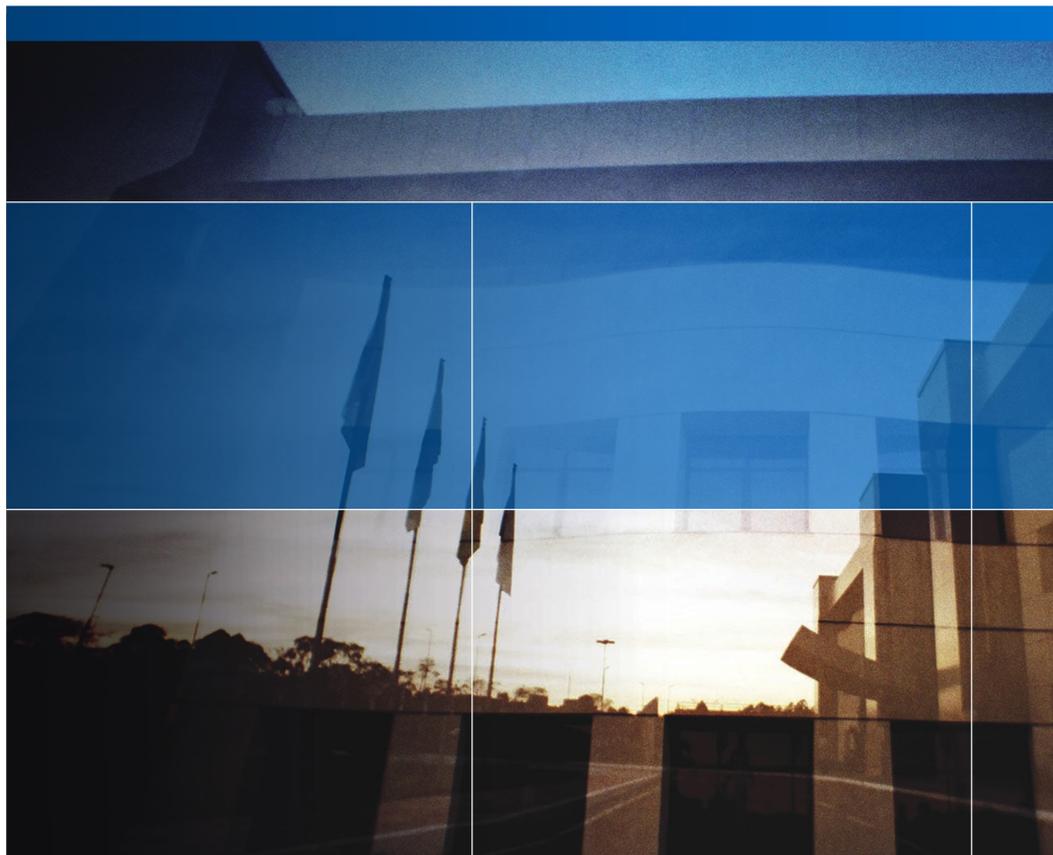


Parceria com Organizações Sociais – POS

# PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS EM ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

Profa. Maria Cecília Prates Rodrigues | 2014



Patrocínio:



**POS**

PARCERIA COM  
ORGANIZAÇÕES  
SOCIAIS



# **Planejamento e Avaliação de Projetos Sociais em Organizações Sociais**

Profa. Maria Cecília Prates Rodrigues

## SOBRE A AUTORA

Maria Cecília Prates Rodrigues é economista e mestra em economia pela UFMG, e doutora em administração pela FGV/Ebape (RJ). A área social sempre foi o foco de suas pesquisas e trabalhos de consultoria.

Pesquisadora da FGV/Ibre durante 17 anos (1982-1999), com vários artigos publicados na revista *Conjuntura Econômica* e em outras, nas áreas de mercado de trabalho, desenvolvimento social e terceiro setor.

Desde 2004, vem atuando como consultora e professora em avaliação de projetos sociais. Já realizou consultoria/curso nessa área para instituições como FGV (Fundação Getulio Vargas), FBB (Fundação Banco do Brasil), IETS (Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade), Comunitas, UFRJ (Universidade Federal do RJ) e UFF (Universidade Federal Fluminense).

Na FDC está atuando, desde 2011, como professora convidada da POS (Parceria com Organizações Sociais) em projetos sociais.

Publicou dois livros sobre avaliação social: *Ação social das empresas privadas: como avaliar resultados* (FGV, 2005); e *Projetos sociais corporativos: como avaliar e tornar essa estratégia eficaz* (Atlas, 2010).

Para ler alguns artigos da autora sobre projetos sociais e outros temas relacionados, visite o site <http://www.estrategiasocial.com.br>

# SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUÇÃO</b> .....   | <b>9</b>  |
| <b>CAPÍTULO 1 – PLANEJAR A MUDANÇA</b> .....  | <b>13</b> |
| <b>1.1</b> O que é um projeto social .....  | 13        |
| Toda organização social deve necessariamente ter projeto social? .....  | 15        |
| As especificidades do projeto social nas organizações sociais .....   | 16        |
| <b>1.2</b> Explicitar a mudança: o método do marco lógico .....   | 18        |
| <b>1.3</b> A estrutura do marco lógico .....  | 23        |
| <b>1.3.1</b> Objetivos .....  | 24        |
| O que são objetivos de resultado e de processo .....  | 24        |
| Objetivos de resultado: como devem ser especificados nas organizações sociais .....                               | 29        |
| <b>1.3.2</b> Indicadores .....  | 32        |
| O que são .....   | 32        |
| Tipos de Indicadores.....   | 33        |
| Quantitativos e Qualitativos .....  | 34        |
| Relacionados a aspectos tangíveis e intangíveis .....   | 35        |
| Simples e Compostos .....   | 37        |
| De Resultado e de Processo. Indicadores para caracterizar o público-alvo .....                                    | 39        |
| Como medir indicadores relacionados a aspectos intangíveis e indicadores sintéticos: o uso do número-índice ..... | 39        |
| Indicadores relacionados a aspectos intangíveis .....   | 40        |
| Indicadores sintéticos .....  | 43        |
| Quando e como formular os indicadores .....   | 47        |
| Características de um bom sistema de indicadores .....  | 51        |
| Ferramentas de medição: próprias e “de prateleira” .....  | 54        |
| Limitação dos indicadores .....   | 58        |
| <b>1.3.3</b> Fontes de verificação .....  | 59        |
| <b>1.3.4</b> Pressupostos .....   | 59        |
| <b>1.4</b> Definir o público-alvo do projeto .....  | 61        |
| <b>1.5</b> Planejar a coleta de dados: pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa .....                         | 62        |
| <b>1.6</b> Como construir e aplicar os questionários: algumas dicas .....   | 65        |

|  |            |
|--|------------|
| 1.6.1 Como construir o questionário .....  | 65         |
| 1.6.2 Como aplicar o questionário .....  | 75         |
| 1.6.3 Como definir a amostra .....   | 79         |
| <b>CAPÍTULO 2 – AVALIAR A MUDANÇA .....</b>  | <b>83</b>  |
| 2.1 O que é avaliar um projeto social .....  | 83         |
| 2.2 Por que avaliar? .....   | 85         |
| 2.3 Critérios de avaliação. O critério da eficácia. ....   | 87         |
| 2.4 Desafios da avaliação social .....   | 91         |
| 2.5 Etapas da avaliação .....  | 95         |
| 2.5.1 Avaliação de marco zero .....  | 95         |
| 2.5.2 Avaliação de processo .....  | 98         |
| 2.5.3 Avaliação de resultados. Avaliação de impacto .....  | 99         |
| 2.5.3.1 A abordagem tradicional da avaliação de impacto .....  | 100        |
| 2.5.3.2 Uma alternativa à abordagem tradicional de<br>avaliação de impacto .....   | 103        |
| O aspecto da causalidade .....   | 104        |
| O aspecto da entrada e saída de participantes<br>ao longo do projeto .....   | 107        |
| 2.6 Armadilhas da avaliação de resultados .....  | 112        |
| 2.6.1 Antes de começar a coleta de dados .....   | 112        |
| 2.6.2 Durante a coleta de dados .....  | 114        |
| 2.6.3 Ao final da coleta de dados .....  | 118        |
| 2.7 Como comunicar os resultados do projeto social? .....  | 120        |
| <b>CAPÍTULO 3 – O PASSO A PASSO DO PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO<br/>DO PROJETO SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS: O CASO<br/>DO PROJETO DO ARIAPA .....</b>  | <b>126</b> |
| 3.1 Planejamento (primeira fase) – <i>Concepção</i> do projeto .....   | 126        |
| Passo 1 – Analisar a sinergia entre o projeto social e a organização .....   | 126        |
| Passo 2 – Analisar de modo preliminar a viabilidade do projeto .....   | 129        |
| 3.2 Avaliação de marco zero – MO (primeira fase): .....  | 129        |
| Passo 3 – Realizar o Diagnóstico Rápido Participativo do contexto<br>social para identificar as possibilidades de atuação (árvore de<br>problemas, mapa das potencialidades e árvore de objetivos) ..... | 129        |
| 3.3 Planejamento (segunda fase) – <i>Nascimento</i> do projeto .....   | 139        |

|  |            |
|--|------------|
| Passo 4 – Definição preliminar da proposta do projeto, do marco lógico e do público-alvo. Aprovação do projeto .....                                   | 139        |
| <b>3.4 Avaliação de marco zero – M0 (segunda fase) .....</b>   | <b>142</b> |
| Passo 5 – Realizar a coleta de dados: pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa .....   | 142        |
| <b>3.5 Planejamento (terceira fase) .....</b>  | <b>149</b> |
| Passo 6 – Definir o público-alvo do projeto .....  | 150        |
| Passo 7 – Elaborar a versão completa do marco lógico – incluindo os conceitos operacionalizados (indicadores) e as informações para o marco zero ..... | 151        |
| Marco lógico: o planejamento do projeto .....  | 152        |
| Passo 8 – Elaborar o plano de trabalho por atividade: cronograma, orçamento e atribuição de responsabilidades .....                                    | 157        |
| <b>3.6 Avaliação de processo - ou monitoramento .....</b>  | <b>162</b> |
| Passo 9 – Realizar regularmente o monitoramento do projeto: sistema de acompanhamento .....  | 162        |
| Marco lógico: planejamento X avaliação de processo .....   | 163        |
| <b>3.7 Avaliação de resultados .....</b>   | <b>169</b> |
| Passo 10 – Realizar nova coleta de dados para levantar a situação dos participantes no pós-projeto - M1 e M2 .....                                     | 169        |
| Marco lógico: planejamento X avaliação de resultados .....   | 170        |
| <b>3.8 Estratégias de planejamento e avaliação para a segunda etapa do projeto: os passos seguintes .....</b>  | <b>177</b> |

|   |            |
|---|------------|
| <b>CAPÍTULO 4 – COMEÇANDO A TRILHAR NA DIREÇÃO DAS “FERRAMENTAS DE PRATELEIRA” .....</b>                                | <b>179</b> |
| <b>4.1 Arquivo em excel do Marco Lógico .....</b>   | <b>179</b> |
| <b>4.2 Instrumentos desenvolvidos por outras organizações .....</b>   | <b>181</b> |
| 4.2.1 Conceitos adotados pelo IBGE para caracterizar as condições de inserção no mercado de trabalho .....              | 183        |
| 4.2.2 Indicadores para avaliar as iniciativas de qualificação profissional .....  | 188        |
| IBGE / Suplemento especial da PNAD .....  | 188        |
| Fundação Iochpe / Programa Formare .....  | 191        |
| IETS / Projeto e-Jovem .....  | 193        |
| 4.2.3 Questionário adotado pela NPC para medir o bem-estar de crianças e adolescentes entre 11 e 16 anos de idade ..... | 197        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>4.3 Instrumentos desenvolvidos pelas organizações da POS .....</b>  | <b>206</b> |
| 4.3.1 Marco Lógico .....   | 206        |
| Ramacrisna .....   | 207        |
| Associação Projeto Providência .....   | 211        |
| Instituto Ester .....  | 219        |
| 4.3.2 Questionários .....  | 222        |
| Ramacrisna: M0, M1 e M2 .....  | 222        |
| Associação Projeto Providência: M0 .....   | 226        |
| 4.3.3 Construção de indicadores .....  | 230        |
| Associação Projeto Providência: Índice de autopercepção do educando quanto à sua qualificação profissional .....                     | 230        |
| <br>   |            |
| <b>ANEXO - ARTIGOS PARA AJUDAREM A REFLETIR SOBRE O PLANEJAMENTO E A AVALIAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS EM ORGANIZAÇÕES SOCIAIS .....</b> | <b>238</b> |
| <br>   |            |
| 1. Organizações do Terceiro Setor e Projetos Sociais .....   | 238        |
| 2. Avaliação de projetos sociais: uma disciplina ainda em construção .....   | 240        |
| 3. Retorno econômico de projetos sociais: limites da avaliação .....   | 242        |
| 4. Há um padrão ideal para avaliar o impacto social no terceiro setor? .....   | 244        |
| 5. Como o Manual da POS de Planejamento e Avaliação de Projetos Sociais pode se integrar com o Guia do PMD-PRO? .....                | 247        |
| <br>   |            |
| <b>GLOSSÁRIO .....</b>   | <b>253</b> |
| <br>   |            |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>   | <b>261</b> |

# INTRODUÇÃO

O desafio do Programa da POS (Parceria com Organizações Sociais) é “ajudar as organizações sociais a se tornarem autossustentáveis e mais atrativas para os investimentos, possibilitando que as boas intenções sejam transformadas em ações efetivas e de maior amplitude”<sup>1</sup>. O presente manual busca contribuir para isso, ao estimular a reflexão e propor alternativas práticas sobre como planejar e avaliar os projetos sociais conduzidos por essas organizações.

O público-alvo que se quer atingir são as organizações sociais participantes da POS que vivenciam realidades bastante diferentes na condução dos seus projetos sociais. Algumas estão em estágio bem inicial, outras em estágio mais avançado. As primeiras devem ler o manual buscando reter os conceitos introdutórios e os procedimentos básicos em planejamento e avaliação social; já as avançadas devem ampliar o foco de sua leitura e enxergar esse guia como uma sistematização de tópicos-chave e questões polêmicas com as quais têm convivido nesse campo. Em ambos os casos, o manual tem a intenção de adaptar e unificar o entendimento dos conceitos de planejamento e avaliação social entre as organizações da POS, ou seja, buscar propor uma base conceitual comum, de modo a “preparar o campo” para as atividades de monitoria da POS, além de facilitar o diálogo e a troca de experiências entre essas organizações.

