

CADERNOS BUNGE DE CIDADANIA
ELABORAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS

4


COMUNIDADE
EDUCATIVA




BUNGE
FUNDAÇÃO
COMPARTILHANDO CONHECIMENTO



Autora

MAY HAMPSHIRE CAMPOS DA PAZ

ÍNDICE

APRESENTAÇÃO **3**

O QUE É UM PROJETO SOCIAL? **4**

O projeto passo a passo

Quem será atendido pelo projeto?

ÁRVORE DOS DESAFIOS **7**

Montagem da Árvore dos Desafios

ÁRVORE DOS OBJETIVOS **11**

OBJETIVOS **14**

Objetivo geral ou objetivo de impacto

Objetivos específicos

Objetivos de atividades

Definição de atividades

Metas

Cronograma de atividades

Plano de ação: do ponto de partida ao ponto de chegada

Justificativa: porque o projeto precisa acontecer

MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO **18**

Por que avaliar?

Quando avaliar?

Plano de avaliação

RECURSOS **21**

PERGUNTAS RESPONDIDAS **23**

Roteiro para a elaboração de projetos



Apresentação

Educação, hoje, é tarefa de todos e condição para o desenvolvimento pessoal e do país. Assegurar às crianças e jovens o sucesso na escola e na vida requer a participação dos que acreditam nisso e se dispõem a enfrentar essa batalha. Cabe ao voluntário – unido à família e à comunidade escolar e local – dar a sua contribuição para que, através de ações complementares à escola, possa melhorá-la e enriquecê-la, sem a pretensão de competir com ela. Essas ações que funcionam como apoio ao dia-a-dia da sala de aula devem ser ordenadas num projeto elaborado cooperativamente.

A escola continua tendo o **papel central** no processo educativo, mas pode partilhar responsabilidade criando um espaço de co-responsabilidade em ações que visem a aprofundar o que já está sendo ensinado. Mas por que trabalhar com projetos?

Quando um grupo de voluntários decide aliar-se à escola para estabelecer uma parceria, nada mais justo e conveniente do que partir dos desafios existentes e, numa atuação solidária e cooperativa, colocar mãos à obra. Aí entra o projeto que é o planejamento das ações a serem desenvolvidas para fazer frente às necessidades detectadas – num levantamento prévio – pela comunidade escolar e pelos próprios voluntários.

O projeto tem, então, o propósito de costurar ações e participações, direcionando-as para um objetivo comum que se pretende alcançar. Somam-se forças e maximizam-se resultados sempre que se tem um horizonte único, tarefas

integradas e definição clara do papel a ser desempenhado por cada uma das partes envolvidas. E, até que se estabeleça uma relação de confiança e de cooperação entre escola e voluntários é prudente ir se aproximando aos poucos. Transparência e compromisso dos voluntários com a proposta são fatores que reforçam a credibilidade e abrem portas.

Por outro lado, uma reunião, uma oficina, atividades recreativas, entre tantas outras possibilidades, são ações pontuais que abrem espaço para se pensar e realizar um projeto coletivo. Por esse caminho é possível saber mais a respeito da realidade e das necessidades das crianças e jovens brasileiros e definir metas e passos do projeto. É por aí, também, que se consegue maior envolvimento e, com isso, maior probabilidade de sucesso.

O Caderno de Projetos Sociais da Fundação Bunge apresenta fases da montagem de um projeto social participativo tendo em vista facilitar sua construção. O método ZOPP, aqui utilizado, precisou sofrer algumas adaptações para adequar-se às especificidades do grupo. Os primeiros voluntários da Fundação utilizaram este material nas escolas onde atuaram. Assim, funcionaram, a um só tempo, como críticos e cobaias. A partir de suas sugestões foi possível torná-lo mais adequado às demandas de uma proposta de voluntariado empresarial. Outras contribuições que forem surgindo ao longo do tempo, com novas turmas de voluntários, deverão ser incorporadas em novas edições. Daí a idéia de um caderno ao qual se anexam e/ou se substituem folhas com objetivo de mantê-lo em permanente processo de atualização, tal como ocorre na execução de projetos.

O que é um projeto social?



De acordo com o Dicionário Aurélio, um projeto é “uma idéia de executar ou realizar algo **no futuro**. Um plano. Um empreendimento **a ser** realizado dentro de determinado esquema.” Já a palavra “social” é definida como “da sociedade ou relativo à sociedade, comunidade ou agremiação.” Logo, um projeto social é uma idéia, um plano a ser executado para o benefício da sociedade, comunidade, agremiação etc.

Apesar do termo projeto implicar necessariamente idéias propostas para uma ação futura, convencionou-se, entre os especialistas da área, chamar de projeto tanto o esquema de planejamento como a própria execução das ações planejadas. Assim, se você consultar mais de uma publicação sobre o assunto, encontrará diversas definições, na verdade semelhantes e de certa forma complementares, nas quais os projetos sociais são tratados como “meios”, “empreendimentos”, “atividades”. A seguir, algumas dessas definições:

“*Projetos são empreendimentos planejados que consistem em um conjunto de atividades inter-relacionadas e coordenadas para alcançar objetivos específicos dentro dos limites de um orçamento e de um período de tempo estipulados. É a unidade mais operativa do planejamento.*”¹

“*Projetos são meios utilizados, por tempo determinado, para fomentar a autonomia e a eficácia do trabalho de grupos e instituições no desempenho de suas funções.*”¹

“*Projeto é algo que traz mudanças e tem exigências de tempo, custo, tecnologia, complexidade e abrangência, além de contribuir significativamente para o sucesso ou fracasso de um empreendimento.*”¹

Ficam, portanto, bem claros alguns pontos relativos a projetos:

- ▶ **têm a intenção de provocar mudanças;**
- ▶ **têm limites de tempo e recursos;**
- ▶ **visam a melhorar as condições de vida dos beneficiários;**
- ▶ **são ações planejadas e coerentes entre si.**

Um projeto a ser desenvolvido na escola é também um projeto social, visto que a escola é uma das instituições que compõem a sociedade. A montagem do projeto, embora deva ser muito cuidadosa, não representa um obstáculo intransponível. Você precisa ter uma boa idéia, conhecer as características da região, da escola, das famílias e botar a mão na massa. As primeiras tentativas podem ser um pouco frustrantes, mas acaba-se pegando o jeito. Afinal, só se aprende a fazer, fazendo.

O PROJETO PASSO A PASSO

Chegou o momento de redigir o documento do projeto do seu grupo. Reúna-se com todas as pessoas que estarão envolvidas tanto na elaboração quanto na execução do projeto – incluindo seus beneficiários – e tente pensar, em conjunto, numa proposta que possa dar conta de prover necessidades e aproveitar oportunidades. Pense na realidade da escola e no desafio que pretende enfrentar. Promova o debate de todas as idéias, procure organizá-las e, por fim, selecione a que tem condições de ser realizada e, então, mãos a obra! Construa o projeto passo a passo.

Montando o diagnóstico

Para montar um projeto é preciso saber onde ele vai acontecer, o que significa conhecer a escola, seus atores e seu entorno. Logo, é indispensável proceder ao levantamento

¹ Todas as citações estão contidas na bibliografia.

dos recursos e equipamentos existentes na comunidade na qual a escola está inserida. Colhendo-se informações conscientiza-se a população, a escola e os pais da situação das crianças e jovens da comunidade, dos recursos necessários, do que é possível ser feito. É o primeiro passo no sentido de estimular uma maior participação na tarefa de promover uma educação de qualidade para essas crianças e jovens.

Informações necessárias para um bom diagnóstico²

Comunidade local

- Onde fica a comunidade? (Localização).
- Como surgiu a comunidade? (Pequeno histórico).
- Quantas pessoas vivem nela?
- O que existe na comunidade? (Associações de moradores, postos de saúde, creches, escolas, igrejas, empresas, comércio, transporte, saneamento, luz elétrica, coleta de lixo etc).
- As instituições locais têm algum tipo de ação social?
- Com que pessoas e/ou instituições pode-se contar para resolver os problemas da comunidade?
- Como as pessoas vivem? Qual é a situação habitacional, de emprego, de salário das famílias? Quem chefia a família? Há crianças e jovens trabalhando?
- Qual a percentagem de crianças e jovens que vivem ali? Quantos pertencem a famílias de baixa renda?
- Onde vivem as crianças e adolescentes? Com a família? Em instituições? Na rua?
- O que está acontecendo de bom na comunidade?
- Do que a comunidade sente falta? (Necessidades).
- Quais são os sonhos da comunidade? (Desejos).
- Existem problemas? Quais são eles?

Família

- Para que serve a escola?
- Qual e experiência escolar dos filhos?
- Acompanha a vida escolar de seus filhos?
- Quais as dificuldades e problemas enfrentados pelos filhos na escola?
- Frequenta as reuniões e eventos da escola?
- Tem algum tipo de participação na escola? Sim. Qual? Não. Por que?
- De que maneira pode se envolver?

Comunidade escolar: direção/ corpo docente/pessoal de apoio


- Como está a situação escolar das crianças e jovens da comunidade? Há vagas para todos?
- Quais as dificuldades apresentadas pelos alunos: na aprendizagem/na convivência?
- Há abandono da escola pelos alunos? Quais os motivos?
- Existe muita repetência?
- Desenvolve/já desenvolveu alguma ação preventiva para evasão/repetência? Quais os resultados?
- Existe distorção idade-série? Qual o percentual aproximado no ciclo fundamental?
- Há famílias que recebem bolsa-escola? Qual o percentual aproximado?
- O que os alunos fazem depois da aula?
- Desenvolve ações complementares aos programas escolares? Como funcionam? Quais os resultados?

- Que proposta pedagógica está sendo desenvolvida? A proposta é periodicamente revista? Como são trabalhados os temas transversais?
- Quais as principais dificuldades/desafios que a escola enfrenta? Quais as medidas tomadas para minimizá-las?
- Quais as parcerias já estabelecidas? Que resultados alcançaram?
- Qual a relação com os Conselhos, com o posto de saúde, com as demais escolas da área, com a polícia, as igrejas, as instituições e lideranças locais etc?
- Realiza algum tipo de ação integrada com as demais escolas da região?
- As decisões tomadas – ou pelo menos parte delas – são compartilhadas com a comunidade escolar? São compartilhadas com os pais e com a comunidade local?
- As responsabilidades são divididas?
- Tem alguma outra atividade desenvolvida com a participação das famílias/da comunidade?
- Qual a periodicidade das reuniões com a comunidade escolar (incluindo alunos), com os pais, com a comunidade? Qual o objetivo dessas reuniões?
- Do que a escola (professores/diretores/apoio) sente falta?
- O que está acontecendo de bom na escola? (Avanços e apoios recebidos).

