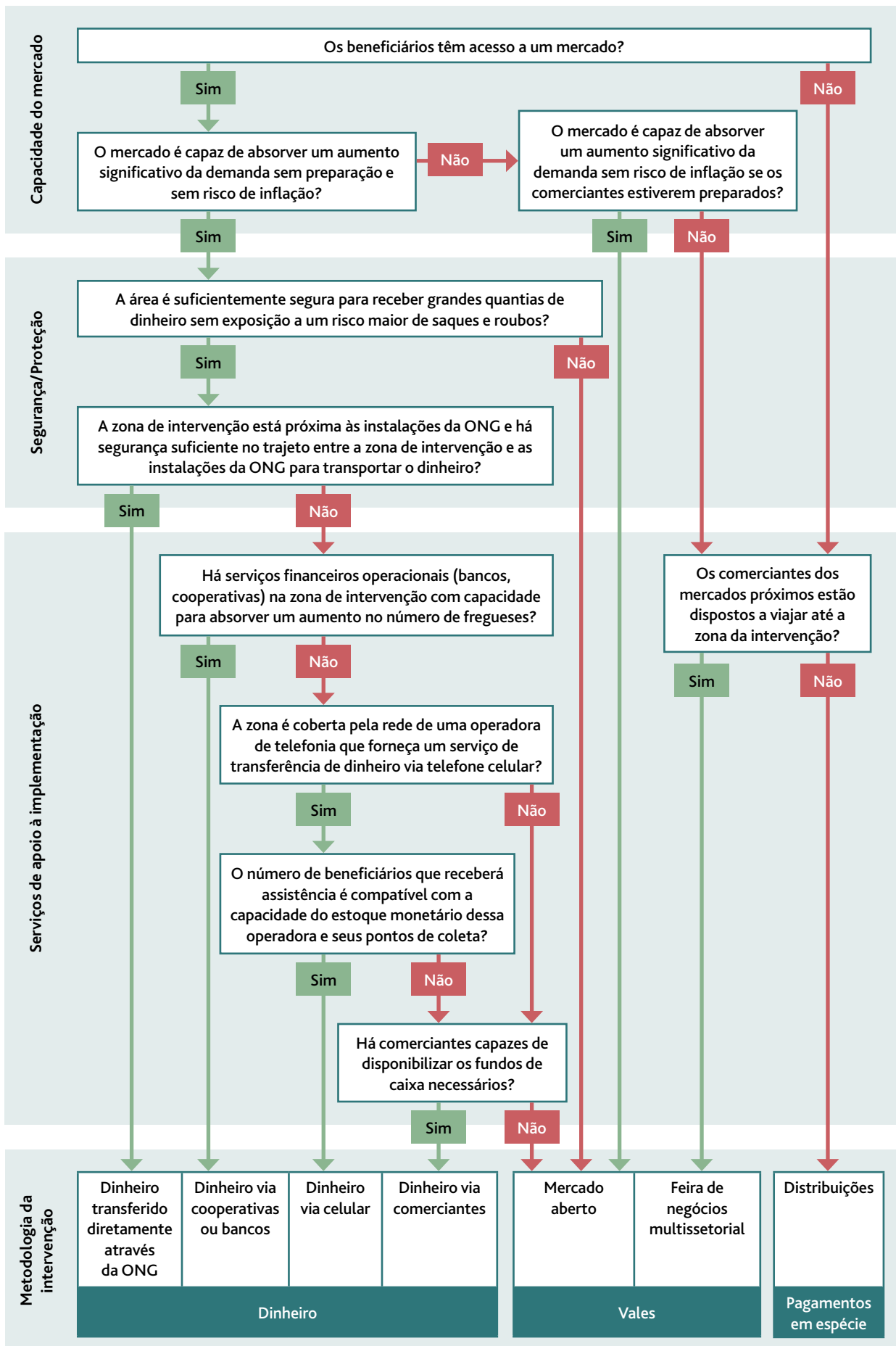
Diagrama 50 Lista de verificação da viabilidade de assistência em dinheiro e vales