Parte-se aqui do pressuposto de que, no caso das organizações sociais que, em geral, são pequenas e dispõem de recursos escassos, a avaliação dos seus projetos sociais deve ter uma abordagem simples e objetiva, sem ser simplória ou pouco confiável, e servir como uma ferramenta de gestão para o alcance dos objetivos planejados (critério da eficácia). Os indicadores de avaliação a serem utilizados devem ser poucos e só eleitos se forem realmente medir um aspecto considerado relevante para a condução do projeto social.

---

1 <http://www.fdc.org.br/programas/Paginas/programa.aspx?programa=Parceria%20com%20Organiza%C3%A7%C3%B5es%20Sociais%20-%20POS>

Caso contrário, corre-se o risco de gerar desperdício de dinheiro, tempo e boa vontade, que poderiam estar sendo mais bem canalizados no projeto social em si, em vez de estarem gerando uma “montanha” quase inútil de dados.

A abordagem adotada está centrada no uso do marco lógico, por ser esse um instrumento amplamente utilizado atualmente, tanto em âmbito nacional como internacional, para planejar o projeto social e orientar a sua avaliação. Evidentemente, não se pretende o uso estrito do marco lógico, mas, sim, fazer uso de suas “boas ideias” para subsidiar a concepção e o acompanhamento do projeto social, como a noção da cadeia hierárquica de objetivos, a lógica da causalidade, a construção do sistema de indicadores e a análise de riscos.

O Manual está subdividido em quatro capítulos, permeados com citações acerca das organizações da POS que participaram da monitoria de projetos sociais em 2012 e 2013. Foram elas: Ramacrisna, ChildFund Brasil, Associação Projeto Providência, Instituto Kairós, Instituto Ester Assumpção, Casa do Jardim e Corpo Cidadão. Embora ainda estejamos começando o trabalho das monitorias na POS, procurei sempre que possível ilustrar o Manual com alguns exemplos e/ou comentários sobre os projetos-piloto<sup>2</sup> que foram trabalhados nessas organizações.

O capítulo 1 trata sobre como planejar a mudança desejada - tanto o planejamento do projeto social como o planejamento da coleta de dados, ou pesquisa de campo. Alguns aspectos serão destacados nesse capítulo, como a proposição de um entendimento para objetivos de resultados, compatível com o alcance do trabalho social na maioria das organizações sociais; a construção dos indicadores; a ideia das “ferramentas de prateleira”, uma prática nova em projetos sociais; e os cuidados para a elaboração e aplicação dos questionários.

Um planejamento bem feito [com a definição precisa dos objetivos de resultado e de processo, do público-alvo, dos indicadores e dos pressupostos] representa muito mais do que *meio caminho andado* para uma avaliação consistente.

---

<sup>2</sup> Em cada organização, no primeiro encontro da monitoria é feita a seleção do projeto-piloto que será o foco das reflexões e dinâmicas a serem conduzidas nos encontros seguintes da monitoria de projetos sociais.

O capítulo 2 aborda sobre como avaliar a mudança de forma condizente com a realidade da maioria das organizações sociais e alerta sobre os desafios e as armadilhas envolvidos na avaliação de resultados. Foge ao escopo do Manual buscar uma solução para superá-los; por outro lado, é importante que os responsáveis pela avaliação nas organizações sociais fiquem atentos para evitar essas armadilhas quando possível, e estejam cientes das limitações das avaliações geradas. A intenção do Manual é contribuir para avaliações práticas, objetivas, confiáveis, úteis para a gestão do projeto social e que produzam boas aproximações acerca dos resultados alcançados.

Nesse capítulo serão apresentadas as diferentes etapas de avaliação do projeto social: avaliação de marco zero; avaliação de processo; avaliação dos resultados, tanto imediatos como de impacto. Também será enfatizada a complementaridade que deve haver sempre entre a pesquisa qualitativa e a pesquisa quantitativa - sobretudo em se tratando de organizações sociais, em que pesquisas quantitativas mais robustas, do tipo experimental, dificilmente se tornam viáveis.

O capítulo 3 apresenta um passo a passo para o planejamento e avaliação de um projeto social, baseado em caso fictício, mas que foi inspirado em uma experiência real – o projeto dos produtores de mel do Ariapa em situação de pobreza. O exemplo ilustra o diálogo permanente que deve haver entre planejamento e avaliação na condução do projeto social e a importância de ambos serem participativos, no sentido de um envolvimento efetivo dos seus públicos relevantes, a começar pelo público-alvo do projeto.

Finalmente, o capítulo 4 traz, em caráter bem incipiente, algumas sugestões e exemplos de “ferramentas de medição de prateleira” que foram desenvolvidas pelas próprias organizações da POS durante as monitorias, e por outras organizações ou autores especializados nos campos em questão.

A intenção é que, à luz do manual, cada organização participante da POS busque fazer uma reflexão sobre a estrutura atual de planejamento e avaliação dos seus projetos sociais, tendo em vista o seu contexto específico

de atuação; e, em seguida, proceda aos ajustes necessários. Pois, como se mostrará nas páginas a seguir, projetos bem planejados, bem avaliados e bem comunicados representam condição imprescindível para que as organizações sociais consigam potencializar os efeitos positivos junto ao público-alvo de suas ações, e irem aos poucos ampliando esse potencial por meio de novas parcerias e apoios.

Boa leitura! Ficarei muito feliz se este manual puder ser como uma “semente” inspiradora para projetos sociais eficazes e com poder de transformação cada vez maior.

# CAPÍTULO 1

## Planejar a Mudança

### 1.1 O QUE É UM PROJETO SOCIAL

Dito de modo geral, o **projeto** representa a unidade básica na lógica do planejamento de uma organização, seja ela pública ou privada. Ele é definido como um empreendimento planejado (ou intervenção planejada) que consiste num conjunto de atividades inter-relacionadas e coordenadas para alcançar objetivos específicos dentro dos limites de um orçamento e de um período de tempo dados. O período de implementação de um projeto oscila entre 1 a 3 anos<sup>3</sup>.

**O que caracteriza um projeto social em relação aos demais projetos (seja um projeto econômico de uma empresa, ou um projeto cultural de uma organização social)** é o seu foco no combate à pobreza e às diferentes formas de exclusão social<sup>4</sup>. Trata-se de um esforço organizado e planejado com a finalidade de enfrentar um problema social ou melhorar as condições sociais<sup>5</sup>, de promover uma mudança na realidade social<sup>6</sup>. Em geral, o projeto social está voltado para satisfazer necessidades de grupos que não possuem recursos para solucioná-las autonomamente através do mercado<sup>7</sup>.

Por sua vez, o **programa social** é definido como um conjunto de projetos que perseguem o(s) mesmo(s) objetivo(s) final(is) de impacto. Normalmente, o seu horizonte temporal é maior do que o de um projeto – de 1 a 5 anos – podendo ser ainda maior<sup>8</sup>. O programa também pode ser explicitado como um grupo de projetos relacionados entre si (por questão de área geográfica e/ou população-alvo), gerenciados de forma coordenada, visando conseguir resultados difíceis de serem obtidos quando os projetos são gerenciados de forma separada.<sup>9</sup> Em sentido figurado, é como se o programa fosse um *guarda-chuva de projetos*.

---

3 Cohen e Franco, 1998. Teve por base definição da ONU, 1984.

4 Prates Rodrigues, M. Cecília, 2010 (p. 3; 225).

5 Rossi, Freeman e Lipsey, 1999

6 Cano, 2002

7 CEPAL, 2001

8 Cohen e Franco, 1998

9 PMD-Pro (2010 e 2012).

De modo a ilustrar a relação entre programa e projetos sociais no âmbito de uma organização social, toma-se aqui o exemplo do **ChildFund Brasil**, uma das organizações participantes da POS. O quadro abaixo lista os programas com os respectivos projetos sociais que compõem o portfólio social da instituição. O que se espera é que cada projeto busque atingir os seus objetivos específicos de resultado, de modo a contribuir para o objetivo final de impacto do programa a que ele está vinculado.

**Quadro 1 – ChildFund Brasil: Portfólio dos seus programas com os respectivos projetos sociais**

| Programas sociais |  | Projetos sociais   |
|-------------------|--|--|
| A                 | Famílias e Organizações Protetoras e Integradas para o Desenvolvimento | <b>A01</b> - Fortalecimento de Vínculos Interpessoais<br><b>A02</b> - Sustentabilidade do Lar<br><b>A03</b> - Convivência Comunitária: Participação e Cidadania  |
| B                 | Bebês Saudáveis e Seguros  | <b>B01</b> - Competências Familiares<br><b>B02</b> - A criança e o ambiente favorável para o seu desenvolvimento pleno   |
| C                 | Crianças Educadas e Confiantes   | <b>C01</b> - Eu, Você e Minha Escola: Integração que transforma<br><b>C02</b> - Eu, Você e a Paz: Um Pacto que se Faz  |
| D                 | Jovens Capacitados e Participativos                                    | <b>D01</b> - Promoção da participação ativa dos Jovens<br><b>D02</b> – Qualificação pessoal e profissional<br><b>D03</b> - Identidade e Cultura cidadã   |
| E                 | Sociedade comprometida com os direitos das Crianças                    | <b>E01</b> - Competências municipais<br><b>E02</b> - Sociedade mobilizada para defesa dos direitos à Educação, Participação e Proteção.<br><b>E03</b> - Organizações Juvenis influenciando as políticas públicas nacionais |

Diferentemente dos projetos da área econômica, que têm duração bastante delimitada, normalmente entre 1 e 3 anos, nos projetos sociais (ou setor de desenvolvimento) é comum encontrar um projeto que esteja em operação há vários anos – com uma fase do projeto continuando o trabalho das fases anteriores. Daí porque os gestores de projetos, quando lidam com projetos

sociais, tendem a considerar o fim de um projeto como sendo mais bem caracterizado como uma “fase de transição”, que engloba quatro tipos de situação<sup>10</sup>, a saber:

1. Encerramento propriamente do projeto, com a finalização de todas as suas atividades.
2. Extensão do projeto, quando é negociado mais tempo e/ou recursos.
3. Expansão do projeto, para uma nova área ou população-alvo.
4. Redesenho do projeto, com a continuação de uma nova fase com intervenções ou atividades modificadas.

## Toda organização social deve necessariamente ter projeto social?

Por organização social entenda-se aqui a organização que atenda simultaneamente aos cinco critérios básicos: (i) ser privada; (ii) ser sem fins lucrativos; (iii) ser institucionalizada, isto é, legalmente constituída; (iv) ser autoadministrada, ou capaz de gerenciar suas próprias atividades; e (v) ter caráter voluntário, isto é, livremente constituída.<sup>11</sup> Também conhecida como organização do terceiro setor, ou organização da sociedade civil (OSC), ou organização não governamental (ONG), ou organização sem fins lucrativos, ou ainda pelo nome técnico Fasfil (Fundações privadas e associações sem fins lucrativos)

**A organização social não necessariamente precisa desenvolver projetos sociais<sup>12</sup>.** Pode e normalmente costuma ter diferentes tipos de projetos voltados para o bem público em diferentes áreas, como educação, saúde, pesquisa, cultura, meio ambiente, esporte, empreendedorismo e defesa de direitos. O que caracteriza o projeto social é justamente o seu foco na redução da pobreza e das diferentes formas de exclusão social para grupos de pessoas que não possuem recursos para solucionar esses problemas de forma autônoma.

10 Guia para o PMD-Pro 1, abr.2010 em [http://api.ning.com/files/KoiDH8-qJW4IHE-CMu83zgUqndxD8Splz7uuvduFQbxB85RwO\\*\\*FWiQr1fjJ5UC6H\\*V-ByL4FcjO3aKxjfq6fI9ht2nFu8/AguidetothePMDPro1\\_APR25\\_POR.pdf](http://api.ning.com/files/KoiDH8-qJW4IHE-CMu83zgUqndxD8Splz7uuvduFQbxB85RwO**FWiQr1fjJ5UC6H*V-ByL4FcjO3aKxjfq6fI9ht2nFu8/AguidetothePMDPro1_APR25_POR.pdf)

11 In Abong, Gife, Ipea, IBGE (2010).

12 Sobre essa questão, leia artigo Prates Rodrigues (2011) Organização do terceiro setor e projetos sociais. Ver Anexo, artigo 1.

Assim, a título de ilustração, uma fundação (que é uma organização social) pode ter dois projetos na área de educação: um voltado para a implantação de um curso de pós-graduação ou uma nova linha de pesquisa, e o outro voltado para a preparação para o vestibular de jovens moradores de áreas de favelas.

Pode-se ter também, por exemplo, um projeto esportivo infantil conduzido em um clube de classe média alta e outro conduzido pela associação de moradores de uma comunidade em situação de vulnerabilidade. No caso do clube, o foco é propiciar lazer e boa saúde; no caso da associação, além desses objetivos, o foco é, sobretudo, tirar as crianças da rua e prevenir a criminalidade, problema social preocupante na localidade.

Por outro lado, há também organizações sociais que só trabalham com projetos sociais. No Reino Unido, há uma denominação específica para esse tipo de organização, as “*charities*” ou instituições de caridade, que se constituem aí em um grupo importante de organizações do terceiro setor<sup>13</sup>. **Ramacrisna, Projeto Providência, Corpo cidadão, ChildFund Brasil são exemplos de organizações sociais da POS**, da Fundação Dom Cabral, que trabalham exclusivamente com projetos sociais.

## As especificidades do projeto social nas organizações sociais

**Uma primeira especificidade** diz respeito ao entendimento do que seja um projeto, que é um pouco distinto da definição tradicionalmente adotada, já apresentada acima. Nas organizações da POS, o que se tem observado é que, na maior parte das vezes, o projeto social é planejado quase que como uma unidade (linha) de ação da organização, de duração continuada, e com a intenção de gerar resultados (mudanças positivas) junto ao seu público beneficiário – são os casos, por exemplo, do Projeto Rede Ester de Empregabilidade e Inclusão (**Instituto Ester Assumpção**) e do Projeto Ampliando Horizontes (**Casa do Jardim**).