Alunos

- Como seria a escola de seus sonhos?
- O que você mudaria na escola?
- O que faz além de freqüentar a escola?
- Participa das atividades complementares da escola?
- Do que sente falta na escola?
- O que está acontecendo de bom na escola?

As perguntas não se esgotam aí. Caso existam outras informações importantes, poderão ser incorporadas, já que servirão para todos conhecerem melhor a realidade. Em um projeto de maior porte você deve procurar acrescentar outros dados que vão variar de acordo com as necessidades. Por exemplo: total de habitantes do local; porcentagem de adultos, jovens, crianças, idosos; grau de escolaridade dos moradores; nível de renda e o que mais for preciso. Essas informações podem ser obtidas nas publicações do IBGE ou através de pesquisas realizadas por diferentes instituições, como universidades e ONGs. Pronto. Agora que você já respondeu a todas as perguntas e já conhece bem seu cenário, o próximo passo é fazer a lista dos principais desafios que existem na área. Compare os desafios entre si e selecione apenas um.

 **Exercício:** monte com sua equipe e com a comunidade o diagnóstico da realidade onde o projeto vai acontecer.

² OBS.:1) Os pontos de interrogação colocados ao final de cada item, referem-se a informações adicionais que podem servir para o melhor conhecimento da área/segmento pesquisado. 2) Muitas das perguntas aqui listadas estão contidas no Guia de Ações complementares à escola, do CENPEC, e em Projetos sociais: como elaborar?, da NOVAMÉRICA (vide bibliografia para detalhes).

QUEM SERÁ ATENDIDO PELO PROJETO?

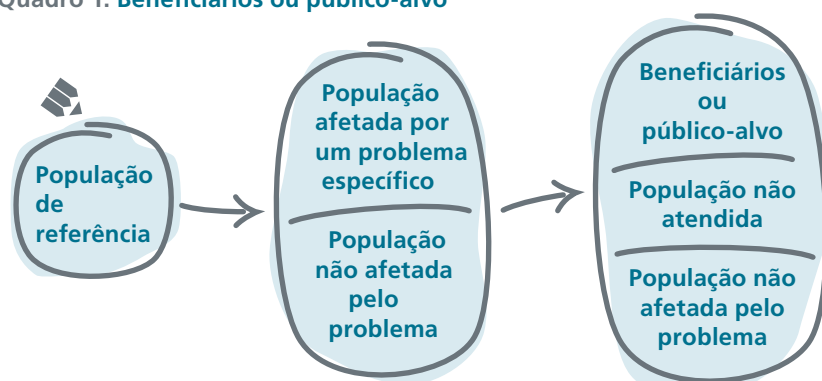
Vide "Quadro 1" no rodapé

Quando se vai elaborar um projeto, é indispensável ter clareza sobre as pessoas que serão atendidas ou beneficiadas por ele. Convencionou-se chamar essas pessoas de público-alvo ou beneficiários. Indague, então:

- Quem são as pessoas?
- Crianças ou jovens: De que faixa etária? Estão na escola ou fora dela?
- Famílias: Qual a faixa de renda ou de escolaridade?
- Professores: De que segmento?
- Comunidade local: Toda ou só a que tem algum tipo de vínculo com o projeto?

➤ **Exercício:** discuta com a sua equipe e com a comunidade quais os principais desafios existentes na escola. Defina qual deles pode melhor ser resolvido com a realização do seu projeto e estabeleça, assim, qual é seu público-alvo, ou quais serão os beneficiários do seu projeto.

Quadro 1. Beneficiários ou público-alvo





Árvore dos Desafios

A Árvore dos Desafios é uma técnica participativa que serve para desenvolver idéias criativas. Consiste em definir um desafio e organizar as informações que se coletou na área, estabelecendo uma relação de causa e efeito entre elas. Essa técnica permite conhecer a realidade de uma área mais a fundo, uma vez que busca a explicação – que vá além das experiências vividas no dia-a-dia – e não a mera descrição desses desafios. Um desafio é um déficit que se quer resolver. Você já deve ter listado, junto com a comunidade, todos os principais desafios existentes na área onde vai atuar. Entre os descritos escolha um que vocês consideram importante e possível de ser solucionado no âmbito do projeto. Há alguns critérios para realizar essa escolha. São eles:

- capacidade institucional;
- recursos disponíveis;
- vantagens comparativas;
- interesse da comunidade.

MONTAGEM DA ÁRVORE DOS DESAFIOS

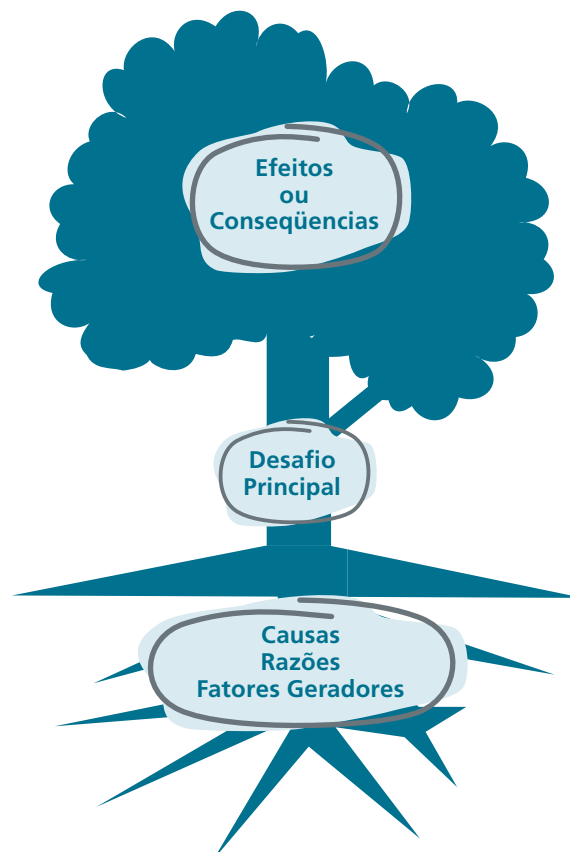
O que é uma Árvore dos Desafios?

É uma relação de causa-efeito que se baseia no diagnóstico de uma determinada realidade. É representada de forma gráfica e facilita a elaboração de um projeto, na medida em que representa a situação que esta comunidade vive em um momento determinado. A vantagem da Árvore dos Desafios é que ela permite a compreensão da maneira como uma certa situação foi produzida. Esta situação é, na verdade, um fato concreto que foi escolhido pelo seu grupo, entre outros levantados. Para selecioná-la deve-se responder à pergunta: O quê vai ser escolhido como desafio central? Com isso determina-se o tema a ser trabalhado, ou melhor, a porção da realidade da escola que se quer modificar. Sigam os passos abaixo:

- 1 Coloque no centro de uma folha de papel em branco o **desafio central ou principal** que deve estar contido em um quadrinho. Este será o **tronco** da Árvore de Desafios.
- 2 Acima do desafio principal são colocados outros desafios dele derivados que constituem seus **efeitos ou conseqüências** e formam a **copa** da Árvore dos Desafios. Os

efeitos são bons indicadores da importância do desafio. Caso esses efeitos sejam graves, o desafio principal é relevante e deve ser mantido. As conseqüências, geralmente, afetam o indivíduo, a família, o grupo, a comunidade, a organização social ou a sociedade.

- 3 Abaixo do desafio principal são colocados quadrinhos com situações que representam as **causas ou razões ou, ainda, fatores geradores** do desafio principal que formam as **raízes** da árvore. É justamente por aí que seu projeto vai atuar. As causas podem ser sociais, psicológicas, econômicas, culturais, físicas e espirituais.
- 4 Por fim, é fundamental fazer uma revisão na Árvore dos Desafios para certificar-se de que existe lógica na relação de causa-efeito que foi construída. Caso seja necessário reformula-se a árvore, partindo de um novo desafio.



DICAS

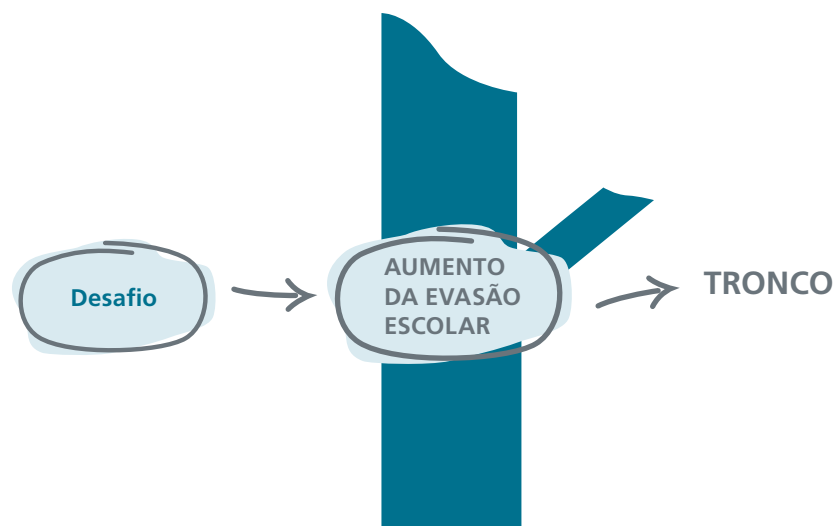
- Produza as causas a partir de um desafio concreto e a partir daí volte para trás para definir os fatores ou causas condicionantes. Indo mais para trás ainda, chega-se aos fatores estruturais que não precisam ser colocados na árvore mas podem ser levantados já que facilitarão: 1) a compreensão global da realidade e 2) a elaboração da justificativa.
- Construa sua Árvore dos Desafios a lápis, para poder apagar sempre que necessário, ou recorte pequenos quadrados de papel-cartão e monte com eles a árvore.
- Represente sempre um déficit ou uma situação negativa. Por exemplo: é comum a moradia ser identificada como desafio. Ora, moradia não é um desafio mas, a precariedade das moradias, a instalação das moradias em áreas de risco etc, são desafios.
- Coloque um só desafio em cada quadradinho.
- Identifique desafios atuais, isto é, já existentes, e não desafios prováveis ou futuros.
- Não inclua a solução na formulação do desafio central, pois um desafio não é ausência de solução mas, um déficit ou uma situação negativa predominante na região considerada, isto é, na comunidade onde se pretende atuar. Por exemplo:



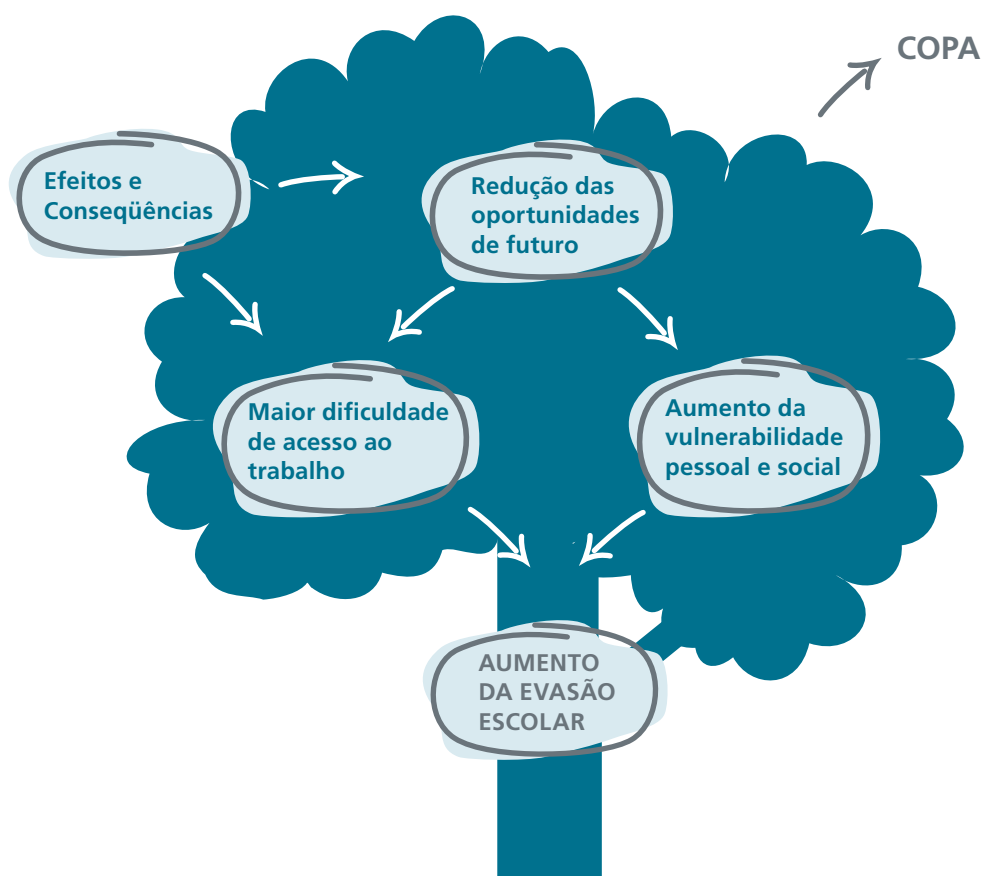
- Não trabalhe com desafios muito genéricos, do tipo desemprego. Procure “traduzir” o que está sendo entendido como desemprego, como por exemplo: grande número de chefes de família (ou de jovens, ou de homens, ou de mulheres) sem ocupação remunerada ou com renda igual (ou menor) de que meio salário mínimo. Até mesmo porque desemprego supõe que anteriormente a pessoa esteve empregada e, muitas vezes, não é este o caso.
- Procure montar árvores simples, ou melhor, não coloque uma quantidade excessiva de raízes (causas) e nem copas (efeitos) muito frondosas porque você e seu grupo não precisam especificar todas as relações de causa-efeito, só as que são essenciais para demonstrar o que ocorre, naquele momento, na situação onde se pretende intervir. Caso contrário, você corre o risco de perder um tempo desnecessário nesse exercício. Você deve desenvolver apenas, um pouco mais, as raízes sobre as quais vai atuar. Lembre-se de que a Árvore dos Desafios é feita para facilitar e não para complicar e que a grande vantagem de construí-la é possibilitar ao grupo um maior conhecimento da realidade.
- Não se preocupe em seguir modelos de formatos de Árvores dos Desafios, porque elas não têm uma forma fixa, pré-estabelecida, já que causas e efeitos variam de uma situação para outra.
- Refaça a Árvore dos Desafios sempre que notar que o foco (desafio central ou principal) escolhido é inadequado. Não se desespere, isso acontece...

Passo a passo

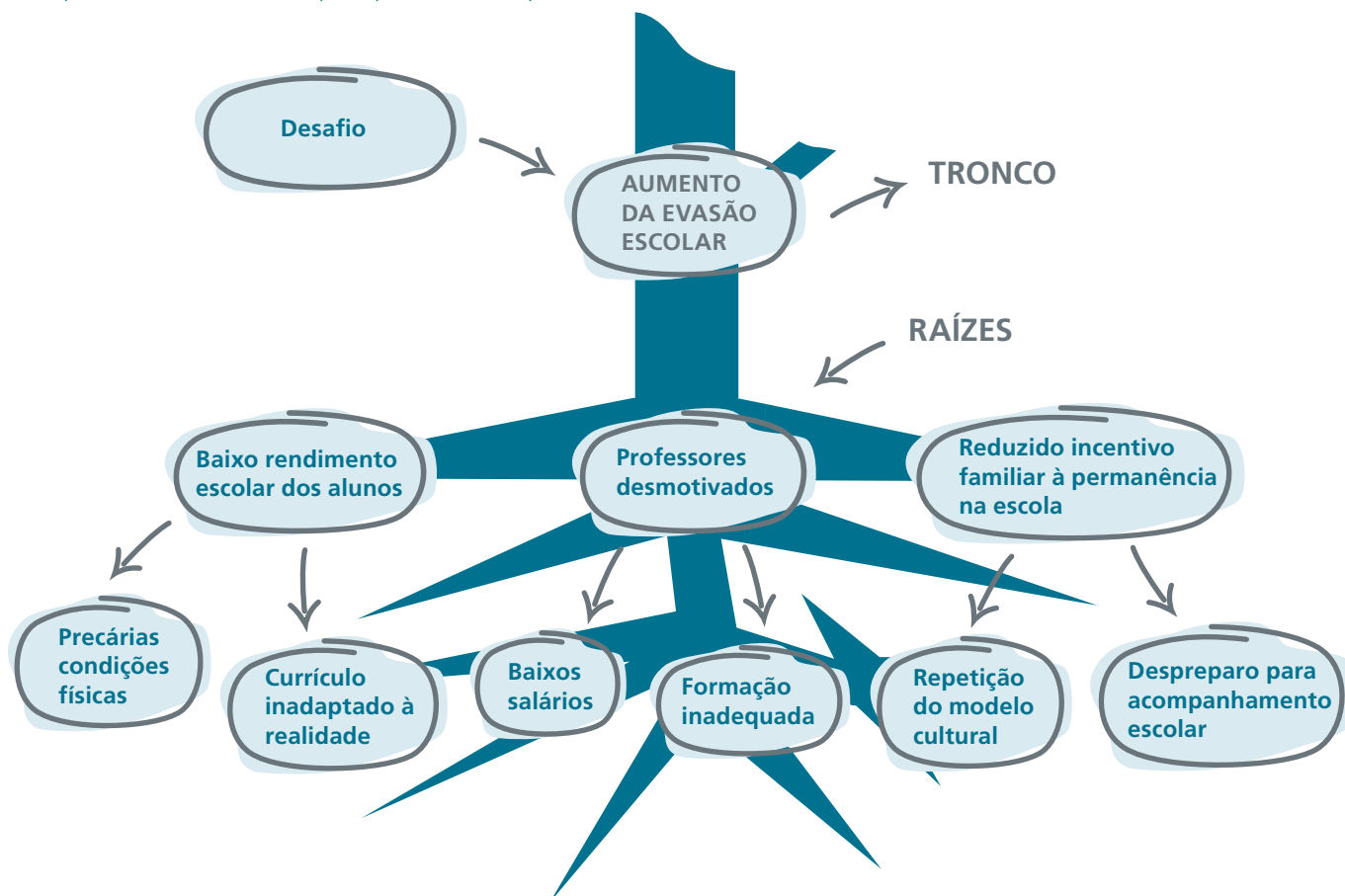
- a) Suponhamos que nos reunimos com a escola “Jardim Brasil”, elaboramos juntos um diagnóstico e entre os desafios detectados o que pareceu mais importante e possível de ser solucionado, na totalidade ou em parte, foi: aumento da evasão escolar. Colocamos este desafio em um quadradinho no centro da folha de papel. Temos, assim, o tronco da árvore. **Vejam a seguir.**



b) Em seguida, pensamos nas conseqüências desse desafio e as colocamos em quadradinhos acima do desafio central. Desse modo, armamos a copa da Árvore dos Desafios.



c) As conseqüências são suficientemente graves para justificar o ataque ao desafio considerado. Falta, agora, definir as causas, que é o que passaremos a fazer. Partimos, então, para as raízes do desafio principal ou central que são colocadas abaixo deste desafio.