Critérios	Considerações	Sim	Não	Comentários
<b>Necessidades a serem atendidas pela intervenção</b>	As necessidades dos agregados familiares podem ser atendidas através de bens e/ou serviços específicos?			
<b>Acesso</b>	Os beneficiários têm acesso a um mercado?			
<b>Mercado</b>	A economia é monetizada? As pessoas estão acostumadas a lidar com dinheiro?			
	A população geralmente usa os mercados para prover suas necessidades?			
	Os mercados são acessíveis?			
	Os artigos necessários estão disponíveis em quantidade suficiente e a preços aceitáveis nos mercados locais?			
	Os comerciantes são capazes e estão dispostos a se adaptarem a um aumento na demanda? <i>Considere o transporte, o estoque, a qualidade e a quantidade.</i>			
	É provável que os preços permaneçam estáveis nas próximas semanas ou meses?			
<b>Preferências dos beneficiários</b>	As transferências em dinheiro são a opção preferida dos beneficiários? Se não forem, o que eles preferem (dinheiro, vales, em espécie, uma combinação desses)?  <i>Considere o empoderamento, as questões de dignidade e a capacidade dos beneficiários de lidar com a tecnologia (celulares, cartões, etc.).</i>			

Critérios	Considerações	Sim	Não	Comentários
<b>Infraestrutura e serviços</b>	Há disponibilidade de infraestrutura e dos serviços necessários para transferir dinheiro aos beneficiários?  <i>Considere os requisitos financeiros e de tecnologia (bancos, instituições de microfinanças, cobertura de telefonia móvel, etc.).</i>			
<b>Políticas do governo</b>	A assistência em dinheiro e vales cumpre as políticas do governo local?  <i>Verifique se o governo permite a assistência em dinheiro e vales.</i>			
<b>Riscos</b>	Os riscos associados à assistência em dinheiro e vales são aceitáveis ou podem ser mitigados?  <i>Considere a segurança dos beneficiários e dos funcionários, bem como as questões de corrupção.</i>			
	Você pode ter certeza de que os beneficiários não serão expostos a um risco maior em comparação com outros tipos de assistência?			
	A segurança na região é controlável e permite que o parceiro de implementação intervenha através de dinheiro?			
<b>Financiamento</b>	A assistência em dinheiro e vales está dentro das políticas e da estrutura de financiamento dos doadores?			
<b>Capacidade organizacional</b>	A organização possui capacidade interna (programática, financeira, logística) para implementar uma intervenção em dinheiro e/ou vales?  <i>Considere a experiência prévia e as parcerias potenciais.</i>			
<b>Tempo hábil</b>	É possível estabelecer e implementar assistência em dinheiro e vales com a rapidez necessária e na escala pretendida?  <i>Considere o tempo que pode ser necessário para implementar os diferentes mecanismos de entrega.</i>			

Adaptado do Movimento Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho, *Cash in Emergencies Toolkit*, Módulo 3, Response Analysis, M3.1.2.1 Is cash feasible checklist. Consulte [rcmcash.org](http://rcmcash.org) (acessado em 13 de dezembro de 2019).

Diagrama 51 Árvore de decisões sobre a assistência em dinheiro e vales



# LEITURA ADICIONAL

---

**Ao longo do guia, indicamos excelentes guias e ferramentas que podem oferecer mais informações. Aqui está uma lista de títulos e links:**

- ***The Sphere Handbook 2018*** (O Manual Esfera 2018)  
[spherestandards.org/handbook-2018](http://spherestandards.org/handbook-2018)
- **O kit de ferramentas da Roda Luz**  
[learn.tearfund.org/lightwheel](http://learn.tearfund.org/lightwheel)
- **Calculadora on-line para o tamanho da amostra**  
[surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator](http://surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator)
- **Análise da economia política**  
[washmatters.wateraid.org/publications/political-economy-analysis-toolkit](http://washmatters.wateraid.org/publications/political-economy-analysis-toolkit)
- **Avaliação do mercado e assistência em dinheiro e vales**  
Cash Learning Partnership (CaLP) [cashlearning.org](http://cashlearning.org)  
[unhcr.org/cash-based-interventions.html](http://unhcr.org/cash-based-interventions.html)  
[cmcash.org/toolkit](http://cmcash.org/toolkit)
- **Orientações sobre avaliações**  
[alnap.org/help-library/evaluation-of-humanitarian-action-guide](http://alnap.org/help-library/evaluation-of-humanitarian-action-guide)