---

<sup>13</sup> A esse respeito, vale a pena uma visita ao site da New Philanthropy Capital – NPC: <http://www.thinknpc.org/about-npc/>

Na maioria das organizações da POS, quando o projeto é concebido, não se define de antemão um prazo para extingui-lo e nem se trabalha com um orçamento que leve em conta a vida do projeto como um todo, do tipo *berço ao caixão*. **Prazo e orçamento são variáveis que vão sendo ajustadas ao longo do projeto**, levando em conta as condições que o viabilizam, como a disponibilidade de recursos, equipes, parcerias e a situação do contexto social.

Assim, tomando por base a realidade observada nas organizações da POS, que possivelmente deve coincidir com a de grande parte dos projetos sociais das organizações sociais, a definição para projeto social poderia ser reescrita da seguinte maneira:

**Projeto social** é uma intervenção planejada com o foco na redução da pobreza e diferentes formas de exclusão social, que consiste num conjunto de atividades inter-relacionadas, com objetivos de resultado específicos, prazo e orçamento definidos previamente ou não.

**Uma segunda especificidade** observada em boa parte dos projetos sociais das organizações da POS é que **não** há um grupo único e fixo de beneficiários, em que todos entram no início da intervenção e todos saem ao final dela – essa tem sido a abordagem predominante em avaliação social até hoje. Ao contrário, **a entrada e a saída dos participantes do projeto mostram-se como um processo dinâmico e fluido ao longo da vida do projeto**, alternando continuamente a entrada e saída de beneficiários: grupos entrando e grupos saindo. Por exemplo, veja que no projeto de qualificação digital da **Ramacrisna**, em andamento e que *a priori* não tem prazo definido para o seu encerramento, os cursos oferecidos têm duração de quatro meses. Quer isso dizer que o período de permanência de cada beneficiário, ou grupos de beneficiários, no projeto é de quatro meses – embora a duração do projeto vá ser muito maior.

## 1.2 EXPLICITAR A MUDANÇA: O MÉTODO DO MARCO LÓGICO

De modo resumido, planejar um projeto social significa identificar o problema social existente (diagnóstico social inicial) e, a partir daí, construir uma estratégia de ação (ou “teoria da mudança”) que visa contribuir para transformar o problema detectado (impacto desejado).

A chamada “**teoria da mudança**” constitui a lógica esperada sobre como se espera que o projeto vá atuar para provocar os resultados desejados.

**O marco lógico tem o papel de descrever a teoria da mudança associada ao projeto.** Está baseado na explicitação da cadeia hierárquica dos objetivos que precisam ser atingidos para viabilizar o projeto, tendo em vista a hipótese causal assumida para o projeto.

**O marco lógico é tido atualmente como um instrumento importante para orientar no planejamento dos projetos sociais, e depois na sua avaliação<sup>14</sup>.** Ocupa posição de destaque, não apenas no Brasil como em vários outros países. É utilizado como referência básica de prestação de contas em programas do setor público e em iniciativas de organizações sociais, financiadas por agências internacionais e empresas do setor privado.

No Brasil, a Petrobras, a Caixa Econômica Federal e várias empresas privadas adotam o marco lógico como referência-base para orientar a sua seleção pública de projetos sociais a serem apoiados.

Na realidade, o marco lógico não foi concebido inicialmente para ser uma ferramenta de avaliação, mas para ser um instrumento de planejamento e sistematização das intervenções sociais, **sendo uma de suas vantagens o fato de subsidiar a avaliação e o monitoramento.**

O marco lógico (ou marco conceitual) foi originalmente desenvolvido, por volta de 1969-1970, pela United States Agency for International Development – USAID, agência do governo norte-americano de assistência aos países com risco social. Naquela época, foi elaborado como resposta a três problemas básicos que a USAID vinha enfrentando, a saber: (1) o planejamento dos projetos apoiados carecia de precisão, com objetivos

---

<sup>14</sup> Frechtling (2007, p.2) considera o uso mais abrangente do marco lógico isto é, para além de projetos sociais: para intervenções educacionais, redesenho organizacional e iniciativas que buscam solucionar problemas – que é o caso dos projetos sociais.

múltiplos que não estavam claramente relacionados com as atividades do projeto; (2) os projetos não eram executados com êxito, e o alcance da responsabilidade do gerente do projeto não estava claramente definido através dos fatores fora do seu controle; (3) não havia uma imagem clara de como ficaria o projeto se tivesse êxito, e os avaliadores não tinham uma base objetiva para comparar o planejado com o que realmente se sucedeu.

Assim, o marco lógico foi criado como uma ferramenta de planejamento, para facilitar o processo de conceptualização, desenho e execução de projetos. Ele está baseado na sistematização de um projeto a partir da identificação dos vários níveis hierárquicos de objetivos associados a ele, e para os quais são identificados os respectivos indicadores, metas, fontes de verificação e pressupostos. A sua estrutura básica inicial, conforme proposta pela USAID, era uma matriz 4X4, como mostra o Quadro 2 a seguir. O termo marco lógico advém, portanto, dessa forma encadeada de raciocinar sobre o projeto e suas inter-relações.

## Quadro 2 – A estrutura do Marco Lógico

| Objetivos                                     | Indicadores c/<br>Metas | Fontes de<br>Verificação | Pressupostos |
|---|-------------------------|--------------------------|--------------|
| Final (ou Impacto)                            | xxxxxxxx                | xxxxxxxx                 |              |
| Específicos (Propósito do projeto)            | xxxxxxxx                | xxxxxxxx                 | xxxxxxxx     |
| De Produto (Componentes/<br>Serviços gerados) | xxxxxxxx                | xxxxxxxx                 | xxxxxxxx     |
| De Atividades(Tarefas)                        | xxxxxxxx                | xxxxxxxx                 | xxxxxxxx     |

A fábula “Alice no país das maravilhas” é ilustrativa da relevância do marco lógico para orientar as ações governamentais nos idos de 1960 – “Ao perguntar ao gato qual caminho deveria seguir, ele respondeu: aonde queres ir? Alice retrucou que isto não importava. Ao que o gato muito sabiamente pontificou: se não sabes aonde queres ir, não importa qual caminho tomar”.<sup>15</sup> Esse exemplo revela que, se não sabemos o

<sup>15</sup> Mokate, 2000, p. 17.

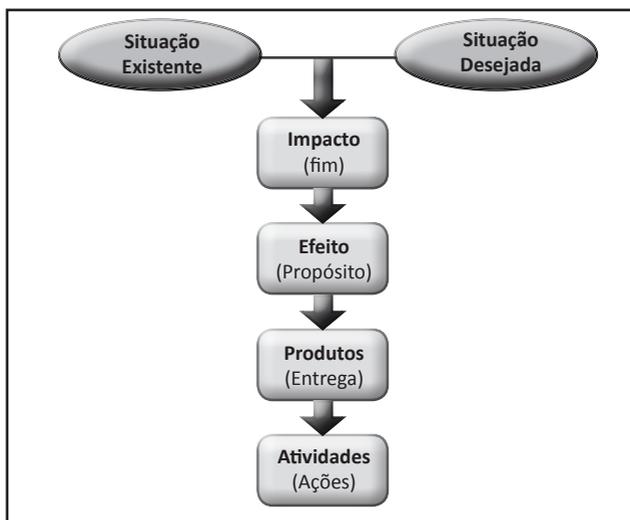
que queremos, isto é, se não há clareza quanto aos objetivos a serem alcançados, não poderemos avaliar se fomos bem-sucedidos ou não.

É interessante transcrever aqui as vantagens do marco lógico apontadas pelo BID (Banco InterAmericano de Desenvolvimento), cabendo destacar a possibilidade de avaliação e monitoramento que ele proporciona.

- Proporciona uma terminologia uniforme que serve para eliminar ambiguidades.
- Proporciona um formato para chegar a acordos acerca de objetivos, metas e riscos do projeto, que entre si compartilham o agente financiador, em geral o banco e o executor.
- Oferece um referencial analítico comum, que pode ser utilizado pelo agente financiador, pelos consultores e pela equipe do projeto, para elaborar tanto o projeto como o informe do projeto.
- Oferece informação para se trabalhar, de forma lógica, a estrutura de execução do projeto.
- Oferece informação para execução, monitoramento e avaliação do projeto.
- Proporciona um formato para expressar toda essa informação em até um só quadro.

**O marco lógico pode ser definido, pois, como uma cadeia de objetivos relacionados de forma causal entre si. Sua concepção se dá a partir de uma transformação social desejada, quando se compara a situação atual (problema social) e a situação final (desejada).** De modo a promover essa transformação desejada, é, então, estabelecida uma sequência de objetivos – de resultados e operacionais – a serem alcançados. É como se fosse o caminho ou a estratégia a ser trilhada, de modo a promover a transformação desejada.

Figura 1 – Uma visão geral do marco lógico



Fonte: Elaborado com base em MOKATE, 2000.

Tendo em vista o raciocínio explicitado na Figura 1, **um exemplo da POS** - o projeto de qualificação digital (**da Ramacrisna**) - serve para ilustrar o uso do marco lógico em que os objetivos são definidos dentro da lógica de causa-e-efeito. Assim, com base nos encontros que já vinha mantendo com os moradores de baixa renda da periferia de Betim e Vianópolis (MG) por conta dos muitos projetos que desenvolve na localidade, a organização Ramacrisna havia detectado que os jovens da região tinham muito pouco, ou quase nenhum, conhecimento em informática, sendo que esse era um requisito básico exigido para a contratação nas empresas do polo industrial local. Essa era uma das causas para o desemprego ou subemprego elevado entre os jovens de baixa renda da região (situação existente).

A Ramacrisna decidiu, pois, atuar nesse contexto problemático, de modo a contribuir para a inserção do jovem da região no mercado de trabalho (objetivo final) a partir de sua qualificação em informática. Com essa finalidade, criou o projeto de qualificação digital, tendo como um dos seus objetivos específicos “desenvolver as competências do jovem em software

e hardware”. Para atingir esse propósito do projeto, passou a “oferecer cursos de pacote office, de montagem e manutenção de computadores e instalação de redes” (objetivo de produto). E, de modo a viabilizar os cursos, foram estabelecidas algumas atividades, com objetivos tais como: divulgar os cursos na cidade de Betim, realizar o processo seletivo para cada curso, planejar o conteúdo das aulas etc.

Dando sequência à história do marco lógico, ao longo da década de 1980 o seu “prestígio” começou a entrar em decadência. Como bem resumiu Des Gasper<sup>16</sup>,

*o uso dele ficava restrito ao preenchimento de informações nas células da matriz, independente de uma lógica precisa, e depois a caixa era fechada, e nunca mais a matriz era atualizada. As pessoas se preocupavam apenas em preencher as células do que propriamente com as relações entre elas. [...] Ademais, ele vinha sendo basicamente utilizado para sistematizar projetos que já haviam sido planejados e estavam, portanto, suscetíveis de racionalização (ou alteração) apenas de modo cosmético. Acabava servindo como ferramenta para prestação de contas, para ser apresentado aos políticos, contribuintes e financiadores.(2000,p. 6-7)*

Foi quando surgiu o método ZOPP como uma reação a essa crítica quanto ao modo autoritário e rígido de conceber o marco lógico. Assim, por volta do início dos anos 80, a agência alemã de cooperação técnica GTZ constituiu um grupo de especialistas para que criassem uma metodologia de planejamento que se inserisse num processo participativo de gestão de projetos de desenvolvimento. A GTZ introduziu, então, a participação dos envolvidos como premissa básica do planejamento de projetos, criando a metodologia ZOPP (em alemão, *Ziel Orientierte Projekt Planung*, que significa Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos), e passou a ser implantada em todos os seus projetos de cooperação a partir de 1987.

O método ZOPP é constituído por duas grandes etapas: (1) etapa das análises e (2) etapa da concepção do plano do projeto. Na etapa 1, estão incluídas a análise do envolvimento (**ou o mapa dos ativos locais**); a análise dos problemas (**árvore de problemas**); a análise dos **objetivos (árvore de objetivos)** e a análise de alternativas. Já a etapa 2 engloba a elaboração do plano do projeto (marco lógico); do plano para a operacionalização das atividades previstas; e do plano para o monitoramento e a avaliação do

---

16 In “Logical frameworks: problems and potentials”. Institute of Social Studies, the Hague, Netherlands, 2000.

projeto. Assim, a inclusão da etapa das análises, que deve ser desenvolvida de modo participativo com o público-alvo do projeto e demais parceiros, representou um avanço na forma de utilização do marco lógico.

Enfim, o ponto importante a destacar é que o marco lógico construído de forma consistente e participativa é peça fundamental para um planejamento bem feito e legítimo. Conforme se verá no passo a passo do capítulo 3, os principais requisitos para um marco lógico construído de forma consistente e participativo são:

- Clareza na identificação do problema social a ser enfrentado.
- Envolvimento efetivo das pessoas certas – relacionadas ao problema e às ações.
- Precisão e coerência causal na definição dos objetivos (de resultado e processo) a serem alcançados.
- Indicadores especificados de modo válido, confiável e viável de serem levantados.
- Clareza nos critérios para caracterizar a situação desejada.
- Pressupostos (ou as condições fora do controle do projeto) considerados de modo realista.

## 1.3 A ESTRUTURA DO MARCO LÓGICO

Na sua versão mais simplificada (voltar ao Quadro 2), baseada na matriz 4X4, as quatro linhas estão referenciadas à explicitação de cada um dos níveis de objetivos, a saber: objetivo final (ou geral, ou de impacto); objetivo específico (ou objetivo imediato, ou intermediário, ou propósito do projeto, ou efeito direto; em inglês, *outcome*); objetivo de produto (componentes, produtos e serviços gerados pelo projeto; em inglês, *output*); objetivos das atividades a serem executadas. De imediato, chama-se a atenção para o fato de que não há uma denominação única para cada um desses níveis de objetivo, o que, não raras vezes, acaba sendo fator de confusão.

Atualmente tem sido bastante usual a construção do marco lógico com apenas três níveis hierárquicos de objetivos: de impacto; específico e de ações.