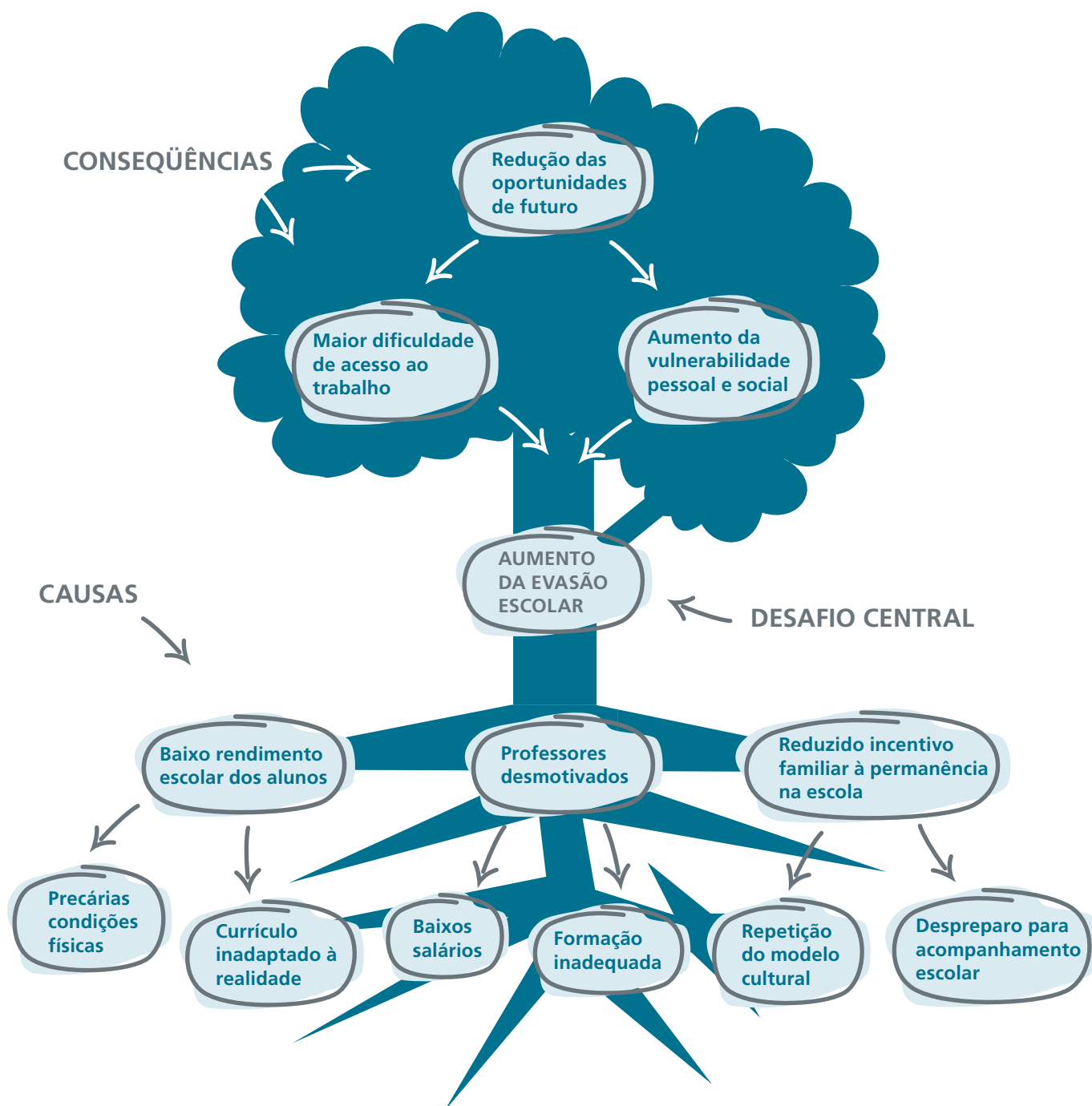


d) Podemos, ainda, identificar as causas dessas causas. Em síntese: construímos as causas imediatas e depois as mediatas em relação ao desafio central. Poderíamos continuar nesse exercício sempre buscando novas causas das causas anteriores, mas devemos considerar que a *Árvore dos Desafios* está satisfatória quando todos os membros do grupo estiverem convencidos de que toda a informação necessária (relação causa-efeito) está incluída na *Árvore*.

▶ LEMBRETES

- A análise do desafio se reflete na *Árvore*.
- O projeto agirá sempre nas causas.
- A *Árvore* é sempre lida de baixo para cima.
- As causas são construídas a partir da mais imediata para a mais distante.
- As situações são todas negativas, isto é, todos os quadradinhos contêm um desafio, daí o nome *Árvore dos Desafios*, no plural.

Vejamos como ficou nossa *Árvore dos Desafios*



▶ **EXERCÍCIO:** monte com sua equipe uma *Árvore dos Desafio*, a partir do desafio selecionado.



Árvore dos objetivos

Em busca da solução

Depois da Árvore dos Desafios – que dá um panorama geral da situação onde se vai atuar, através do projeto – parte-se para a elaboração da Árvore dos Objetivos que possibilita a solução de problemas e a modificação das situações não desejadas. A **Árvore dos Objetivos** serve, também, para definir as alternativas de intervenção no projeto.

Cada desafio será substituído por um objetivo (positivo) realista e desejável. As **causas** são, então, transformadas em meios e os efeitos em fins.

Os passos a serem seguidos são:

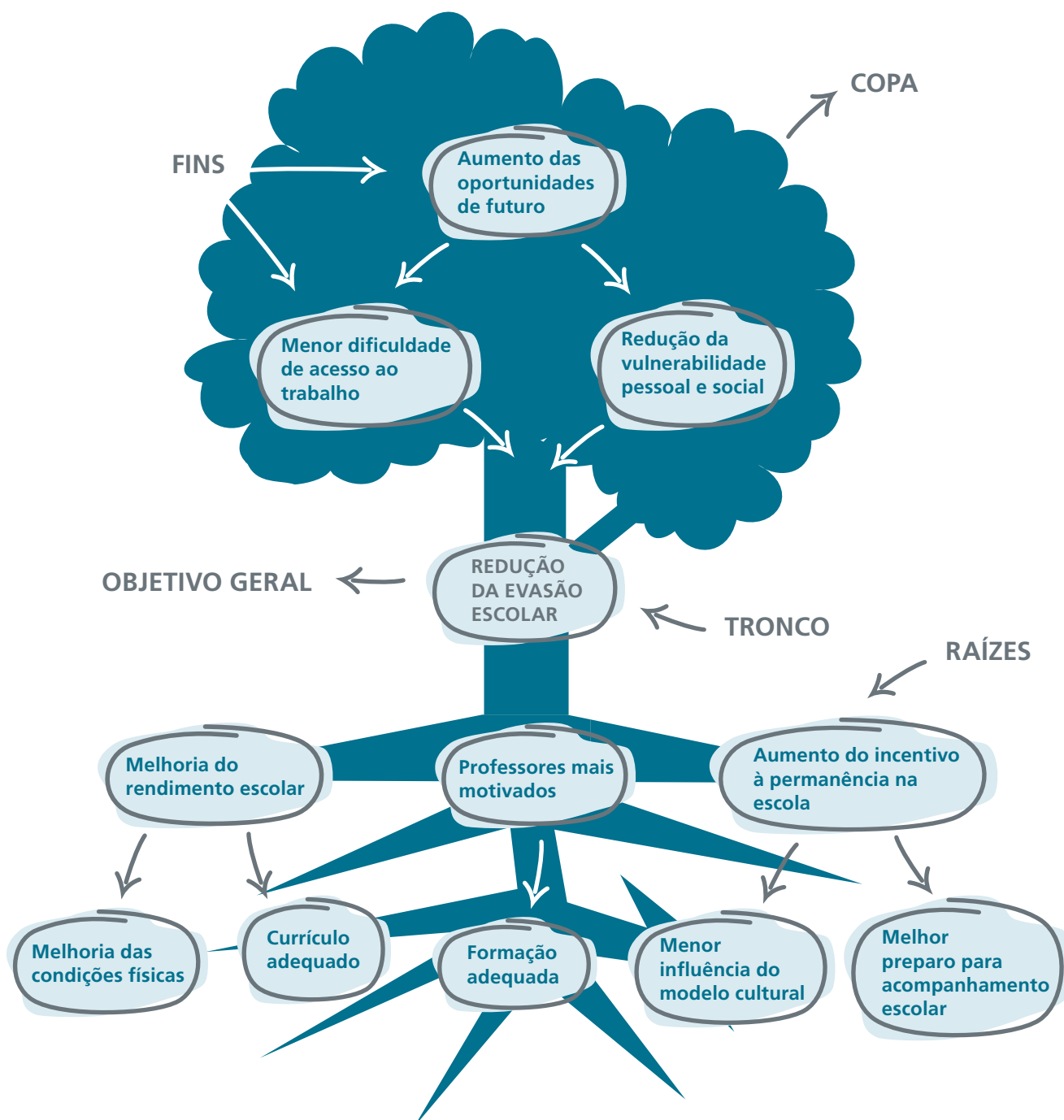
- 1 Tornar positivo o desafio central da Árvore dos Desafios, transformando-o em um objetivo. Este será o Objetivo Geral do projeto.
- 2 Analisar as causas e transformá-las em meios (positivos) para alcançar o Objetivo Geral. Será a partir desses meios que surgirão os Objetivos Específicos do projeto.
- 3 Excluir da Árvore as causas que não são modificáveis, como efeitos climáticos, coeficiente intelectual etc.
- 4 Converter os efeitos ou conseqüências em fins. Ou seja, objetivos que serão alcançados em um prazo maior.
- 5 Verificar se existe coerência entre os meios propostos e os fins pretendidos. Caso essa coerência não exista, será preciso modificar a Árvore dos Desafios e, conseqüentemente, acrescentar novos objetivos à Árvore dos Objetivos.

▶ ATENÇÃO

- Uma relação de causa-efeito não se transforma automaticamente numa relação meio-fim. É indispensável rever as afirmações até ter certeza de que a Árvore dos Objetivos é válida. Uma leitura de baixo para cima deve garantir que o meio “X” serve para atingir o fim “Y”. Em outras palavras, é indispensável transformar a relação de causa-efeito da Árvore dos Desafios (a causa “A” provoca o efeito ou conseqüência “B”) em uma relação operacional (meio “X” será utilizado para atingir o efeito “Y”).
- Não se pode colocar objetivos muito abrangentes sem definir os meios pelos quais se vai alcançá-los.
- Geralmente, no âmbito do projeto, não são utilizados todos os meios para alcançar os fins propostos.

EXERCÍCIO 1: vamos montar juntos a Árvore dos Objetivos.

ÁRVORE DOS OBJETIVOS



Observação: o item “baixos salários”, embora real, foi retirado da árvore visto não ser um problema passível de ser resolvido no âmbito de um projeto.

Exercício 2: agora, você e seu grupo já estão aptos a elaborar sua árvore dos objetivos. Mãos à obra.