**Dois outros guias que podem ser úteis:**

- ***Kit de ferramentas Revelar***  
[learn.tearfund.org/reveal](http://learn.tearfund.org/reveal)
- ***Project Management for Development Professionals***  
(Gestão de Projetos para Profissionais de Desenvolvimento)  
[pm4ngos.org/pmd-pro](http://pm4ngos.org/pmd-pro)

Sites acessados em dezembro de 2019.

# GUIAS ROOTS



Foto : Andrew Philip/Tearfund

**Desenvolvimento de capacidades para organizações de desenvolvimento: use estes guias para desenvolver seus conhecimentos, fortalecer sua prática e treinar outras pessoas.**

## **Roots 1&2 – Kit de ferramentas de Advocacy**

Um guia abrangente sobre a teoria e a prática de *advocacy* (defesa e promoção de direitos), com estudos de caso e apostilas para usar em treinamento.

## **Roots 3 – Avaliando a capacidade da sua organização**

Uma ferramenta de avaliação organizacional para permitir que as organizações identifiquem suas necessidades de desenvolvimento de capacidades.

## **Roots 4 – Construindo a paz dentro das nossas comunidades**

Pontos de aprendizagem extraídos de estudos de caso de parceiros da Tearfund que trabalharam com o incentivo à paz e à reconciliação em comunidades.

## **Roots 6 – Captação de recursos**

Mostra como desenvolver uma estratégia de captação de recursos e contém ideias para ajudar as organizações a diversificar sua base de financiamento.

## **Roots 7 – Participação infantil**

Examina a importância de incluir as crianças na vida comunitária, bem como no planejamento, na implementação e na avaliação de projetos.

## **Roots 9 – Reduzindo o risco de desastres nas nossas comunidades**

Examina um processo chamado “Avaliação participativa do risco de desastres”, que permite que as comunidades considerem as ameaças que enfrentam, suas vulnerabilidades, suas capacidades e o que podem fazer para reduzir o risco de desastres.

## **Roots 10 – Governabilidade organizacional**

Examina os princípios e as questões de governança, para que as organizações possam melhorar sua estrutura de governança ou estabelecer um órgão governante, caso ainda não possuam um.

## **Roots 11 – Parceria com a igreja local**

Examina como as organizações cristãs podem trabalhar de forma mais estreita com as igrejas locais.

## **Roots 12 – Gestão de recursos humanos**

Examina as políticas e as práticas relacionadas com os funcionários que trabalham para uma organização e fornece informações sobre recrutamento, contratos e gestão e desenvolvimento de funcionários.

## **Roots 13 – Sustentabilidade ambiental**

Mostra às organizações de desenvolvimento como se tornar mais ambientalmente sustentável e responder efetivamente a questões ambientais, tais como a mudança climática e a degradação ambiental.

Todos estão disponíveis em português, inglês, francês e espanhol e podem ser baixados em:

[learn.tearfund.org/?sc\\_lang=pt-PT](http://learn.tearfund.org/?sc_lang=pt-PT)

*Observação: O guia Roots 8, sobre HIV, não se encontra mais disponível, pois as recomendações estão desatualizadas.*

Acesse [learn.tearfund.org/shop](http://learn.tearfund.org/shop) ou entre em contato com a Tearfund através dos dados na contracapa para comprar exemplares impressos.





## GESTÃO DO CICLO DE PROJETOS

[learn.tearfund.org](http://learn.tearfund.org)

100 Church Road, Teddington TW11 8QE, Reino Unido  
T +44 (0)20 3906 3906 E [publications@tearfund.org](mailto:publications@tearfund.org)

ISBN 978-1-916507-91-3