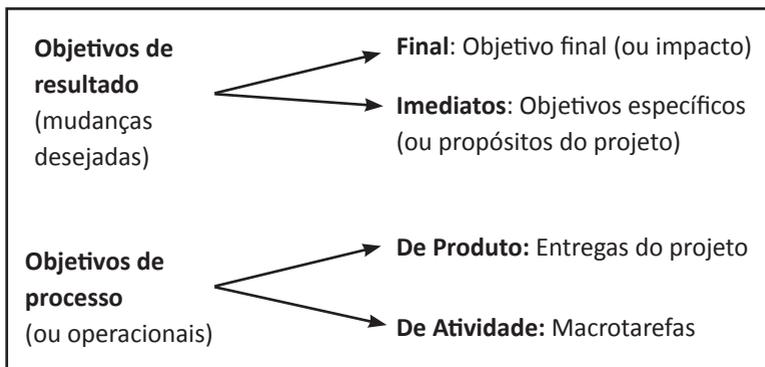
Já as quatro colunas são dedicadas à explicitação de cada um dos objetivos, seus indicadores com respectivas metas, fontes de verificação e pressupostos. A seguir, são comentados cada um desses componentes.

### 1.3.1 Objetivos

#### O que são objetivos de resultado e de processo

Importante ter bastante clareza quanto ao significado desses quatro níveis básicos de objetivo do marco lógico. O objetivo final e os objetivos específicos constituem os **objetivos de resultado**: explicitam as mudanças esperadas a partir do projeto. Já os objetivos de produto e de atividades constituem os **objetivos de processo**, pois estão relacionados à execução propriamente do projeto.

#### Quadro 3 – Objetivos de resultado. Objetivos de processo.



O nível **objetivo final (ou objetivo geral ou de impacto)** traduz a mudança social desejada como consequência do projeto e está relacionado ao problema social inicialmente diagnosticado e para a qual o projeto deve contribuir.

O **nível objetivo específico (ou objetivo imediato, ou propósito do projeto)** expressa o que se pretende atingir (os resultados), a partir da ação direta do projeto. Corresponde aos efeitos imediatos (diretos) esperados pelo projeto junto aos seus participantes.

O **nível objetivo de produto** representa as “entregas” do projeto (como obras, serviços, assistência técnica, capacitação etc.) necessárias para que se atinja o(s) objetivo(s) específico(s) do projeto.

O **nível objetivo de atividade** elenca a lista das ações, ou macro tarefas que devem ser executadas para a consecução do(s) produto(s). Já o detalhamento dessas atividades (subatividades) e/ou das atividades indiretas de apoio ao projeto **não** são objeto do marco lógico.

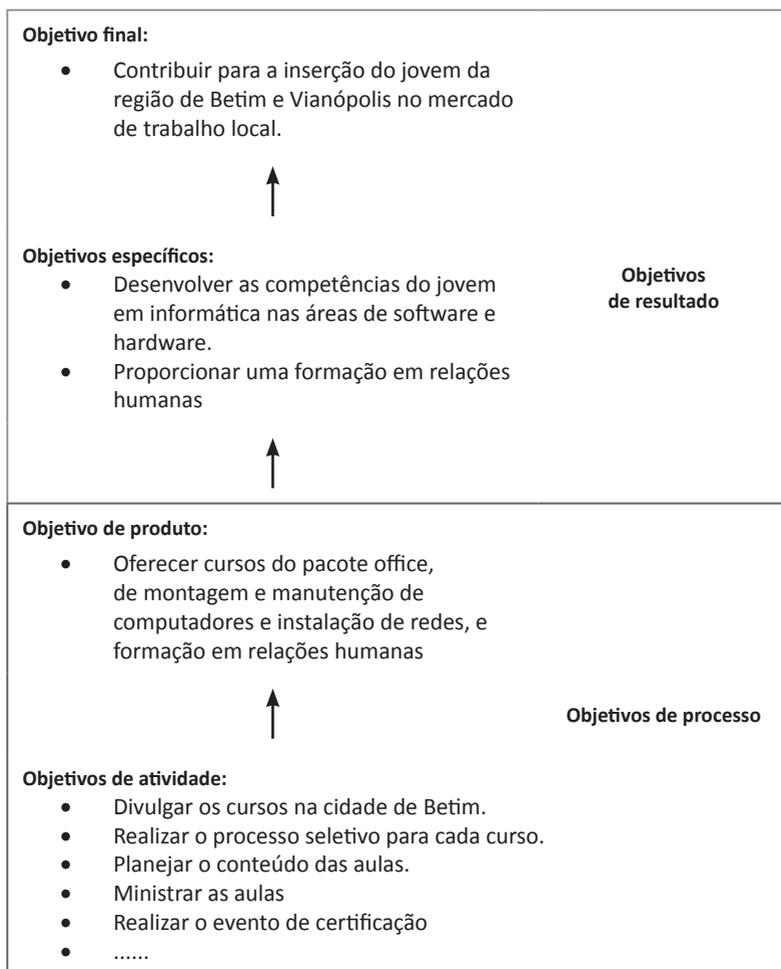
A proposição desses objetivos em cadeia corresponde à elucidação da hipótese causal esperada para a ação social em questão<sup>17</sup>. Assim, propor um objetivo específico para um projeto com vistas a contribuir para se alcançar um objetivo de impacto consiste basicamente em elucidar uma hipótese causal. Da mesma forma, propor uma estratégia, representada por objetivos operacionais (de produto e de atividade), é o mesmo que propor uma hipótese de que tal caminho seja capaz de conduzir ao atingimento do objetivo específico do projeto.

A título de ilustrar a relação de causalidade entre os diferentes níveis hierárquicos de objetivos do marco lógico, volta-se aqui ao exemplo do projeto de qualificação digital, da **Ramacrisna**.

---

17 Mokate, 2000.

**Quadro 4 – Projeto de qualificação digital (Ramacrisna): A hipótese causal do projeto explicitada na cadeia hierárquica dos objetivos do marco lógico**



Assim, com base nessa abordagem simplificada do exemplo, veja que os dois níveis inferiores de objetivos – de produto e atividades - dependem sobretudo da execução (ou gestão) do referido projeto e, por isso, são ditos **objetivos operacionais**, estando associados à **avaliação de processo – ou de monitoramento**. Já os dois níveis superiores de objetivos, tidos

como objetivos de resultado (específico e de impacto), dependem também da execução do projeto, porém são influenciados em grande medida por diversos outros fatores intervenientes do contexto. Esses objetivos estão associados à **avaliação de resultados**.

Dentro dessa linha de raciocínio, ao desenvolver as competências dos jovens em informática, o projeto em questão vai poder contribuir para a inserção deles no mercado de trabalho (que é o objetivo de impacto). Diz-se “vai poder contribuir” porque serão tantos outros fatores (ou pressupostos) atuando simultaneamente para que esse resultado se verifique ou não, como: mudanças na vida individual; apoio familiar; situação conjuntural do mercado de trabalho; ou outros cursos ou qualificações em que os jovens estejam envolvidos. Pode até haver a situação extrema de o projeto ser um sucesso no alcance dos seus objetivos específicos, e o objetivo final ficar longe de ser atingido – possivelmente, nesse caso, os efeitos adversos dos demais fatores intervenientes estariam superando os efeitos benéficos do projeto.

Dando continuidade ao exemplo, espera-se que a oferta dos referidos cursos para os jovens (objetivo de produto), disponibilizada pelo projeto, contribua para melhorar as competências deles em informática (objetivo específico), mas isso também vai depender de fatores fora do controle do projeto (ou pressupostos), que influenciam no comprometimento dos educandos com o curso, tais como: características individuais para o aprendizado; dificuldades em custear o transporte até o curso; necessidade de trabalhar para ajudar nas despesas do domicílio, prejudicando a sua frequência ao projeto.

Por sua vez, pode-se afirmar que as atividades de divulgação dos cursos e preparação dos seus conteúdos dependem, em sua quase totalidade, da equipe executora do projeto – é claro, desde que, por exemplo, o financiamento e outros recursos externos previstos para o projeto sejam devidamente viabilizados (os pressupostos). Sobre os pressupostos, ou as condições externas ao projeto que influenciam nele, veja também o item 1.3.4.

Enfim, quer-se chamar a atenção para o fato de que, quanto mais elevado o nível do objetivo na cadeia hierárquica, tanto mais difícil (ou “tortuoso”)

será detectar a relação de causa e efeito com o objetivo imediatamente anterior. No âmbito dos objetivos operacionais, essa relação é mais direta e sob controle do projeto, tornando-se mais diluída em se tratando dos objetivos de resultado. A cadeia da causalidade implícita no marco lógico pode ser esquematizada da seguinte maneira:

Objetivos de atividade → Objetivos de produto → Objetivos de específicos → Objetivo de impacto

O que o marco lógico procura sistematizar é justamente essa dinâmica em que um conjunto de atividades vai gerar certos produtos, que vão permitir o alcance dos objetivos específicos (ou imediatos) pretendidos que, por sua vez, vão contribuir para o alcance dos objetivos de impacto (ou finais) e, portanto, para a transformação social pretendida. Os dois primeiros elos da cadeia acima de objetivos (à esquerda) estão subordinados diretamente ao projeto e sob controle da equipe gestora. Porém, à medida em que nos movemos para os elos de objetivos da direita, eles se tornam crescentemente influenciados por outros fatores externos ao projeto.

Vale lembrar que, quando inicialmente a matriz simplificada 4X4 do marco lógico foi concebida pela USAID, ela previa que cada projeto devia ter somente um propósito ou objetivo específico. A razão para isso era a clareza ou a não ambiguidade, pois, se havia mais de um propósito, acabava ficando a critério do gerente optar por priorizar um ou outro.<sup>18</sup> Porém, essa visão unicista já foi superada, sob o argumento de que a vida real não funciona dessa forma compartimentada e, na maior parte das vezes, os projetos têm de atuar em diferentes frentes. Por isso, a configuração final do marco lógico deve traduzir, em última instância, a realidade social a ser trabalhada, ou seja, deve ser *tailor-made*: com exceção do nível superior relacionado ao impacto, que deve estar centrado na transformação desejada, os níveis hierárquicos abaixo podem conter, cada um, vários objetivos – por exemplo, ter um projeto com alguns objetivos específicos, e não necessariamente apenas um. Ademais, se for o caso, podem ser criados novos níveis hierárquicos de objetivos, e não ficar restrito apenas aos quatro previamente mencionados. Também o desdobramento em

---

<sup>18</sup> BID, 1994.

novos níveis hierárquicos de objetivos, à semelhança de uma estrutura matricial, poderá ser feito desde que haja uma coerência lógica entre eles e essa inclusão seja relevante para a lógica do projeto. Por exemplo, incluir a linha do objetivo de insumo.<sup>19</sup>

Porém, não se pode cair no pecado inverso: compor o marco lógico como se fosse uma carta de desejos e de boas intenções, incluindo um número enorme de objetivos, expressos de forma vaga e imprecisa, e sem um comprometimento real em atingir de fato esses objetivos propostos. É importante, então, que cada objetivo inserido no marco lógico seja expresso de forma “avaliável”<sup>20</sup>, o que quer dizer:

- Claro e preciso
- Verificável e mensurável
- Delimitado no tempo e no espaço

## Objetivos de resultados: como devem ser especificados nas organizações sociais

Os objetivos específicos (ou propósitos) do projeto social dizem respeito aos **resultados imediatos** da iniciativa social pretendidos na vida dos seus beneficiários – relacionadas a mudanças de atitudes, percepções ou comportamentos. Os objetivos específicos estão diretamente associados ao público beneficiário do projeto.

Já o objetivo final do projeto social diz respeito aos **resultados finais** (ou impactos) que se quer alcançar como consequência das mudanças imediatas esperadas a partir da intervenção social. O objetivo final extrapola o raio da ação específica do projeto social: está associado à mudança maior desejada para o problema social inicialmente identificado e para a qual devem contribuir não apenas o projeto em questão como outros projetos e iniciativas.

**Nos projetos sociais do setor público**, ou de organizações do terceiro setor em parceria com o setor público, o usual é encontrar o objetivo

---

<sup>19</sup> Joy Frechtling (2007), cap.3.

<sup>20</sup> Mokate, 2000.

final associado às mudanças desejadas em “nível macro”, isto é, fora da abrangência de ação da organização, extrapolando o público beneficiário do projeto. Assim, o impacto tende a incluir os efeitos de longo prazo do projeto não apenas sobre os seus beneficiários diretos, como também em relação aos beneficiários indiretos (isto é, aqueles não diretamente atendidos pelo projeto), e os seus efeitos em um campo mais amplo de política de governo<sup>21</sup>. O objetivo final nesses projetos explicita, por exemplo, de que maneira se espera que uma dada intervenção vá impactar no nível de desocupação de um município, ou na taxa de mortalidade infantil do bairro, ou nos níveis de violência de uma localidade, ou ainda na taxa de evasão escolar de um município.

**Já nos projetos sociais das organizações sociais, o que se observa é que as suas iniciativas não têm *fôlego* para promover mudanças no nível macro. Nem as organizações têm *fôlego* para avaliar essas mudanças. Daí que o objetivo final tende a estar relacionado ao nível “micro”, isto é, dentro do raio de abrangência da atuação da organização, à sua capacidade de influenciar na vida dos seus beneficiários no médio prazo.** Se extrapola essa abrangência, a orientação é que não precisa ser avaliado, como mostra o exemplo a seguir da Petrobras. O objetivo de impacto costuma vir explicitado de três maneiras principais nas organizações sociais, a saber:

1. Associado à “missão do projeto”. Representa a intenção do projeto em contribuir para uma transformação maior, cuja mensuração estaria fora do escopo do projeto. Tal é, por exemplo, a orientação que tem sido dada pela Petrobras em seus processos de seleção pública de projetos sociais. Assim, para os projetos que serviram de modelo para ilustrar o “Roteiro de elaboração de projetos” proposto pela Petrobras, não é solicitado medir o alcance do objetivo geral (ou final). O que é importante é mostrar haver coerência causal entre os objetivos específicos e as ações do projeto com o seu objetivo geral.<sup>22</sup>

---

21 NCV0 (2013), p.4

22 Programa Petrobras Desenvolvimento e Cidadania, Roteiro para a elaboração de projetos (2012): <http://dec.petrobras.com.br/wp-content/themes/w3haus/Content/pdf/roteiro.pdf>.