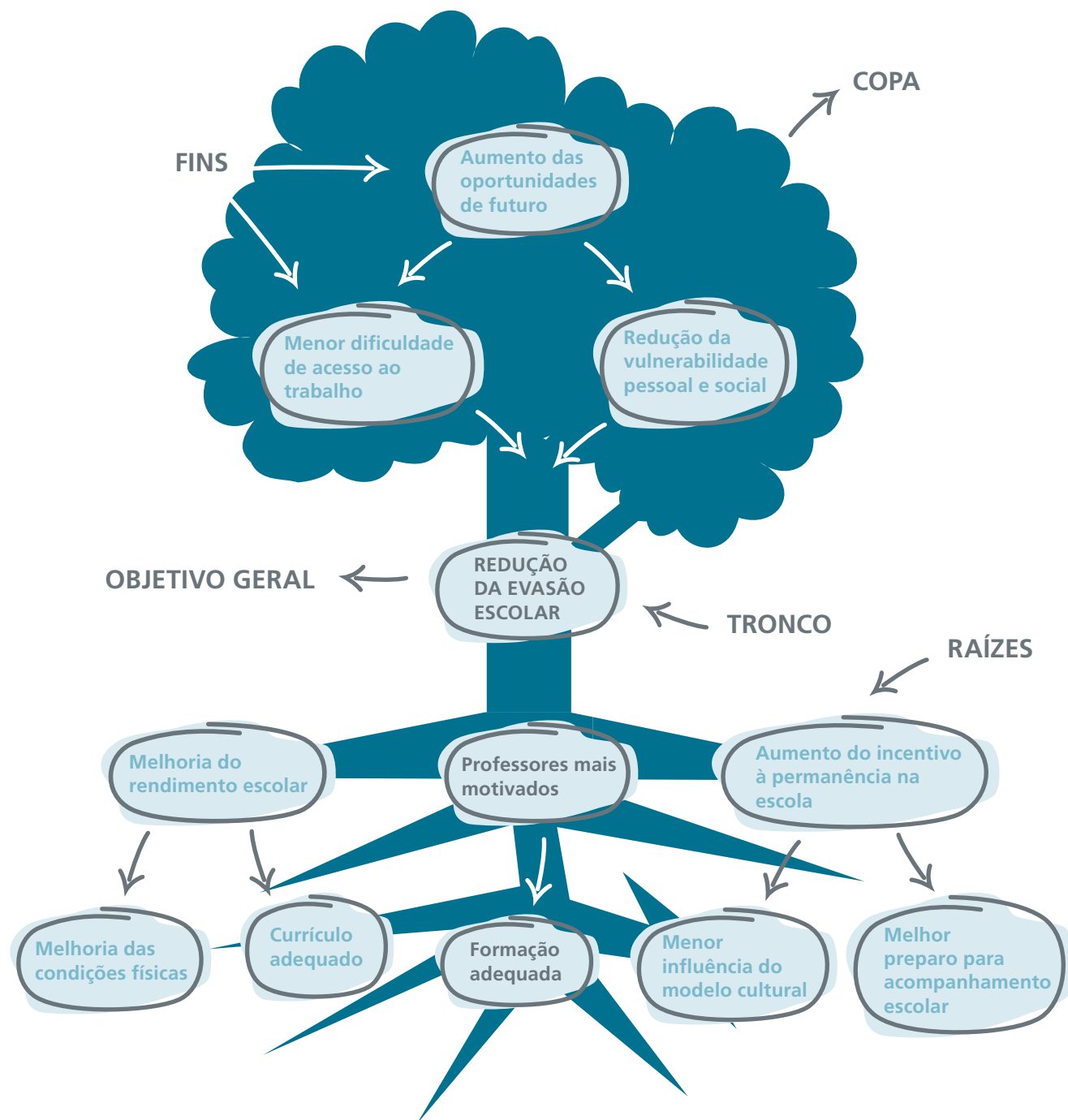
Qual o melhor caminho?

Bom, agora você e sua equipe de trabalho estão diante de um dilema: a escolha da trajetória a ser seguida, aquela que vai definir o projeto. Chegou a hora de pensar qual será a

melhor relação custo-benefício, isto é, qual o caminho que trará maiores resultados a um preço mais baixo. Para isso, vocês precisam listar as principais alternativas de ação (caminhos possíveis) e os seus aspectos positivos e negativos. As alternativas estão ali na Árvore dos Objetivos, abaixo do objetivo geral. São os meios que vocês vão utilizar para alcançar o objetivo pretendido e que também devem ser definidos a partir dos mesmos critérios usados para a escolha do desafio. Na verdade, esses critérios funcionam como limites da atuação do projeto, já que não se pode fazer tudo com um único projeto. Esses critérios são: a capacidade institucional, os recursos disponíveis (financeiros, humanos e materiais), as vantagens comparativas, o interesse da comunidade, além dos riscos que as diferentes alternativas implicam.

➤ **EXERCÍCIOS** I) Na Árvore de Objetivos, que construímos juntos, vamos definir as vias de ação do nosso projeto (veja o RECORTE na árvore).

ÁRVORE DOS OBJETIVOS RECORTADA



➤ **EXERCÍCIOS** II) Defina, junto com o seu grupo de trabalho, qual o recorte que você vai fazer na sua Árvore dos Objetivos, isto é, determine qual a trajetória a ser percorrida.

Objetivos

Aonde queremos chegar?



É chegado o momento de iniciar a montagem do documento do projeto. As duas árvores (dos desafios e dos objetivos) vão ajudar bastante nessa tarefa. Também colaboram para facilitar o trabalho as respostas a duas perguntas-chave:

- 1 Para que realizar o projeto?
- 2 Aonde queremos chegar?

As respostas a essas perguntas correspondem aos objetivos do projeto.

OBJETIVO GERAL OU OBJETIVO DE IMPACTO

O Objetivo Geral é mais abrangente e, como já foi visto, está no centro da Árvore dos Objetivos, ou melhor, é o seu tronco. Corresponde ao Desafio Central, transformado numa situação positiva. Significa o ponto aonde se quer chegar através da execução do projeto, a condição que se espera alcançar como consequência direta do projeto. Deve-se procurar estabelecer apenas um objetivo geral por projeto, já que, com isso, limita-se o número de frentes abertas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS³

Os Objetivos Específicos são **operacionais** e correspondem aos resultados esperados. Definem as ações que serão executadas no projeto para se chegar ao Objetivo Geral.

Na Árvore dos Objetivos, os objetivos específicos estão posicionados abaixo do Objetivo Geral e representam os meios para se atingir o Objetivo Geral, ao final do projeto. Pode-se traçar vários objetivos específicos para realizar um Objetivo Geral, mas só a partir do recorte que se fez na Árvore dos Objetivos. Por exemplo, na Árvore dos Objetivos com o recorte, o quadrinho “disponibilização de informação” poderá se desdobrar em “realizar curso de alimentação alternativa” e/ou “incentivar o aleitamento materno” e/ou “criar hortas comunitárias orgânicas” e assim por diante.

Isso quer dizer que mais objetivos específicos podem ser extraídos dos próprios meios propostos na Árvore dos Objetivos, desde que eles contribuam para o alcance do Objetivo Geral.

Que fique bem claro: **todos os objetivos específicos devem estar contidos no Objetivo Geral.**

OBJETIVOS DE ATIVIDADES

Depois da elaboração dos objetivos geral e específicos, deve-se partir para a **definição das atividades** e para a montagem do **cronograma**. As **atividades** são **tarefas** que devem ser desenvolvidas para alcançar os objetivos específicos e que têm um **custo**, por isso servem de base para a estruturação do **orçamento**. São tarefas diretamente ligadas ao projeto e relacionadas aos objetivos específicos. Tarefas, de rotina da sua instituição, não podem ser consideradas atividades do projeto.

DEFINIÇÃO DE ATIVIDADES

A pergunta-chave que se deve responder para definir as atividades é: **Que tarefas precisam ser realizadas** para que os resultados esperados (objetivos específicos) aconteçam? Trata-se, na verdade, das **providências** que precisam ser tomadas para que o projeto seja executado.

METAS

Metas são estimativas sobre as mudanças que deverão ocorrer com a execução do projeto. Devem ser estabelecidas em relação às necessidades insatisfeitas e definidas em função de quantidade, qualidade e tempo, a partir dos objetivos.

³ Itens sugeridos na publicação “Projetos sociais: como elaborar?”, da NOVAMERICA, editado pelas Paulinas, em 1997.

Os exemplos que se seguem esclarecem melhor :

OBJETIVOS	METAS
Geral Contribuir para a redução da malária.	1.120.000 casos evitados ou índice atual reduzido em 84%.
Específicos 1. Eliminar focos de criação de mosquitos 1.1 Identificar focos de proliferação. 1.2 Construir canais de drenagem.	60 focos eliminados. 38 focos identificados. 66 canais construídos.
De atividades 2. Realizar tratamento dos infectados 2.1 Colher amostras de sangue. 2.2 Administrar medicação a pacientes infectados.	111.000 tratamentos realizados. Amostras colhidas em 100% das pessoas em estado febril que chegam às unidades de saúde. Medicação administrada em 100% dos pacientes positivos.

DICAS

Há algumas perguntas que ajudam a verificar se os objetivos traçados são adequados e coerentes com o projeto. São derivadas de características que os objetivos devem ter.

CARACTERÍSTICAS	PERGUNTAS
Precisão	Quem se beneficiará com o projeto? Qual será esse benefício? O que se deseja transformar ?
Bases realistas	Há tempo suficiente? Há recursos disponíveis?
Complementaridade	A ação conjunta dos objetivos permite diminuir custos e melhorar os resultados?

 **Exercício** tente montar com a sua equipe a lista dos objetivos Gerais e Específicos, a partir da escolha de alternativas, ou seja, do recorte feito na Árvore dos Objetivos.

CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

Os projetos têm uma duração pré-estabelecida e as atividades que serão desenvolvidas – traçadas nos objetivos de atividades – não podem ultrapassar esse período. É preciso, então, determinar quanto tempo cada atividade requer para ser executada. É esse o momento de perguntar:

Quando as atividades vão ser realizadas? O cronograma de atividades é uma importante ferramenta de avaliação do projeto. Será útil tanto para o patrocinador potencial

como para o próprio grupo que elaborou o projeto. Antes da realização do projeto, o cronograma indica se a distribuição de atividades/tempo é ou não adequada. Durante a sua execução permite que se acompanhe o andamento do projeto e que se diminua, mantenha ou acelere seu ritmo, além de mostrar claramente o que não pôde ser realizado ao final do projeto. Uma forma de fazer o cronograma é montando um quadro onde se estabelecerá a relação entre as atividades e a sua duração (tempo previsto de execução), como este:

ATIVIDADES	MESES							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Seleção de visitadoras				X				
Treinamento de visitadoras				X	X			
Cadastramento de famílias				X				
Seleção de crianças				X				
Distribuição de suplemento alimentar			X	X	X	X	X	X

► OBSERVAÇÕES

- 1) Coloca-se tantos meses quanto for a duração do projeto. O projeto do exemplo durará oito meses, como certamente você já concluiu. Cada mês pode estar dividido em quatro colunas, representando as quatro semanas do mês.
- 2) Há algumas atividades que vão coincidir, ou seja, acontecerão ao mesmo tempo.
- 3) Não se deve dar nome aos meses porque podem ocorrer imprevistos (inclusive a liberação de recursos) que implicam o adiamento do projeto. Assim, o que foi planejado para abril poderá acontecer só em outubro, por exemplo. Nesse caso, será necessário refazer todo o quadro, risco que você não correrá se apenas numerar os meses.

► **Exercício:** elabore, em grupo, o cronograma de atividades do seu projeto.

PLANO DE AÇÃO: DO PONTO DE PARTIDA AO PONTO DE CHEGADA

Quando você e seu grupo de trabalho elaboraram o **diagnóstico** da realidade da região onde pretendem desenvolver o projeto, deixaram claro a situação existente no **ponto de partida**. Quando traçaram os **objetivos** do projeto, definiram o ponto de chegada. Em outras palavras, estabeleceram o quadro atual e as alterações que devem ocorrer nesse mesmo quadro. O plano de ação do projeto é justamente o

caminho percorrido para ligar esses dois pontos, e a forma de andar nesse caminho para completá-lo com sucesso. Assim, você vai dar passos de forma pré-definida. Esse ponto de chegada que você estabeleceu representa o sonho de transformação da realidade. Por isso, seu sonho deve conter uma definição clara de homem e de sociedade que quer construir. Essas são as suas **concepções teóricas**.

JUSTIFICATIVA: PORQUE O PROJETO PRECISA ACONTECER

Embora seja um dos primeiros itens que aparecem no documento do projeto, a justificativa é uma das últimas etapas a ser cumprida. Isso porque é conveniente ter uma visão mais completa do que se pretende fazer para depois explicar as escolhas realizadas.

A pergunta que se responde quando se vai montar a justificativa é: Por que é importante desenvolver a proposta contida no projeto? Na resposta cabem:

- 1 uma **descrição** da realidade (nacional/local/escolar), identificando o desafio, o cenário onde ele ocorre e a maneira como ele afeta o público-alvo.
- 2 uma **explicação** das causas do desafio e das suas consequências, determinando porque o ataque a esse problema pode modificar a realidade.

Resumidamente, pode-se dizer que a justificativa inclui, além do cenário, as **razões** (que são as causas), os **motivos** (que levaram ao ataque daquele problema), a **importância do que se pretende fazer**⁵ (as mudanças que se tem a intenção de realizar).

⁵ Itens sugeridos na publicação "Projetos sociais: como elaborar?", da NOVAMERICA, editado pelas Paulinas, em 1997.

LEMBRETES

- A justificativa é uma das partes mais importantes do documento do projeto porque ela é o seu argumento que vai ou não convencer o leitor de que o projeto contribui para modificar a realidade e que, portanto, deve ser posto em prática.
- É indispensável dar uma redação adequada, montando um texto corrido que incorpore as informações mencionadas, já que não é suficiente colocar tópicos com causas, conseqüências, motivos etc.

 **Exercício:** monte a justificativa do projeto que você e seu grupo estão elaborando.

Monitoramento e avaliação



Considerando que um projeto é elaborado e executado para enfrentar um desafio ou resolver um problema, nada mais adequado do que verificar se as soluções apresentadas serão, são ou foram adequadas. Trata-se de avaliar o projeto. Avaliar é fazer um julgamento sem a idéia de condenar e, sim, de melhorar a prática, seja ela de elaboração ou de execução do projeto. Na área social não se costuma avaliar projetos com muita freqüência. Mas, apesar das resistências, a cada dia que passa um maior número de patrocinadores, executores e beneficiários passa a se interessar pelo assunto: uns para verificar a forma de utilização de recursos x resultados obtidos, outros porque aprendem com os erros e acertos, e os beneficiários porque experimentam, através da participação, compartilhar decisões. As perguntas abaixo, que serão discutidas uma a uma, ajudam a entender melhor a importância e a necessidade da avaliação de projetos.

Por que avaliar?

Quando avaliar?

Como avaliar?

Quem deve avaliar?

Para quem avaliar?

POR QUE AVALIAR?

Muitas vezes, as pessoas pensam que a avaliação só serve para destacar os erros cometidos, transformando o projeto em alvo de críticas. Na verdade, a avaliação não tem um caráter punitivo mas, basicamente, definidor e corretivo. Ela permite examinar o projeto para ver até que ponto ele representa uma experiência válida, que merece ser executada e/ou replicada. E mais: a avaliação possibilita perceber se houve avanços, tendo em vista os objetivos traçados; aprender com os resultados e entender o caminho que foi ou ainda está sendo percorrido e, se for o caso, tomar a decisão de corrigir os erros de percurso.

► LEMBRETES

- Para avaliar é necessário que os objetivos do projeto estejam bem claros e sejam de fácil compreensão, caso contrário existirá um projeto diferente na cabeça de cada pessoa.

QUANDO AVALIAR?

Em relação ao quando, vale lembrar que a avaliação é um processo contínuo que começa **antes** mesmo do projeto acontecer, já que se avalia até se vale a pena executar aquele projeto, ou outro que possa ter resultados semelhantes e custos mais baixos. Avalia-se o documento do projeto antes da sua realização. Algumas instituições praticam a avaliação nessa fase. Por outro lado, todos os patrocinadores avaliam projetos antes de financiá-los. A pergunta a ser respondida nesse momento é: **Vale a pena executar o projeto?** Parte-se, então, para a avaliação da execução, que é realizada durante todo o tempo que dura o projeto, ou melhor, vai do início ao fim dele e permite manter ou redefinir percursos. Esta fase é chamada de **acompanhamento** ou **monitoramento** do projeto e responde à pergunta: Estamos no caminho certo? No final da execução avaliam-se os **resultados** e, um tempo depois, verifica-se o impacto. Nessa fase, a pergunta que se coloca é: **Chegamos onde pretendíamos?** Logo a avaliação acontece – ou deve acontecer – antes, durante, logo depois e algum tempo após a realização do projeto.

A **Avaliação Final**, portanto, se desdobra em duas: a que é realizada imediatamente após o término do projeto – também chamada de **avaliação de resultados** – e a que vai ocorrer algum tempo (6 a 12 meses) depois da conclusão do projeto – ou **avaliação de impacto**. A primeira se propõe a verificar até que ponto os resultados previstos nos objetivos foram alcançados e “serve para conhecer como foi executado o projeto, dar valor aos resultados obtidos, tomar decisões sobre a continuidade ou interrupção das

ações, eliminar ou diminuir os efeitos negativos, aumentar os efeitos positivos ou, ainda, decidir sobre um novo projeto com base em informações seguras”⁶. A segunda compara o momento anterior ao projeto com o momento pós-projeto, isto é, “concentra-se em aferir se os beneficiários diretos e a própria organização gestora experimentaram mudanças efetivas em sua situação, como consequência do projeto realizado”⁷. Em outras palavras, trata-se de definir – a médio prazo – os efeitos positivos e/ou negativos derivados das ações desenvolvidas no projeto. Corresponde aos fins propostos na Árvore dos Objetivos (parte superior da árvore).

Tanto o acompanhamento quanto a avaliação de resultados precisam ser **planejados e incluídos no documento do projeto**. Para chegar a isso é indispensável estabelecer quais os aspectos mais importantes do projeto que merecem ser acompanhados. As perguntas a seguir servem de base para dar início a um plano de avaliação. Poderão sofrer acréscimos e modificações, dependendo das características locais. Vale ressaltar que os objetivos do projeto precisam constar de qualquer plano de avaliação, porque são definidores dos rumos que o projeto se propôs a tomar.

O projeto vem alcançando/alcançou os objetivos e metas propostas?

As estratégias utilizadas estão sendo/foram adequadas ao desenvolvimento do projeto?

As necessidades do público-alvo/comunidade estão sendo/foram atendidas?

Quais os desdobramentos que o projeto está tendo/teve? (parcerias estabelecidas, caminhos não planejados mas efetivamente percorridos, situações não previstas etc).

A quantidade de recursos financeiros está sendo/foi adequada para a execução do projeto?

Quais os pontos positivos, negativos e críticos do projeto?

O que foi e o que não foi trabalhado?

➤ OBSERVAÇÃO

- 1 As cinco perguntas iniciais se prestam tanto para o acompanhamento quanto para a avaliação de resultados, tudo depende da maneira de formulá-las. As duas últimas perguntas são adequadas à avaliação de resultados.
- 2 A avaliação de impacto – quando levada a efeito – responde a outras questões que comparam a situação sem projeto com a situação um tempo depois de ocorrido o projeto.

Quais as condições existentes antes e depois do projeto?

O que mudou em função do projeto e o que mudou por razões externas ao projeto?

O que os beneficiários/comunidade acham do projeto?

Uma vez definidas as perguntas, procure respondê-las coletando e registrando dados que permitam comparar o que está sendo/foi concretizado com o que foi previsto. Mas sua tarefa não pára por aí. Você e sua equipe têm que interpretar os dados, pois é essa interpretação que transforma dados em informação e serve de base para decidir se o projeto precisa, ou não, de correções durante o acompanhamento.

Há aspectos **quantitativos e qualitativos** que precisam ser considerados no acompanhamento e na avaliação final (resultados e impacto).

Os aspectos quantitativos referem-se aos dados numéricos do projeto, como, por exemplo, 100 famílias beneficiadas, ou 10% de evasão, ou dois dos três cursos realizados, entre outras possibilidades que variam com a natureza do projeto. Esses dados numéricos são chamados de **indicadores e funcionam como evidências da situação que se está avaliando**. Um indicador permite comprovar se os objetivos foram ou não realizados. E mais: um indicador tem que ser objetivamente verificável, isto é, diferentes pessoas, utilizando as mesmas fontes de verificação, devem, necessariamente, chegar a resultados iguais.

Os aspectos qualitativos referem-se a percepções pessoais e revelam impressões, reações e/ou sentimentos que, para serem medidos, precisam ser transformados em dados quantificáveis (números). Constroem-se, então, **indicadores** para os aspectos qualitativos, de modo a conferir se objetivos e metas foram alcançados. “Os indicadores são especialmente necessários quando os resultados a medir são intangíveis ou carregados de subjetividade. Exemplo: medir o aumento da auto-estima ou o desenvolvimento da sociabilidade”⁸.

A formulação de indicadores deve vir acompanhada da determinação de seus **meios de verificação** que são também, chamados de **instrumentos ou fontes de informação**. Vale, inclusive, lembrar que os indicadores só são úteis se, a partir deles, puderem ser definidos os instrumentos. Os instrumentos ou meios de verificação podem ser questionários, entrevistas, relatos diários de observação, consulta a estatísticas, análise de documentos, reuniões programadas ou não programadas, grupos focais etc.

⁶ Itens sugeridos na publicação “Projetos sociais: como elaborar?”, da NOVAMERICA, editado pelas Paulinas, em 1997.

⁷ CARVALHO, Maria do Carmo Brandt de. Avaliação de projetos sociais, in AVILA, Célia Mariza. Gestão de projetos sociais. São Paulo, AAPCS, 2001.

⁸ CARVALHO, Maria do Carmo Brandt de. OP. cit.