*Ampliar o acesso de jovens quilombolas do estado de São Paulo a oportunidades dignas de trabalho e geração de renda. (Objetivo geral do projeto-modelo, Roteiro Petrobras, 2010)*

*Promover a reintegração na sociedade de jovens e adultos, egressos do sistema penitenciário, preparando-os para ingressar no mercado de trabalho e exercer a plenitude de sua cidadania, através de programas de educação e qualificação profissional. (Objetivo geral do projeto-modelo, Roteiro Petrobras, 2012)*

2. Associado a um programa da organização que detém, além do projeto social em questão, outros projetos e ações relacionados entre si e que concorrem todos para um objetivo comum, o objetivo do programa (ou objetivo final).<sup>23</sup> Foi o caso, por exemplo, do **ChildFund**, conforme visto em 1.1.
3. Associado às **mudanças na vida dos próprios beneficiários do projeto, como consequência** (ou efeito indireto, ou efeito de 2ª ordem / final, ou impacto) **das mudanças que foram provocadas diretamente pelo projeto**. Para planejar a intervenção social, a organização adota uma sequência lógica de resultados esperados junto aos seus beneficiários: os resultados intermediários, de curto prazo, associados aos objetivos específicos; e o(s) resultado(s) final(is), associados ao objetivo final, de médio ou longo prazo.<sup>24</sup>

**Nos projetos sociais da POS**, essa 3ª maneira tem sido a lógica trabalhada para definir o objetivo final (ou de impacto). Voltando ao exemplo da Ramacrisna, o objetivo final, que é o de “contribuir para a inserção do jovem da região de Betim e Vianópolis no mercado de trabalho local”, está focado nos jovens da região que foram participantes do projeto, como consequência das ações de capacitação que eles receberam.

Na realidade, essas três maneiras “estanques” de elucidar o objetivo final nas organizações sociais têm caráter meramente didático, porque elas podem, e costumam, interagir entre si. Todavia, o que elas têm em comum é elucidar o fato de que **o objetivo final nas organizações sociais**

<sup>23</sup> Armani (2009), p.49.

<sup>24</sup> Lógica da abordagem do Urban Institute (EUA) no “Outcome Indicators Project” para a abordagem do desempenho das organizações sem fins lucrativos - <http://www.urban.org/center/cnp/projects/outcomeindicators.cfm>. Lógica de abordagem também proposta por Armani (2009: p.72 e 73)

**tende a ser explicitado em “nível micro”, isto é, considerando apenas os beneficiários do projeto/instituição.**

Isso se deve, sobretudo, ao fato de que, em sua maioria, os projetos sociais do terceiro setor têm pequena escala, atuam de forma individual e pontual. Ou seja, **ao serem planejadas, essas iniciativas não têm a pretensão, ou o “fôlego”, para gerarem transformações para além do seu público beneficiário.** Podem até vir a gerar efeitos junto a outros públicos, mas não foram planejadas para tal. Dependendo do tamanho desses efeitos junto aos outros públicos, eles poderão, sim, ser objeto da avaliação de impacto.

### 1.3.2 Indicadores:

#### O que são?

Nos projetos sociais, os indicadores **funcionam como “termômetros” ou sinalizadores do desempenho do projeto em relação a cada um dos seus objetivos**, de modo que se possa observá-los ou mensurá-los. Isto é, permite verificar em que medida (ou grau) os objetivos previstos de um projeto foram alcançados, considerando o prazo de tempo esperado e a abrangência geográfica prevista.



Os indicadores correspondem, assim, a aspectos relacionados aos objetivos cujas mudanças devem ser acompanhadas. Por exemplo, suponha um projeto social que tenha como objetivo final contribuir para a inserção dos jovens da região no mercado de trabalho. Um indicador para esse objetivo

poderia ser a “taxa de desocupação” dos participantes, medida antes e depois da intervenção. O indicador taxa de desocupação é constituído pelo coeficiente das seguintes **variáveis**: número dos participantes que estão desocupados (isto é, sem trabalhar e procurando trabalho) no numerador; e o número dos participantes tidos como economicamente ativos (total de ocupados e desocupados) no denominador. A **unidade de medida** desse indicador é percentual (%).

Esse exemplo ilustra que o indicador é constituído por variáveis, que representam os aspectos do contexto social que se deseja acompanhar. Serve também para mostrar que o indicador deve estar sempre expresso em uma determinada unidade de medida, ou escala - no exemplo em questão foi percentual (%).

A partir ainda do exemplo dado, outra consideração importante a ser feita é a de que o indicador não tem significado por si só, pois cumpre apenas papel descritivo. Assim, digamos que seja constatado que a taxa de desocupação dos participantes do projeto foi de 20% após seis meses de finalizado o projeto. E daí? O que isso significa: é um bom resultado? médio? sofrível? Isso evidencia a importância de, na formulação do indicador, serem acordados **os marcos avaliatórios (ou rubricas)**<sup>25</sup> que vão permitir interpretar se os resultados encontrados para o indicador podem ser avaliados como satisfatórios ou não.

Não esquecer que os indicadores também servem para **caracterizar o público-alvo e o público beneficiário** do projeto social, isto é, são usados para identificar se o público efetivamente beneficiado pelo projeto atendeu aos critérios inicialmente planejados para definir o público-alvo da intervenção. Voltaremos a esse tema no item 1.4.

## Tipos de indicadores

Pode-se falar em três tipos de classificação para os indicadores segundo as variáveis que os compõem ou a natureza desses indicadores. Em função da escala de medida de suas variáveis, os indicadores podem ser classificados em **quantitativos (ou numéricos) e qualitativos (ou**

---

25 Termo utilizado por Davidson, J, Tornar as avaliações estrategicamente práticas e relevantes (2012)

**categóricos**). Em função de poderem ser ou não diretamente observados no contexto social, os indicadores podem ser classificados em **tangíveis e intangíveis**. E, em razão de serem constituídos por um único indicador ou ser necessário mais de um indicador para captar as diferentes dimensões do aspecto que se deseja medir, eles podem ser considerados como **simples e compostos (ou sintéticos)**.

Quanto à finalidade dos indicadores, eles podem ser classificados em indicadores **de resultado, de processo e de caracterização do público-alvo do projeto social**.

## Indicadores quantitativos e qualitativos

Os indicadores quantitativos são aqueles constituídos por variáveis numéricas.

Exs: taxa de desocupação (%); rendimento mensal domiciliar per capita (R\$); idade (anos); anos de estudo (anos)

Os indicadores qualitativos são constituídos por variáveis categóricas, sendo que as categorias (ou escalas) podem ser nominais ou ordinais. A análise de frequência - absoluta (nº de pessoas) ou relativa (%) - representa o tratamento básico dispensado aos indicadores qualitativos.

Exemplos:

- Estado civil (casado; solteiro; divorciado; outros) é um indicador baseado em uma variável nominal.
- Uso de agrotóxicos na propriedade (sim; não) é uma variável nominal do tipo dicotômica, isto é, que admite apenas duas categorias.
- Situação das pessoas ocupadas segundo sua inserção no mercado de trabalho (empregador; empregado com carteira; empregado sem carteira; conta própria; empregador; outros) é um indicador baseado também em uma variável nominal.
- Nível de escolaridade (fundamental incompleto; fundamental completo; médio incompleto; médio completo; superior incompleto; superior completo) é um indicador baseado em uma variável ordinal.

## Indicadores relacionados a aspectos tangíveis e intangíveis

Os indicadores “tangíveis” são aqueles cujas variáveis podem ser diretamente observadas no contexto social, ou podem ser levantadas por meio de perguntas diretas feitas às pessoas envolvidas com o projeto social. Os indicadores tanto podem ser quantitativos como qualitativos.

Exemplos: São indicadores ditos tangíveis todos os exemplos mencionados anteriormente para indicadores qualitativos e quantitativos.

Os indicadores “intangíveis” são aqueles associados a *constructos*, ou conceitos abstratos, que são bastante utilizados em projetos sociais. Ou seja, são indicadores que **não** podem ser diretamente observados no contexto social ou ser feitas perguntas diretas sobre eles. Assim, se aos participantes de um projeto social for feita a seguinte pergunta: no momento, como está o seu nível de autoestima? Cada um responderá com base em seu próprio entendimento sobre o que seja autoestima, e as respostas serão vagas e sem comparabilidade entre si. Além de autoestima, outros exemplos de indicadores relacionados a aspectos intangíveis são: sociabilidade; capacidade empreendedora local; bem-estar; confiança; liderança; empoderamento; associativismo.

**Para poderem ser medidos, os indicadores “intangíveis” precisam ser antes tangibilizados, isto é, operacionalizados de modo aproximado.** De forma a conseguir uma medida aproximada, o que normalmente se faz é definir quais são as dimensões e os aspectos centrais do conceito, e operacionalizá-los de modo a poderem ser medidos.

Veja a seguir como o **indicador autoestima** foi operacionalizado, usando a tradicional escala proposta pelo Dr. Morris Rosenberg (Princeton University, 1965), amplamente utilizada no campo das ciências sociais. Possivelmente esse indicador, tal como operacionalizado aqui, possa também ser utilizado em alguns projetos sociais no Brasil (envolvendo adolescentes, jovens e adultos) que tenham como um dos seus propósitos a melhora na autoestima.

Para construir o indicador autoestima, os respondentes devem se posicionar (segundo uma escala) em relação às 10 frases assertivas propostas, que buscam cobrir os aspectos centrais relacionados ao conceito autoestima.

**Quadro 5 - Indicador de autoestima (baseado na escala de Rosenberg)**

| Aspectos   | Escala   |
|--|--|
| De uma forma geral, estou satisfeito(a) comigo mesmo(a).                                       | Concordo plenamente<br>Concordo<br>Discordo<br>Discordo plenamente |
| Às vezes, eu acho que não sirvo para nada  | Concordo plenamente<br>Concordo<br>Discordo<br>Discordo plenamente |
| Eu sinto que eu tenho um tanto de boas qualidades  | Concordo plenamente<br>Concordo<br>Discordo<br>Discordo plenamente |
| Eu sou capaz de fazer coisas tão bem quanto a maioria das outras pessoas                       | Concordo plenamente<br>Concordo<br>Discordo<br>Discordo plenamente |
| Não sinto satisfação nas coisas que realizei. Eu sinto que não tenho muito do que me orgulhar. | Concordo plenamente<br>Concordo<br>Discordo<br>Discordo plenamente |
| Às vezes, eu realmente me sinto inútil.  | Concordo plenamente<br>Concordo<br>Discordo<br>Discordo plenamente |

|   |  |
|---|--|
| Eu sinto que sou uma pessoa de valor, pelo menos num plano igual às outras pessoas.               | Concordo plenamente<br>Concordo<br>Discordo<br>Discordo plenamente |
| Não me dou o devido valor. Gostaria de ter mais respeito por mim mesmo(a).                        | Concordo plenamente<br>Concordo<br>Discordo<br>Discordo plenamente |
| Quase sempre eu estou inclinado(a) a achar que sou um(a) fracassado(a)                            | Concordo plenamente<br>Concordo<br>Discordo<br>Discordo plenamente |
| Eu tenho uma atitude positiva (pensamentos, atos e sentimentos positivos) em relação a mim mesmo. | Concordo plenamente<br>Concordo<br>Discordo<br>Discordo plenamente |

*Fonte:* Dini, Quaresma e Vieira, Adaptação cultural e validação da versão brasileira da escala de autoestima de Rosenberg (2004)

## Indicadores simples e compostos (sintéticos)

Diferentemente do indicador simples, o **indicador composto, também conhecido como indicador sintético**, é constituído por dois ou mais indicadores de modo a expressar um conceito único. Um indicador composto bastante conhecido é o Indicador (Índice) de Desenvolvimento Humano (IDH), criado pela ONU em 1990 para países. O IDH é constituído por um indicador de saúde, dois indicadores de educação e um indicador de renda. O quadro 6 ilustra a composição do Indicador de Desenvolvimento Humano Municipal do Brasil para 2010, inspirado nesse IDH Global da ONU. **Notar que “índice” representa a unidade de medida adotada para sintetizar em um único indicador (de desenvolvimento humano) três indicadores com diferentes unidades de medida (saúde expressa em anos, educação em %, e renda em R\$).**

## Quadro 6 – Exemplo de indicador composto: o Indicador do Desenvolvimento Humano (IDH) Municipal – Brasil (2010)

| INDICADOR DE SAÚDE                 | INDICADORES DE EDUCAÇÃO  |   | INDICADOR DE RENDA                               |
|------------------------------------|--|---|--|
|                                    | Escolaridade da população adulta                                 | Fluxo Escolar da População Jovem  |  |
| Esperança de vida ao nascer (anos) | % das pessoas com 18 anos ou + com fundamental completo (peso 1) | % de crianças com 5-6 anos na escola<br>% de crianças com 11-13 anos nos anos finais do fundamental<br>% de adolescentes 15-17 com fundamental completo<br>% de jovens com 18-20 anos com médio completo (peso 2) | Renda mensal <i>per capita</i> (em R\$ ago/2010) |

Fonte: PNUD, IPEA, FJP (2013), O Índice do Desenvolvimento Humano Municipal Brasileiro – IDH-M Brasil. Ver também: <http://www.pnud.org.br/arquivos/fs3-metodologia.pdf>

Outro exemplo de indicador sintético, que será apresentado em 4.2.3, é o **Well-being Measure – ou Medida do Bem-estar**, que é voltado para crianças e adolescentes entre 11 e 16 anos de idade. Desenvolvido pela New Philanthropy Capital (NPC) em parceria com outras organizações do Reino Unido, esse indicador é composto por oito (8) indicadores parciais, cobrindo as seguintes dimensões: autoestima; bem-estar emocional; resiliência; satisfação com os amigos; satisfação com a família; satisfação com a escola; satisfação com a comunidade onde mora e satisfação com a vida em geral.

Como exemplos de indicadores simples, podem ser citados: idade (anos), nível de escolaridade (categorias de ensino), e percentual da renda familiar proveniente da venda dos produtos de horta (%). Esse último é um indicador simples, muito embora resulte do cociente entre duas variáveis, ambas expressas em R\$ (renda familiar mensal, e renda mensal da família advinda da venda dos produtos da horta). O indicador autoestima, do exemplo anterior, é também um indicador simples.

## Indicadores de resultado e de processo. Indicadores para caracterizar o público-alvo

**Os indicadores de resultado estão associados ao objetivo final (ou de impacto) e aos objetivos específicos (ou resultados imediatos) do projeto.**

São usados para evidenciar até que ponto, de fato, ocorreram as mudanças pretendidas pela iniciativa social. A título de ilustração, no caso do projeto de qualificação digital da Ramacrisna, visto em 1.2 e 1.3.1, os indicadores “rendimento mensal do trabalho no mês de referência” e “índice de conhecimento dos conteúdos em software e hardware” são indicadores de resultado do projeto, relacionados respectivamente ao objetivo final e ao objetivo específico.