Os exemplos dizem melhor o que se pretende explicar:

OBJETIVO	INDICADOR	INSTRUMENTO
Melhorar a auto-confiança.	Número de participantes que realizaram novos projetos de vida.	Entrevista com os ex-alunos do curso.
Aumentar a escolaridade dos jovens.	% de jovens que permaneceram ou retornaram à escola.	Registros da escola.
Desenvolver hábitos de higiene.	Número de crianças participantes de atividades de higiene.	Relatório. Observação.
Abrir canais de comunicação entre a comunidade e o poder público.	<ul style="list-style-type: none">• Número de propostas encaminhadas ao poder público local.• Número de demandas atendidas pelo poder público local.• Número de ações coletivas.	<ul style="list-style-type: none">• Propostas protocoladas nas diversas secretarias.• Clipping da imprensa falada, escrita e televisada.• Atas de reuniões.
Diminuir a incidência de doenças da população local.	<ul style="list-style-type: none">• Número de casos de portadores de doenças transmitidas pela água.• Índice de doenças provocadas por animais que vivem no lixo.	Dados da vigilância epidemiológica.

DICAS

- Registre sempre as informações coletadas em relatórios que servem:
 - 1) para serem utilizados pelos executores;
 - 2) enviados, periodicamente, aos patrocinadores e
 - 3) para orientar a avaliação final.
- Padronize o relatório, caso contrário as informações serão desconstruídas, o que dificulta a sua comparação com etapas anteriores.

PLANO DE AVALIAÇÃO

ACOMPANHAMENTO

- 1 Finalidade da avaliação.⁹
- 2 Periodicidade. Exemplo: quinzenal, mensal, trimestral etc.
- 3 Pessoas responsáveis/envolvidas. Exemplo: executores, participantes.
- 4 Objetivos do projeto/indicadores/instrumentos (como no quadro anterior).


AVALIAÇÃO FINAL

a) Resultados

- 1 Finalidade da avaliação.¹⁰
- 2 Época da avaliação. Exemplo: até um mês após o término do projeto.
- 3 Pessoas responsáveis/envolvidas. Exemplo: executores, financiadores, representantes da comunidade.
- 4 Objetivos do projeto/indicadores/instrumentos.

b) Impacto (só no caso de ter sido decidida/concebida com antecedência)

- 1 Finalidade da avaliação.¹¹
- 2 Época da avaliação. Exemplo: um ano depois do fim do projeto.
- 3 Pessoas responsáveis/envolvidas. Exemplo: financiadores, governo local.
- 4 Programação das atividades relativas aos fins mais amplos contidos na copa da Árvore dos Objetivos. Podem ser traçados indicadores e instrumentos.

 **Exercício:** monte com a sua equipe e, se possível, com as demais pessoas envolvidas no projeto, um plano de avaliação. Não se esqueça que o plano deve estar voltado para avaliar as diferentes fases do projeto e deve combinar com os objetivos. Estabeleça indicadores e decida que instrumentos vão ser utilizados para verificação.

⁹ Exemplo citado por TENÓRIO, op. cit. Finalidade: "Prestar contas à instituição financiadora do projeto e verificar os resultados alcançados até esta ocasião".

¹⁰ Exemplo: Conferir os resultados alcançados após o encerramento do projeto.

¹¹ Exemplo: Constatar as mudanças ocorridas na área, um ano depois do término do projeto.



Recursos

Depois de definir cada etapa do projeto, deve-se pensar nos recursos que serão utilizados. É hora de indagar: Com que meios o projeto será posto em prática? Em primeiro lugar, deve-se montar o orçamento, acompanhado da memória de cálculos. O orçamento indica os recursos que serão utilizados na execução do projeto. “O orçamento mostra quanto dinheiro é necessário e como deve ser dividido”(Nepam). Já a memória de cálculos, como o nome evidencia, demonstra como os valores foram calculados. Proponente e patrocinador precisam dessas informações.

Quadro 1. Orçamento com memória de cálculos.

ITENS	MEMÓRIA DE CÁLCULOS	TOTAL (R\$)
A-PESSOAL		
Coordenador	1 coord.x R\$ 1000,*/mês x 5meses x 1,20 enc.sociais**	6000,
Instrutor ***	600 horas x R\$ 25,/hora x 1,20 enc. sociais	18000,
Secretária	1 secret. x R\$ 300,/mês x 5 meses x 1,20 enc. sociais	1800,
SUBTOTAL		25800,
B-MATERIAL DIDÁTICO		
Livros	2 livros x 30 alunos x R\$ 20,/unidade	1200,
Apostilas	3 apostilas x 30 alunos x R\$ 4,/unidade	360,
Assinatura de Revistas	3 assinaturas x R\$ 130,/cada	390,
SUBTOTAL		1950,
C-EQUIPAMENTO		
Microcomputador	3 unidades x R\$ 3.000,/ unidade ****	9000,
Impressora	1 unidade x R\$ 350,/unidade	350,
Scanner	1 unidade x R\$ 300,/unidade	300,
Ventilador	2 unidades x R\$ 100,/unidade	200,
SUBTOTAL		9850,
D-MATERIAL DE CONSUMO		
Tonner	2 unidades x R\$ 90,/unidade	180,
Tinta impressora	2 unidades x R\$ 80,/unidade	160,
Bobina para fax	3 unidades x R\$ 20,/unidade	60,
Disquete	6 caixas x R\$ 10,/caixa	60,
SUBTOTAL		460,
E-TRANSPORTE		
Ônibus urbano	4 passagens/dia x R\$ 1,20 cada x 30 alunos x 100 dias	14400,
Ônibus passeio	5 passeios (1 por mês) x R\$ 150,/aluguel	750,
SUBTOTAL		15150,
F-ALIMENTAÇÃO		
Almoço	R\$ 4,00/aluno/dia x 30 alunos x 100 dias	12000,
Lanche	R\$ 1,50/aluno/dia x 30 alunos x 100 dias	4500,
SUBTOTAL		16500,
G-OUTROS		
Camisetas	2 camisetas x 30 alunos x R\$ 2,50/unidade	150,
Correio	R\$ 50,/mês x 5 meses	250,
Tarifas bancárias	0,38% CPMF + diversos	600,
SUBTOTAL		1000,
TOTAL		69710,
H-TAXA DE ADMINISTRAÇÃO	10%*****	6971,
TOTAL GERAL		76681,

Quadro 2. Cronograma de desembolso ou físico-financeiro ou financeiro

Um outro quadro que não pode faltar no documento do projeto é o cronograma de desembolso, também chamado por todos os outros nomes acima. Ele define o que vai ser gasto no projeto, em um período de tempo determinado. No exemplo que se segue o desembolso será mensal, o que levou a definir quanto vai ser gasto por mês.

ITENS	MESES					TOTAL(R\$)
	1	2	3	4	5	
A-Pessoal	6360,	6360,	4560,	4560,	3960,	25800,
B-Material Didático	1110,	120,	720,			1950,
C-Equipamento	9850,					9850,
D-Material de Consumo	460,					460,
E-Transporte						
F-Alimentação						
G-Outros						
H-Taxa de Administração	1394,20	1394,20	1394,20	1394,20	1394,20	6971,
TOTAL GERAL						76681,

Quadro 3. Contrapartidas

Há parceiros que, para apoiar um projeto, exigem que a instituição proponente defina contrapartidas, isto é, sua participação no projeto, bem como outros possíveis patrocínios.

ITENS	CONTRAPARTIDAS			TOTAL
	Fundação A	Instituto B	Proponente	
A-PESSOAL				
Coordenador	3.000,	3.000,		6.000,
Instrutor	9.000,	9.000,		18.000,
Secretária		1.800,		1.800,
Assessor financeiro		6.000,	6.000,	
Contador			1.800,	1.800,
B-MATERIAL DIDÁTICO				
Livros	1200,			1.200,
Apostilas	360,			360,
Assinatura revistas	390,			390,
Manuais			360,	360,
C-EQUIPAMENTO				
Microcomputador	6.000,	3.000,		9.000,
Impressora		350,		350,
Scanner		300,		300,
TV			800,	800,
Vídeo			400,	400,
D*				
TOTAL GERAL				

ANEXOS: o que devem conter

Nos **anexos** entra tudo que agrega valor, mas não cabe no corpo do projeto. São informações esclarecedoras como gráficos, dados estatísticos, recortes de jornais, revistas etc, referentes ao tema tratado, fotos, entre outras possibilidades. Quando se vai contratar um consultor, vale a pena acrescentar o seu curriculum vitae, visto que o financiador merece "conhecer" melhor a pessoa em quem está investindo. Aliás, não só merece, como geralmente exige o curriculum vitae deste profissional. No caso da instituição ser muito nova, deve-se anexar o curriculum vitae de cada um dos componentes da equipe técnica, pois isso informa a trajetória desses profissionais e conta positivamente na avaliação do projeto.



Perguntas respondidas

Você e seu grupo de trabalho já devem ter-se dado conta de que quando se vai montar um projeto é importante formular uma série de perguntas. A resposta a essas perguntas facilita a elaboração do projeto, pois indicam o caminho a ser seguido, já que correspondem a cada um dos itens do projeto. Assim :

QUANDO SE PERGUNTA :	DEFINE(M)-SE
Onde?	O diagnóstico
Quem são as pessoas?	Os beneficiários
O quê?	O problema
Para quê?	Os objetivos
Como?	A metodologia
Que tarefas serão executadas?	As atividades
Quando?	Os cronogramas
Por quê ?	A justificativa
Vale a pena?	A avaliação (antes)
O caminho está certo?	O monitoramento (durante)
Chegou-se onde se pretendia?	A avaliação final (resultados)
O que mudou depois do projeto?	A avaliação final (impacto)
Quanto?	Os recursos

ROTEIRO PARA A ELABORAÇÃO DE PROJETOS

1 RESUMO EXECUTIVO

- **Ficha técnica**
- **Empresa**
- **Região**
- **Nome da escola**
- **Coordenadores responsáveis**
- **Consultor**
- **Ano**
- **Localização da escola :bairro, cidade, estado.**
- **Identificação/definição do problema.**
- **Objetivo que se pretende alcançar e como alcançar – limite: 10 linhas.**
- **Nome do projeto.**

Exemplo

Os alunos que freqüentam a Escola Angelina Silva Cardoso (EASC), localizada no bairro de Sumaré, no município de Iraí, têm sido alvo de preconceito nas demais escolas públicas da região, para onde migram após a 4ª série, em razão de sua origem pobre. Tal rejeição contribui para o afastamento precoce dos estudos, visto que as crianças discriminadas têm dificuldade de conviver e se integrar em meio sócio-econômico-cultural diferenciado. O Projeto Soltar a Voz possibilitará a alfabetização musical dos alunos da EASC e o seu acesso, via musicalidade, à multiculturalidade regional. Além disso, está prevista a construção de uma área coberta que facilitará, num espaço de tempo mais dilatado, a sustentabilidade futura da proposta.

2 IDENTIFICAÇÃO DA ESCOLA – FICHA CADASTRAL

- **Nome, endereço, telefone, e-mail**
- **Horário de funcionamento**
- **Diretora/vice-diretora**
- **Coordenadora pedagógica**
- **Número de professores**
- **Número de funcionários**
- **Número de alunos**
- **Períodos de atividade**

3 EQUIPE

Composição da equipe na Bunge, na escola e na comunidade (lista de nomes).

4 BENEFICIÁRIOS

Diretos (obrigatório): **número** de alunos da escola parceira, subdivididos por série e período de aula (manhã, tarde).

Indiretos (facultativo): aqueles que vão receber o benefício indiretamente: pais, amigos, comunidade etc.

5 HISTÓRICO E ANÁLISE DE CONTEXTO

Como o bairro/cidade foi formado e como evoluiu. Principais características da área: localização, peculiaridades locais (que interessem ao projeto).

Dados socioeconômicos e culturais: condições de moradia, escolaridade, renda, principais eventos locais.

Serviços disponíveis ou ausentes (caso interesse ao projeto).

Situar a escola nesse contexto, indicando quando foi criada e as modificações relevantes pelas quais passou.

6 JUSTIFICATIVA

Relatar o problema, suas causas e conseqüências, a maneira como resolvê-lo e qual a importância do caminho escolhido.

Citar objetivos esperados.

7 OBJETIVOS E METAS

Geral: ponto de convergência de todo o projeto.

Específicos: resultados parciais para alcançar o objetivo geral.

Metas: quantificação dos resultados esperados.

Exemplo

Objetivo Geral: contribuir para aproximar mundos e culturas diferenciados, diminuindo preconceitos e aumentando as possibilidades de permanência na escola dos alunos egressos da EASC.

OBJETIVO 1 – CONHECER E APRESENTAR AOS ALUNOS EXPERIÊNCIAS MUSICAIS BEM-SUCEDIDAS

Atividades	Metas
Realizar evento musical para a comunidade.	X evento realizado/ano
Realizar visitas de alunos (1ª a 4ª série) a grupos musicais/espacos culturais.	X visitas/ano realizadas/ano
Apresentar filmes/clipes/documentários ligados à música.	X filme/mês apresentado na escola totalizando X por ano

8 CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

Quadro com todas as tarefas que precisam ser realizadas para o alcance de cada objetivo e o período correspondente à execução de cada uma delas. Pode constar o nome dos responsáveis de cada uma. Tem um cunho mais administrativo.

Exemplo

Atividade: realizar evento musical no bairro com apresentação da comunidade

Ações	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Responsável
Mapeamento dos grupos existentes	■												
Contato com os grupos	■				■			■		■			
Definição e reserva de espaço para apresentações		■											
Ensaios		■	■			■	■		■		■	■	
Apresentações			■				■		■			■	

9 PLANO DE AÇÃO

1 Pressupostos: visão de mundo; aspectos (teóricos) que informam, subsidiam, são tomados por base na implementação do projeto.

Exemplo

A presença da música na escola, através do Projeto Soltar a Voz, é capaz de desenvolver percepção, imaginação, raciocínio, concentração, disciplina e criatividade. Mais do que isso: valoriza identidades e conduz à compreensão da multiculturalidade local. "(...) cabe à música colocar-se a serviço da sociedade, recriando as dimensões humanas, estéticas, éticas, sociais e – por que não dizer – as dimensões do sentir, do prazer, da alegria, da esperança das quais tantas pessoas já se distanciaram". PAREJO, 2000.

2 Desenvolvimento: o projeto passo a passo, com todas as informações que permitem ter uma ideia clara de como o projeto está sendo executado no dia-a-dia. Incluir conteúdos, quando for o caso.

Exemplo

DESENVOLVIMENTO DO PROJETO

Formação de professores e voluntários

Encontros quinzenais teóricos e práticos, de XX horas durante o ano todo, realizado aos sábados, objetivando capacitar para ensinar música na sala de aula, integrada aos demais conteúdos. Responsáveis: professor especialista contratado, palestrantes convidados.

Trabalhos com alunos

Musicalização

ATIVIDADE	PROPOSTA	PERIODICIDADE	RESPONSÁVEL (EIS)	PERÍODO DE REALIZAÇÃO
Alfabetização musical para alunos de Jardim, Nível 1 e 1ª série	Este trabalho permitirá às crianças conhecerem a música e a utilizá-la de forma lúdica e prazerosa em seu aprendizado diário.	Todas as xx-feiras.	Professores e voluntários sob a supervisão de um especialista contratado.	Ano letivo.

10 PLANO DE AVALIAÇÃO

Etapas da avaliação e responsáveis.
Objetivos e/ou metas e respectivos indicadores

Exemplo

INDICADORES LOCAIS

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	METAS	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Incentivar o empréstimo de livros e vídeos para criar uma cultura da leitura entre os educandos e incentivar a utilização destes como ferramenta pedagógica em sala de aula.	Empréstimo mensal de 300 livros e dez vídeos.	Nº de livros/filmes emprestados. Nº visitantes espaço multimídia. Nº de trabalhos gerados a partir do material emprestado do espaço.	* Registro de empréstimos feitos pelos alunos. * Ficha técnica de leitura. * Lista com os nomes dos filmes assistidos contendo os seguintes dados: o nome do filme, a data de retirada e a sala que solicitou. * Trabalhos gerados a partir do contato com os livros e os filmes (sensibilização).

INDICADORES NACIONAIS

ITEM	OBJETIVOS	INDICADORES	INSTRUMENTOS	QUESTIONÁRIOS
Escola	Contribuir para a construção de uma cultura de participação ativa na escola.	Quantidades de espaços de participação criados/ otimizados pelo projeto.	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de presença • Atas • Questionário 1 	<p>1 As ações propostas pela Fundação Bunge têm contribuído para otimizar os espaços de participação existentes?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se Sim, como? • Se não, por quê? <p>Exemplos: Associações de Pais e Mestres, Conselhos de Escola, Grêmios, Horas de Trabalho/Estudos/Planejamento (HE, HTPC).</p>
Professor	Melhorar a prática pedagógica através das ações complementares.	Contribuição das ações propostas pela Fundação Bunge na prática pedagógica do professor.	Questionário 2	<p>2 As ações propostas pela Fundação Bunge têm contribuído para enriquecer a sua prática pedagógica?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se Sim, como? • Se Não, por quê?
Aluno	Criar situações de aprendizagem em ações complementares significativas para os alunos.	<p>1 Número de situações criadas.</p> <p>2 Comparação dos índices usuais de frequência com os das situações criadas pelo projeto.</p>	<p>1 Planejamento das atividades. Relatório do Projeto.</p> <p>2 Lista de presença nos eventos.</p>	
Comunidade	Aumentar a participação da comunidade.	Nº de parcerias estabelecidas e/ou participações eventuais.	<p>Relatório do Projeto</p> <p>Termo de Compromisso</p> <ul style="list-style-type: none"> • convites • cartazes • cartas convite/ agradecimentos/ e-mail 	

11 PARCERIAS

Listar parceiros e respectivas responsabilidades.

Exemplo

INSTITUIÇÕES	RESPONSABILIDADES
Fundação Universidade Regional	k
Universidade do Vale do Iraí	z
Escola de Música do Teatro Carlos Gomes	y
Fundação Cultural do Município	w

12 ORÇAMENTO (com memória de cálculos)

Quadro com tudo que vai se gastar com pessoal, material didático, de escritório e permanente, transporte, lanches, uniformes e outros (cabe tudo que não foi citado aqui), discriminando custo unitário e total, além de calcular o total geral do projeto.

13 CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO OU FÍSICO-FINANCEIRO

Quadro com a indicação dos valores e períodos em que o dinheiro deve ser repassado aos executores.

Exemplo

ITEM	MEMÓRIA DE CÁLCULOS	TOTAL(R\$)
Pessoal		
Especialista Form. prof/vol.	1 esp. x R\$25,00/hora x 8encontros 4 horas	800,00
Professor de Música /turno/quinz.	2 profs. x R\$25,00/hora x 144 horas	3.600,00
Palestrante	2 palestras de 1 hora x 50,00/hora	100,00

14 QUADRO DE CONTRAPARTIDAS

Quadro indicando custo que efetivamente vai ser desembolsado ou, apenas, calculado em valores atuais, pelos parceiros individualmente, incluindo escola e Bunge. Resumindo: quem paga o quê?

15 ANEXOS

Tudo que agrega valor ao projeto mas que não cabe no corpo do mesmo, como por exemplo, questionários, fotos, gráficos, curriculum vitae, plantas baixas etc.

Referências bibliográficas

- ÁVILA, Célia M. de (coord.). Gestão de projetos sociais. São Paulo: AAPCS, 2001.
- ARMANI, Domingos. Como elaborar projetos? Guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais. Porto Alegre: TOMO EDITORIAL, 2000.
- BRANDÃO, Carlos Rodrigues (org.) Repensando a pesquisa participante. São Paulo: BRASILIENSE, 1986.
- CENTRO DE PESQUISAS PARA EDUCAÇÃO E CULTURA. Guia de ações complementares à escola para crianças e adolescentes. São Paulo: CENPEC/UNICEF, 1995.
- DALMÁS, Angelo. Planejamento participativo na escola: elaboração, acompanhamento, avaliação. Petrópolis: VOZES, 1999.
- FALCÃO, Ricardo. Curso de Elaboração de Projetos. USAID, mimeo, s.d.
- FRANCO, Augusto. Ação local: a nova política da contemporaneidade. ÁGORA/INSTITUTO DE POLÍTICA/FASE, 1995.
- KISSIL, Rosana. Elaboração de projetos e propostas para organizações da sociedade civil. São Paulo: GLOBAL, 2001.
- NEPAM. Introdução à elaboração de projetos. Campinas, UNICAMP, 1996.
- NORAD. O método do quadro lógico: manual de planificação de projetos orientados por objetivos. Holanda, s.d.
- NOVAMERICA. Projetos sociais: como elaborar? São Paulo: PAULINAS, 1998.
- PEREZ, Clotilde e JUNQUEIRA, Luciano Prates: Voluntariado e a gestão das políticas sociais. São Paulo: FUTURA, 2002.
- TENÓRIO, Fernando Guilherme (coord.) Avaliação de projetos comunitários: abordagem prática. Rio: CEDAC, 1995.
- UNICEF/CEPAL. Elaboração, monitoramento e avaliação de projetos sociais. Brasília: 1995. mimeo.