**Os indicadores de processo estão relacionados aos objetivos de produto e de atividade do projeto.** Ainda do exemplo da Ramacrisna, veja que os indicadores “taxa de frequência mensal aos cursos” e “número de eventos de certificação realizados no ano” estariam associados respectivamente aos objetivos de produto e de atividade do projeto da Ramacrisna.

Já os indicadores para caracterizar o público-alvo do projeto têm a finalidade de especificar os critérios para eleição do público-alvo na etapa do planejamento, de modo a se poder avaliar depois se eles foram atendidos. Os indicadores “idade” e “local do domicílio” exemplificam esse tipo de indicador para o referido projeto da Ramacrisna.

## Como medir indicadores relacionados a aspectos intangíveis e indicadores sintéticos: o uso do número-índice

**O número-índice (ou simplesmente índice) representa a unidade de medida para indicadores sintéticos e também para indicadores relacionados a aspectos intangíveis.** Assim, no caso dos indicadores sintéticos, representa uma estratégia metodológica para expressar em uma única escala, que pode variar entre zero e 100 (ou alternativamente, por exemplo, entre 0 e 1, usando três casas decimais), indicadores que têm

diferentes unidades de medida. Ou no caso dos indicadores relacionados a aspectos intangíveis, uma estratégia metodológica para quantificar e medir um conceito abstrato<sup>26</sup>.

## Indicadores relacionados a aspectos intangíveis

Do exemplo anterior relativo ao indicador autoestima, veja como o número-índice pode ser utilizado para medir esse indicador relacionado a um conceito abstrato.

Notar que os aspectos importantes do indicador autoestima foram explicitados por meio de frases afirmativas em relação às quais o respondente deve se posicionar em uma escala que vai de discorda plenamente / discorda / concorda / concorda plenamente. Foram, então, atribuídos pontos para cada nível da escala. Assim, supondo que a frase tenha um conteúdo positivo, então à opção “discorda plenamente” é atribuído 0 ponto; à opção “discorda”, 1 ponto; à opção “concorda”, 2 pontos; e à opção “concorda plenamente”, 3 pontos. Por outro lado, se a frase afirmativa contiver conteúdo negativo, então o modo de valorar a escala se inverte, indo de 0 ponto para “concorda plenamente” até 3 pontos para “discorda plenamente” (**quadro 7**)

### Quadro 7 – Um exemplo: A construção do Índice de Autoestima, baseado na escala de Rosenberg

| Dimensões  | Escala              | Atribuição de pontos | Frequência relativa (%) |
|--|---------------------|----------------------|-------------------------|
| 1. De uma forma geral, estou satisfeito(a) comigo mesmo(a) | Concordo plenamente | 3                    | 15                      |
|  | Concordo            | 2                    | 20                      |
|  | Discordo            | 1                    | 30                      |
|  | Discordo plenamente | 0                    | 35                      |
|  | Subtotal            |                      | <b>1,15</b>             |

26 Sobre a construção de indicadores, veja também Valarelli (2005), cap.4 – Construção e operacionalização dos indicadores.

|    |  |                     |             |            |
|----|--|---------------------|-------------|------------|
| 2. | Às vezes, eu acho que não sirvo para nada  | Concordo plenamente | 0           | 25         |
|    |  | Concordo            | 1           | 20         |
|    |  | Discordo            | 2           | 30         |
|    |  | Discordo plenamente | 3           | 25         |
|    |  | <b>Subtotal</b>     | <b>1,55</b> | <b>100</b> |
| 3. | Eu sinto que eu tenho um tanto de boas qualidades  | Concordo plenamente | 3           | 25         |
|    |  | Concordo            | 2           | 20         |
|    |  | Discordo            | 1           | 25         |
|    |  | Discordo plenamente | 0           | 30         |
|    |  | <b>Subtotal</b>     | <b>1,40</b> | <b>100</b> |
| 4. | Eu sou capaz de fazer coisas tão bem quanto a maioria das outras pessoas                       | Concordo plenamente | 3           | 20         |
|    |  | Concordo            | 2           | 20         |
|    |  | Discordo            | 1           | 30         |
|    |  | Discordo plenamente | 0           | 30         |
|    |  | <b>Subtotal</b>     | <b>1,30</b> | <b>100</b> |
| 5. | Não sinto satisfação nas coisas que realizei. Eu sinto que não tenho muito do que me orgulhar. | Concordo plenamente | 0           | 20         |
|    |  | Concordo            | 1           | 25         |
|    |  | Discordo            | 2           | 25         |
|    |  | Discordo plenamente | 3           | 15         |
|    |  | <b>Subtotal</b>     | <b>1,20</b> | <b>100</b> |
| 6. | Às vezes, eu realmente me sinto inútil.  | Concordo plenamente | 0           | 15         |
|    |  | Concordo            | 1           | 15         |
|    |  | Discordo            | 2           | 30         |
|    |  | Discordo plenamente | 3           | 40         |
|    |  | <b>Subtotal</b>     | <b>1,95</b> | <b>100</b> |
| 7. | Eu sinto que sou uma pessoa de valor, pelo menos num plano igual às outras pessoas.            | Concordo plenamente | 3           | 25         |
|    |  | Concordo            | 2           | 15         |
|    |  | Discordo            | 1           | 30         |
|    |  | Discordo plenamente | 0           | 30         |
|    |  | <b>Subtotal</b>     | <b>1,35</b> | <b>100</b> |

|   |                        |              |            |
|---|------------------------|--------------|------------|
| 8. Não me dou o devido valor. Gostaria de ter mais respeito por mim mesmo(a).                         | Concordo plenamente    | 0            | 30         |
|   | Concordo               | 1            | 25         |
|   | Discordo               | 2            | 30         |
|   | Discordo plenamente    | 3            | 15         |
|   | <b>Subtotal</b>        | <b>1,30</b>  | <b>100</b> |
| 9. Quase sempre eu estou inclinado(a) a achar que sou um(a) fracassado(a)                             | Concordo plenamente    | 0            | 18         |
|   | Concordo               | 1            | 28         |
|   | Discordo               | 2            | 38         |
|   | Discordo plenamente    | 3            | 16         |
|   | <b>Subtotal</b>        | <b>1,52</b>  | <b>100</b> |
| 10. Eu tenho uma atitude positiva (pensamentos, atos e sentimentos positivos) em relação a mim mesmo. | Concordo plenamente    | 3            | 20         |
|   | Concordo               | 2            | 18         |
|   | Discordo               | 1            | 33         |
|   | Discordo plenamente    | 0            | 29         |
|   | <b>Subtotal</b>        | <b>1,29</b>  | <b>100</b> |
|   | <b>Total de pontos</b> | <b>14,01</b> |            |

Fonte: Elaboração própria do índice, a partir da versão brasileira da escala de Autoestima de Rosenberg, feita por Dini, Quaresma e Vieira (2004)

A escala tem caráter aditivo: para cada frase, os pontos são somados de modo ponderado, ou seja, ponderados pela frequência relativa (percentual) das respostas dadas para cada nível da escala.

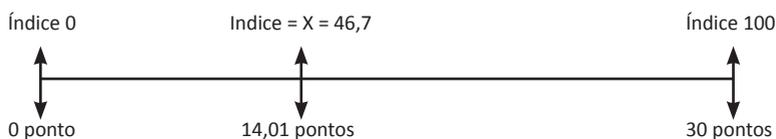
Considerando o exemplo em questão, para cada frase, a soma máxima desejável de pontos seria de 3 – o que equivale a 100% dos respondentes assinalando a opção mais valorizada [ $100\% \times 3$  pontos ou fator  $1,00 \times 3$  pontos]. E a soma mínima seria zero (0) – o que equivale a 100% dos respondentes assinalando a opção menos valorizada [ $100\% \times 0$  ponto ou fator  $1,00 \times 0$  ponto].

Daí que, para as 10 frases, a soma máxima (ou melhor valor desejado) pode atingir a 30 pontos [ $10 \times 3$  pontos] e a soma mínima (ou pior valor desejado) pode atingir zero (0) ponto [ $10 \times 0$  ponto].

Nesse exemplo, o número-índice 100 é feito, então, equivalente aos 30 pontos; e o número-índice 0 (zero) é feito equivalente a 0 ponto. Por interpolação linear, chega-se, portanto, que os 14,01 pontos alcançados no exemplo corresponderiam ao índice 46,7.

**Índice** = [(valor observado – pior valor desejado) / (melhor valor desejado – pior valor desejado)] X 100

$$\text{Índice} = [(14,01 - 0) / (30 - 0)] \times 100 = 46,7$$



## Indicadores sintéticos

No caso dos indicadores sintéticos ou compostos, o número-índice cumpre o importante papel de traduzir para uma única escala (tipo 0 a 100; ou 0 a 1) os seus indicadores parciais expressos em diferentes unidades de medida (ou escala).

A título de ilustração, veja o passo a passo para a construção do Índice de Desenvolvimento Municipal do Brasil (IDH-M Brasil) 2010, a partir dos resultados parciais para os indicadores que o compõem, de modo a se obter ao final um índice único (**quadro 8**). Para tal, suponha o exemplo citado do município hipotético X em 2010, extraído do Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil 2013<sup>27</sup>, em que se busca estimar o seu IDH-M.

Inicialmente, para cada indicador parcial há que se estimar o respectivo Índice. Daí, como se vê no **quadro 8**, foi estimado o Índice Saúde, o Índice Educação (que, em si, é também um índice sintético) e o Índice Renda. Por fim, o Índice do Desenvolvimento Humano do Município X (IDH-M) foi obtido a partir da **média geométrica** dos seus respectivos índices parciais.

27 PNUD, IPEA, FJP, Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil 2013.

A opção do PNUD/IPEA/FJP pela média geométrica, ao invés da média aritmética, visa penalizar as desigualdades que porventura se verificarem entre os índices parciais. Por exemplo, suponha um índice parcial com resultado muito ruim (tipo 10) e outro muito bom (tipo 90). A média aritmética entre eles seria 50  $(=(10+90)/2)$ . Porém, se a média geométrica fosse adotada, o índice ficaria bem menor: 30.

$$2\sqrt{(10 \times 90)}$$

## Quadro 8 – A Construção do IDH - M: um exemplo hipotético

### Dados do município brasileiro X, 2010 (i)

#### Saúde:

- Esperança de vida ao nascer: 70 anos

#### Educação:

- Escolaridade da população adulta: 65% com ensino fundamental completo
- Fluxo escolar da população jovem:
  - 85% das crianças (5-6 anos) na escola
  - 80% das crianças de 11-13 anos nos anos finais do ensino fundamental (6º ao 9º)
  - 70% dos adolescentes de 15-17 anos com ensino fundamental completo
  - 50% de jovens de 18-20 anos com ensino médio completo

#### Renda:

- Renda mensal per capita municipal: R\$827,35

### Município X: Estimativa do IDH-M para 2010 (ii)

#### Índice de Saúde:

Melhor valor esperado: 85 anos (IDH-M Saúde = 100)

Pior valor esperado: 25 anos (IDH-M Saúde = 0)

Índice =  $[(\text{valor observado} - \text{pior valor desejado}) / (\text{melhor valor desejado} - \text{pior valor desejado})] \times 100$

Índice de X / Saúde =  $I_x \text{ Saúde} = [(70 - 25) / (85 - 25)] \times 100 =$

**IDH - Saúde = 75**

#### Índice de Educação:

Melhor valor esperado: 100% (IDH-M Educação = 100)

Pior valor esperado: 0% (IDH-M Educação = 0)

- Escolaridade da população adulta: % das pessoas com 18 anos ou + com ensino fundamental completo  
 $I_x$  Escolaridade adultos =  $[(0,65 - 0,00) / (1,00 - 0,00)] \times 100 = 65$  (peso 1)
- Fluxo escolar da população jovem:
  - crianças 5-6 anos  $\rightarrow I_x = [(0,85 - 0,00)/(1,0 - 0,0)] \times 100 = 85$
  - crianças de 11-13 anos  $\rightarrow I_x = [(0,80 - 0,00)/(1,0 - 0,0)] \times 100 = 80$
  - adolescentes de 15-17 anos  $\rightarrow I_x = [(0,70 - 0,00)/(1,0 - 0,0)] \times 100 = 70$
  - jovens de 18-20 anos  $\rightarrow I_x = [(0,50 - 0,00)/(1,0 - 0,0)] \times 100 = 50$
  - $I_x$  Fluxo escolar dos jovens = Média aritmética:  $(0,85+0,80+0,70+0,50)/4 = 0,712 \rightarrow I_x = 71,2$  (peso 2)
  - **IDH - Educação = Média geométrica** dos índices Escolaridade Adultos (peso 1) e Fluxo escolar da população jovem (peso 2)

$$3\sqrt{(0,65 \times 0,712 \times 0,712)} = 0,691 \rightarrow \mathbf{69,1}$$

#### Índice de Renda:

Melhor valor esperado: R\$ 4.033,00 (IDH-M Renda = 100) (\*)

Pior valor esperado: R\$ 8,00 (IDH-M Renda = 0)

**IDH - Renda (\*\*)** =  $[(\ln 827,35 - \ln 8,00) / (\ln 4033,00 - \ln 8,00)] \times 100 = [(6,718 - 2,079) / (8,302 - 2,079)] \times 100 = 74,5$

#### Índice de Desenvolvimento Humano - IDH-M (X)

Média geométrica do IDH Saúde, IDH Educação e IDH Renda (pesos iguais)

$$3\sqrt{(0,75 \times 0,691 \times 0,745)}$$

**IDH-M (X) = 72,8**

Como o IDH-M para o município X ficou na faixa entre 70 e 79, o município é classificado como **alto desenvolvimento humano**.

(\*) O melhor valor esperado da renda, fixado em R\$ 4.033,00, corresponde ao valor da menor renda per capita entre os 10% mais ricos residentes na UF com maior renda média do país no período analisado, que é o Distrito Federal. O pior valor esperado da renda, fixado em R\$8,00, corresponde a aproximadamente US\$ 100 PPC (Poder de Paridade de Compra), limite adotado para o IDH Global. (PNUD, IPEA, FJP, 2013)

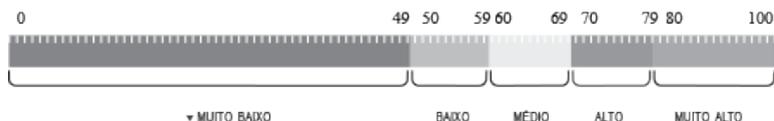
(\*\*) A aplicação do logaritmo neperiano (ln) na fórmula representa uma estratégia para aproximar os maiores valores de renda per capita dos menores. Esse procedimento parte do pressuposto de que, à medida em que a renda per capita se eleva, o retorno desse acréscimo de renda, em termos de desenvolvimento humano, diminui. (PNUD, IPEA, FJP, 2013). Se não fosse usado o logaritmo neperiano, o IDH Renda para o município X seria fortemente reduzido para 20,36.

Como se depreende do exemplo, a média geométrica foi usada para estimar os índices compostos referentes à Educação e ao IDH-M. Isto é, foi usada a média geométrica dos índices parciais que os compõem, de modo a penalizar a desigualdade entre esses índices parciais. Notar que se fosse utilizada a média aritmética, os valores ficariam bem próximos aos que foram obtidos por média geométrica (quase iguais): isso se explica em razão dos índices parciais do exemplo estarem em patamares bem próximos entre si. No entanto, se os valores dos índices fossem discrepantes entre si, o uso da média geométrica penalizaria essa desigualdade.

Como se vê, no caso do IDH-M, a vantagem do índice como unidade de medida é que ele não apenas permite fazer a combinação (síntese) de indicadores com diferentes unidades de medida, como também viabiliza a operacionalização de um conceito abstrato – que é o conceito do desenvolvimento humano.

Outro ponto importante do exemplo é a explicitação dos **marcos avaliatórios**, ou rubricas, de modo a possibilitar a interpretação sobre se um resultado encontrado para o IDH-M pode ser considerado satisfatório ou não. Assim, com base na observação e análise dos dados apurados pela pesquisa em contraposição com o conhecimento que tinham da realidade dos municípios brasileiros, os pesquisadores do PNUD / IPEA e FJP estabeleceram cinco faixas para caracterizar a situação do desenvolvimento humano nos municípios brasileiros, que foram:

### Faixas de Desenvolvimento Humano Municipal



Notar que, no caso do IDH-M em questão, os marcos avaliatórios definidos não condizem com o que é usual. Basta ver que, dentre os cinco níveis, só o nível “muito baixo” já abarcará 50% dos possíveis valores do índice; e o nível “baixo” foi aqui estabelecido acima do índice 50 – e geralmente seria

esperado ficar abaixo. Mas certamente são esses os valores de referência do índice compatíveis para interpretar a realidade dos municípios brasileiros, a partir dos dados apurados.

## Quando e como formular os indicadores

A boa técnica de planejamento de projetos (e os manuais tratam de difundi-la) é enfática na recomendação de que a formulação de indicadores faça parte da própria concepção da intervenção, e **não** algo que se realiza posteriormente<sup>28</sup>.

**A formulação dos indicadores consiste, pois, em etapa fundamental do planejamento do projeto social.** Uma vez definidos os objetivos da iniciativa social, o passo imediatamente seguinte é estabelecer os indicadores a partir dos quais se vai poder acompanhar o projeto em termos do alcance dos seus resultados e do andamento das ações e entregas previstas.

Quer isto dizer que, além do seu papel de termômetro do projeto, o processo em si da definição dos indicadores ajuda a formular com clareza os objetivos a serem atingidos. Por exemplo, se o projeto tem a intenção de atuar na autoestima das crianças, é importante precisar em que aspectos da vida ou do comportamento das crianças se pretende influenciar – ou seja, onde o projeto quer fazer a diferença? Idem também se a intervenção vai estar voltada para trabalhar a autoestima de idosos ou de pessoas com deficiência, pois serão outros aspectos - diferentes do caso das crianças - que deverão ser trabalhados pelo projeto.

Quando os planejadores se veem frente à missão de terem de definir os indicadores - sobretudo os de resultados, o que se tem observado é que os objetivos que foram inicialmente formulados são, então, *empurrados* a deixarem a esfera do abstrato, das “boas intenções” e a entrarem no campo real sobre a diferença que o projeto quer fazer na vida dos seus beneficiários. Esse é mais um lado do *papel saudável e virtuoso* dos indicadores! Concretamente, em que aspectos o projeto quer atuar? Daí, torna-se fundamental conceber os indicadores de modo que eles possam

---

28 CALIL, 2012, p.66

traduzir e explicitar as mudanças que se quer fazer. Pois, como já dizia Peter Drucker, *o que não é medido não é gerenciado* depois.

**O ponto central é que a definição dos objetivos e dos indicadores representa as duas faces de uma mesma moeda no planejamento da iniciativa social.** Elas se complementam e se autoalimentam de forma sinérgica. **No entanto, não é o que ocorre na prática na maior parte dos projetos sociais do terceiro setor,** e por diversas razões tais como: (i) quando o projeto é planejado, os recursos que vão financiá-lo ainda não foram aprovados e, portanto, não há equipe nem tempo disponível para construir os indicadores de forma consistente; (ii) o projeto foi inicializado valendo-se da boa vontade e dos poucos recursos disponíveis na instituição, porém, ao longo do seu percurso e de modo a conseguir novos recursos, se vê com a incumbência de ter que elaborar indicadores, na maior parte das vezes tidos como burocráticos, com a função principal de atender aos requisitos dos editais de seleção pública de projetos ou às exigências de instituições financiadoras; (iii) muitas vezes se considera que a função de construir indicadores deve ser dos avaliadores que, ao final do projeto, serão contratados para fazer a avaliação de impacto.

Não raras vezes se ouve das equipes de projeto social que a especificação dos indicadores é uma tarefa difícil e exigente em termos de técnicas sofisticadas para dar conta de sistematizar, de modo adequado, os objetivos de resultado e de processo pretendidos. **De fato, não é tarefa trivial, pois, se os indicadores não atenderem a determinados requisitos de qualidade** (como se verá no item a seguir), **eles não conseguirão ter credibilidade junto aos próprios públicos envolvidos com o projeto** (como beneficiários, equipe gestora e financiadores), e muito menos cumprirão a sua função de termômetro do projeto. Ou seja, se não forem bem formulados, deixam de ser úteis para o gerenciamento do projeto.

**Por outro lado, é preciso ter clareza de que é possível, sim, dispor de indicadores satisfatórios e que podem ser adotados sem a necessidade da construção de sistemas complexos e onerosos.** O que a formulação de indicadores requer, sobretudo em se tratando de indicadores de resultado, é a capacidade de reflexão dos seus planejadores para *deslindar as intrincadas e nem sempre explícitas intenções contidas num projeto.*<sup>29</sup>

---

29 CALIL, 2013: p.61,62

O ponto a destacar é que os indicadores devem ser focados nas necessidades de medição/acompanhamento do projeto, além de compatíveis com o estágio de vida do projeto, com a capacitação da equipe gestora em lidar com eles, e com a infraestrutura de apoio da organização em termos de recursos de informática. Assim, projetos em fase inicial devem ter indicadores simples, poucos e bem construídos. Já projetos em fase mais avançada podem demandar um número um pouco maior de indicadores, um pouco mais sofisticados, porém sempre com o cuidado de serem bem construídos. Pois o fato do indicador ter uma construção mais sofisticada nem de longe é garantia de que o indicador foi bem construído – os riscos de ferir princípios de validade e confiabilidade tornam-se aí ainda maiores.

A formulação de indicadores não é questão meramente técnica. Ao contrário, é uma questão sobretudo política, pois envolve a definição de aspectos importantes relacionados aos objetivos (resultado e processo) estabelecidos para o projeto, do tipo: o que, de fato, se quer mudar? O que se deve acompanhar para ver se a mudança está acontecendo? O que se deve acompanhar para saber se a organização está fazendo um bom trabalho? O que pode ser considerado um bom resultado – isto é, quais serão os **marcos avaliatórios / metas** a serem adotados para cada indicador?

Se a formulação de indicadores é uma questão política, torna-se fundamental que ela seja conduzida de forma participativa. Significa que, para a discussão e seleção dos indicadores, devem comparecer os representantes dos diversos grupos relevantes envolvidos com o projeto social – dos beneficiários, da equipe gestora, dos financiadores, de outras instituições parceiras e de outros grupos, se houver. Esses representantes devem ser legítimos, no sentido de realmente “falarem” pelo grupo que representam e não apenas por uma parte dele; e terem voz na discussão dos indicadores, isto é, serem de fato ouvidos e não apenas *figurantes* nas reuniões.

Um último ponto a ser comentado é o seguinte: qual o papel dos indicadores, construídos na etapa do planejamento, e a avaliação?

É importante ter claro que, quando os indicadores são construídos na etapa do planejamento, e o devem ser de forma consistente e participativa, eles traduzem os aspectos / questões que os públicos relacionados com

o projeto querem ver respondidos durante e ao final da intervenção. Eles foram criados para funcionar como um termômetro em relação aos compromissos (objetivos) assumidos pelo projeto – estão sendo devidamente cumpridos? Daí porque **os indicadores previstos inicialmente no marco lógico devem servir como um roteiro-guia para orientar na avaliação de resultado e na avaliação de processo do projeto.**

Evidentemente que esses indicadores previstos no marco lógico devem ser entendidos como o **roteiro-guia básico para as avaliações, e não como um roteiro único, inflexível e que não pode ser ajustado.** E por duas razões principais.

Primeiro, se houver novas questões importantes a serem investigadas durante as avaliações (que não estavam presentes no momento da elaboração do projeto ou no seu marco zero), elas devem ser incluídas no questionário. E aqui estamos nos referindo também à necessidade de analisar outros públicos que, no decorrer do projeto, estão sendo também afetados, de modo positivo ou negativo, e que não eram objeto inicial da intervenção. Todavia, é preciso muito cuidado nessa formulação de novas **perguntas de avaliação** para não dar *asas ao criacionismo*, uma vez que os recursos destinados à avaliação normalmente são escassos e é preciso focar em questões realmente relevantes para a condução do projeto e a identificação dos seus resultados.

Segundo, por outro lado, se, ao longo do percurso, o projeto passar por alterações de escopo ou de estratégia, os indicadores também deverão ser devidamente modificados para atender a essa nova configuração. Daí que, com relação ao perfil inicial dos indicadores definidos no marco lógico, alguns poderão ser excluídos (por não fazerem mais sentido), outros poderão ser modificados em termos de sua especificação e dos marcos avaliatórios, e novos poderão ser incluídos. O importante é que os indicadores do projeto estejam sempre em sintonia com a proposta em vigor do projeto.

Novamente é preciso muito cuidado para não fazer alteração nos indicadores com o intuito de *maquiagem*, isto é, de ajustá-los ao desempenho do projeto quando este não tiver sido satisfatório. Por exemplo, se o projeto não está indo bem em relação a um determinado indicador de resultado

tido como relevante para o projeto, então esse indicador não precisaria ser apurado ou a sua meta poderia ser *jogada para baixo*. Assim, o ato de alterar o termômetro de acordo com as conveniências faz os resultados parecerem bons e a organização *ficar sempre bem na foto*.

## Características de um bom sistema de indicadores

A construção de um bom sistema de indicadores deve levar em consideração todos os seguintes pré-requisitos<sup>30</sup>:

- O indicador deve ser **relevante**, no tocante a refletir aspectos realmente importantes do projeto para os usuários da informação. Um sistema de indicadores composto por poucos e relevantes (bem focalizados) indicadores consegue ser muito mais útil para o projeto do que uma enorme lista de indicadores, consumidora de tempo, recursos financeiros e muita energia da equipe.
- O indicador deve ser **prático e viável**, implicando custos e esforços razoáveis, tendo em vista a realidade do projeto.
- O indicador deve ser **válido**, isto é, medir realmente o que se deseja medir.
- O indicador deve ser **confiável**, significando que, se a sua mensuração for replicada, chega-se aos mesmos resultados.
- O indicador deve estar expresso de forma **clara e precisa**.
- O indicador deve ser **sensível às mudanças** nos objetos/comportamentos que pretende acompanhar. Assim, o indicador deve ter o poder de revelar e sistematizar o que é sentido, ou percebido, em termos de mudança provocadas pelo projeto.

Todas essas características são igualmente importantes para qualificar um bom indicador. No entanto, vamos nos deter aqui apenas nos atributos da **validade e confiabilidade**, em razão de não haver, muitas vezes, uma compreensão clara sobre eles.

---

30 Mokate, 2000.

A título de ilustrar, suponha que, em um projeto social voltado para jovens em situação de vulnerabilidade, o indicador autoestima deve ser construído para evidenciar um dos resultados da ação. Com essa finalidade, é inserida uma pergunta no questionário (ou instrumento de pesquisa), solicitando aos participantes do projeto que assinalem, em relação a cada um dos aspectos apontados na questão, sobre como eles se autopercebem. Essa pergunta representa, pois, o instrumento a ser utilizado para medir (estimar) a evolução da autoestima junto aos jovens do projeto. Se a pergunta for bem formulada com categorias de respostas claras (que não deem margens a dúvidas de entendimento entre os jovens), e que realmente consigam traduzir o sentimento de autoestima junto a esse público, então pode-se dizer que se trata de um instrumento confiável e válido para medir a autoestima no projeto em questão.

Em sentido figurado, veja o caso de uma fita métrica.<sup>31</sup> Ela é considerada um instrumento confiável (*reliable*, em inglês) se ela produz sempre os mesmos resultados toda vez que ela é utilizada para medir o mesmo objeto, assumindo que o objeto não tenha mudado de tamanho.



Uma fita métrica é considerada um instrumento válido (*valid*, em inglês) se ela propicia uma medida acertada, livre de erros, sobre, por exemplo, a altura de uma pessoa. **Assim, se a fita métrica informa que ela mede 1,50 m e informa sempre o mesmo resultado toda vez que é utilizada, essa fita métrica é um instrumento confiável. Porém, essa medida informada não coincide com o que é informado pelos demais instrumentos que a**

<sup>31</sup> Exemplo retirado de FINK. How to conduct surveys. 2009: p.41.

**pessoa utiliza para medir a sua altura - pois, de acordo com todos os outros instrumentos, ela tem 1,70 m. Isso indica que a fita métrica não está bem calibrada e padece de erro de medida – ou seja, ela não se mostra um instrumento válido.**

A comparação da fita métrica é aqui usada para entender sobre a construção do indicador autoestima do nosso exemplo. Assim, suponha que o pesquisador A faça a referida pergunta sobre autoestima para um dos participantes do projeto. A título de supervisão, o pesquisador B retorna logo no dia seguinte e faz essa mesma pergunta para o mesmo participante, e obtém dele outra resposta. Donde se conclui que a pergunta, ou o instrumento para medir a autoestima, não está formulado de modo confiável, pois produz respostas diferentes para uma mesma situação (pois não se pode esperar que a autoestima de uma pessoa mude de patamar de um dia para o outro). Nesse caso, o que pode ter ocorrido é que a pergunta não estava feita de uma maneira clara, e cada pesquisador deu a sua própria explicação / interpretação sobre a pergunta para o entrevistado.

Quanto à validade do instrumento, um teste razoável é verificar se os resultados apurados com a pergunta “*batem*”, ou *coincidem*, com a realidade vivenciada, em termos de autoestima, por algumas poucas pessoas do projeto que o pesquisador (ou alguém da equipe) conheça mais de perto. Outro teste é submeter essa pergunta sobre autoestima *ao crivo* de especialistas da área de psicologia ou de pessoas de organizações-pares que atuam em projetos semelhantes, para ouvir a opinião deles sobre a forma adotada pelo projeto para operacionalizar o conceito autoestima. Sem falar que também existem testes estatísticos para julgar tanto a confiabilidade como a validade das medidas realizadas para um dado indicador.

**Dessa analogia com a fita métrica, chama-se a atenção para o fato de que, da mesma forma que a fita métrica é o instrumento para medir o indicador “altura da pessoa”, a pergunta, ou a forma como ela é formulada, representa o instrumento para medir o indicador “autoestima”.** Assim, se a pergunta não for bem construída, de modo preciso e contendo as categorias de análise adequadas, ela não vai “conseguir” medir, na prática, a autoestima dos jovens do projeto.

Não é trivial a construção de um indicador relacionado a conceitos abstratos, de modo que ele seja válido e confiável. Por isto, quando for possível, é recomendável utilizar um instrumento de medida que já seja aceito como válido e confiável após ter sido submetido a um teste cuidadoso. Isto porque conceitos relacionados a atitudes, emoções, estados de saúde, qualidade de vida e valores morais são, em geral, difíceis de serem medidos e, para terem credibilidade reconhecida, requerem estudos científicos amplamente testados.<sup>32</sup>

## Ferramentas de medição: próprias e “de prateleira”

As ferramentas de medição correspondem aos instrumentos adotados pela organização para operacionalizar os indicadores e poder medi-los: como compor o indicador e quais categorias considerar? Como formular as perguntas do instrumento de coleta (ou questionário), no caso dos indicadores de resultado? Como inserir as questões de acompanhamento no sistema de gestão do projeto, no caso dos indicadores de processo? Como analisar as informações coletadas? Utilizar algum software específico?

Essas ferramentas podem ser construídas no âmbito do próprio projeto ou organização – as chamadas **ferramentas próprias** ou feitas “sob medida” (*tailor-made*, em inglês). Ou então podem ser adquiridas, gratuitamente ou por um preço estipulado, de outras instituições que já vêm trabalhando em áreas de atuação semelhantes – as **ferramentas “de prateleira”**. Portanto, são duas as opções que se colocam para a organização<sup>33</sup>:

- A organização pretende desenhar a sua própria ferramenta?
- Ou será que já existem ferramentas apropriadas que seriam adequadas para o projeto ou que poderiam passar por alguma adaptação?

**A grande vantagem da construção de ferramentas próprias é a de que elas estão voltadas para contemplar as especificidades (ou singularidades) do projeto social em questão**, pois foram formuladas pelos atores diretamente envolvidos com a intervenção. Porém, é preciso ficar atento para evitar

---

<sup>32</sup> FINK, 2009: p.41-42

<sup>33</sup> CES, 2010: p.24

a grande fragilidade dessa estratégia: se as ferramentas não forem construídas de modo consistente, corre-se o sério risco de se produzirem indicadores de qualidade técnica duvidosa, com baixa confiabilidade e validade, e que dificilmente conseguem traduzir com credibilidade as mudanças provocadas pelo projeto na vida dos seus beneficiários (no caso dos indicadores de resultado) ou o andamento do projeto (no caso dos indicadores de processo).

No item 1.6 a seguir serão abordados alguns aspectos, ou dicas, que devem ser seguidos em caso de construção das ferramentas pela própria organização.

Dito de modo geral, ao optar por desenvolver as próprias ferramentas, a organização deve considerar cuidadosamente<sup>34</sup>:

- as questões que devem ser perguntadas: como e quando perguntá-las;
- a aplicação do questionário: como conseguir coletar as informações de resultado, de modo o mais efetivo possível;
- como envolver as outras pessoas na construção e uso das ferramentas – equipe do projeto e beneficiários: propiciar tempo suficiente para que elas possam contribuir; ser claro sobre a contribuição esperada delas; explicar como se planeja envolvê-las (elas serão simplesmente consultadas ou se espera que elas ajudem a desenvolver a ferramenta?);
- envolver também outras organizações similares para saber sobre as ferramentas que elas estão adotando, caso isso seja útil para ajudar no desenho das próprias ferramentas;
- envolver especialistas das áreas tratadas no projeto, como, por exemplo, psicólogos, pedagogos ou médicos.

**Quando a organização decide desenvolver as próprias ferramentas para alimentar os indicadores do seu projeto social, chama-se a atenção para a importância de realmente envolver nessa discussão os representantes dos públicos relacionados com a iniciativa, sobretudo o público-alvo e a equipe gestora, pois são essas pessoas que convivem com o problema social a ser trabalhado; que têm clareza do que precisa ser priorizado;**

---

34 CES, 2010: p.24

se devidamente estimuladas, conseguem operacionalizar os conceitos abstratos utilizados no projeto; e falam/conhecem a linguagem “local”, que é a que precisa ser adotada no questionário.

**Já o uso das ferramentas “de prateleira” tem também as suas vantagens: economizar tempo e recursos comparativamente à situação em que a organização decide partir da *estaca zero* para discutir e desenvolver as suas próprias ferramentas; ser uma ferramenta já previamente testada, validada e amplamente reconhecida; e, uma vez adotado, em alguns casos o sistema de prateleira pode incluir também as orientações para o uso do software e o correspondente suporte de informática.** São os casos, por exemplo, da ferramenta para medição do bem-estar para crianças e adolescentes entre 11 e 16 anos, ou *Well-being measure*, desenvolvido pela New Philanthropy Capital (NPC) em parceria com outras organizações sociais do Reino Unido<sup>35</sup>. Ou das medidas de resultado (*Outcomes Star*) para projetos sociais que lidam com crianças e famílias em situação de vulnerabilidade, pessoas com deficiência e pessoas buscando trabalho, desenvolvidas pela Triangle Consulting, também do Reino Unido<sup>36</sup>. A ferramenta sobre o bem-estar desenvolvida pela NPC está apresentada no capítulo 4 (item 4.2.3).

Outra situação de uso de “ferramenta de prateleira” é quando se decide operacionalizar os indicadores do projeto valendo-se de categorias ou conceitos já devidamente testados e validados por especialistas ou instituições nacionais de pesquisa, como, por exemplo, usar a escala de autoestima de Rosenberg<sup>37</sup>, ou a escala de satisfação com a vida de Diener<sup>38</sup>, ou as categorias de posição na ocupação adotadas pelo IBGE/Pnad<sup>39</sup>. Também no capítulo 4 (item 4.2.2) as categorias de ocupação utilizadas pelo IBGE estão apresentadas.

Em qualquer dessas situações, antes que a ferramenta seja *importada* para o projeto –sob a forma de operacionalizar o conceito ou formular a pergunta – é fundamental que ela seja antes validada pelo público-alvo do projeto e pela equipe gestora. Há que se verificar se a ferramenta

---

35 <http://www.well-beingmeasure.com/> (acesso em fev. 2014)

36 <http://www.outcomesstar.org.uk/> (acesso em fev. 2014)

37 <http://www.wnorton.com/college/psych/psychsci/media/rosenberg.htm> (acesso em fev. 2014)

38 <http://internal.psychology.illinois.edu/~ediener/SWLS.html> (acesso em fev. 2014)

39 IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) / Pnad – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios.

é, de fato, adequada ao contexto social em questão<sup>40</sup>; e, se for o caso, fazer as necessárias adaptações. Porque de quase nada adianta *importar* ferramentas para o projeto se elas não “dialogam” com a realidade do projeto social – inclusive, nesse caso, com o risco grande de até serem prejudiciais à intervenção, na medida em que passam a emitir sinalizações errôneas acerca do trabalho realizado.

- A forma como o conceito foi operacionalizado é, de fato, adequado ao público-alvo? Está condizente com a proposta de trabalho do projeto, ou seja, é sensível às mudanças esperadas?
- A linguagem utilizada é bem compreendida pelo público-alvo do projeto?
- As perguntas incluídas no questionário conseguem capturar bem os resultados esperados para o projeto? Estão em sintonia com os indicadores de resultado previstos no marco lógico do projeto em questão?

**O desenvolvimento das ferramentas de prateleira para o setor social representa o início de um longo processo** que começou nos Estados Unidos e Reino Unido por volta da década de 1990 e **vem avançando nesses países para o sistema de medição compartilhada do impacto**<sup>41</sup> (do inglês *shared measurement*). Diferentemente das ferramentas de prateleira, a medição compartilhada vai além e pressupõe a interação entre organizações que atuam em uma mesma área social para, juntas e de modo integrado, desenvolverem o sistema de medição que deverá ser compartilhado por todas elas. O sistema culmina com o desenvolvimento de escalas-padrão (ou categorias) para os indicadores, métodos de pesquisa em comum (como o desenho dos questionários e a definição das amostras), softwares para tratamento dos dados e uso de sistemas online<sup>42</sup>.

O Sistema de Medição Compartilhada não será objeto do Manual. Aos leitores interessados no tema, recomenda-se a leitura de FSG (2009), CES (2011) e NPC (2013), em que podem também ser encontradas sugestões

---

40 CES, 2010, p.40-42.

41 NPC, 2013: p.11 (glossário) A medição do impacto é definida pela NPC “como sendo o conjunto de práticas de uma organização para ela poder estabelecer a diferença que o seu trabalho faz. O termo é usado de modo abrangente para incluir tanto a medição de produtos como resultados. Com isto não se está equalizando a medição dos produtos com a medição do impacto – é apenas parte de um processo mais amplo”

42 NPC, 2013: p.6-8; 15-27.

de alguns bancos ou plataformas de indicadores de resultados, alguns gratuitos e outros pagos – porém todos em inglês.<sup>43</sup>

## Limitação dos indicadores

Em uma das organizações da POS, o **Corpo Cidadão**, que utiliza a arte-educação para trabalhar com crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade no contraturno da escola, a coordenadora do projeto questionou o poder limitado e restrito dos indicadores, que estavam sendo desenvolvidos, para *“captar toda a riqueza do trabalho social que era realizado na organização”*. Frente ao comentário dela, por sinal bastante pertinente, ponderei **que os indicadores, por si sós, não contam toda a história de transformação do projeto. Daí porque, além da necessidade de os indicadores serem bem selecionados para compor o marco lógico, bem construídos e bem interpretados, eles também precisam ser complementados com as falas e as histórias de vida dos beneficiários levantados durante a pesquisa qualitativa.**

Em outra organização da POS, a **Casa do Jardim**, que também atua em prol do desenvolvimento de crianças em situação de vulnerabilidade oferecendo reforço escolar, esportes e lazer no contraturno da escola, a coordenadora argumentou sobre *“o porquê de, em projetos sociais, ter que desenvolver indicadores que devem ser medidos em M0 (marco zero / antes do projeto) e depois em M1 (marco um / pós- projeto), se o desenvolvimento da criança não é linear, e sim circular. Na realidade, o impacto daquele projeto (que estava sendo desenvolvido) na vida da criança só vai ser sentido daí a muitos anos, 20 anos talvez, quando a criança já for adulta. Assim aconteceu com ela própria (coordenadora), que só veio a sentir muitos anos depois, já adulta, os benefícios das aulas de balé que ela fez na infância...”*. Argumentei que **os indicadores devem ser vistos como um instrumento para ajudar na gestão do projeto como um todo e na tomada de decisão. E isso não pode esperar 10 ou 20 anos.** Para além dos indicadores do projeto, outra coisa é o acompanhamento individual da criança, como parte do trabalho pedagógico da Casa do Jardim, que é feito regularmente lá, para dar um apoio/orientação à própria criança e aos seus pais.

43 FSG (2009), Breakthroughs in Shared Measurement and Social Impact; CES (2011), Outcome and Outcome Indicator Banks; NPC (2013), Inspiring Impact: Blueprint for Shared Measurement.

Esses dois posicionamentos servem para ilustrar que os indicadores não são “termômetros” perfeitos para captar e descrever as mudanças provocadas pelo projeto social. Assim, por um lado, é preciso reconhecer que os indicadores representam instrumentos insuficientes e limitados para dar conta da realidade social em todas as suas dimensões e complexidades. Mas, por outro lado, é preciso admitir que, se os indicadores forem bem construídos, eles podem funcionar como boas aproximações sobre o andamento e as transformações provocadas pelo projeto social. Que podem e devem ser complementados com narrativas e depoimentos, como recomenda a New Philanthropy Capital “nenhum número sem histórias; nenhuma história sem números”<sup>44</sup>.

### 1.3.3 Fontes de verificação

Na matriz do marco lógico, as fontes de verificação correspondem à coluna que informa onde ou como os dados serão levantados, para alimentar cada um dos indicadores propostos, de modo a evidenciar se os objetivos estabelecidos nos diversos níveis do projeto estão sendo efetivamente atingidos. As fontes de verificação podem incluir o levantamento tanto de **dados primários** (registros administrativos do projeto, pesquisas especialmente conduzidas com a finalidade da avaliação) como de **dados secundários** (coleta e sistematização de informações já existentes junto a órgãos públicos e demais instituições).

### 1.3.4 Pressupostos

Para que as relações de causa e efeito, previstas no marco lógico, ocorram de fato e provoquem as mudanças desejadas na realidade social, é preciso levar em consideração **as condicionalidades e os fatores que estão fora do controle do projeto, mas que têm poder de influenciar essas relações**.

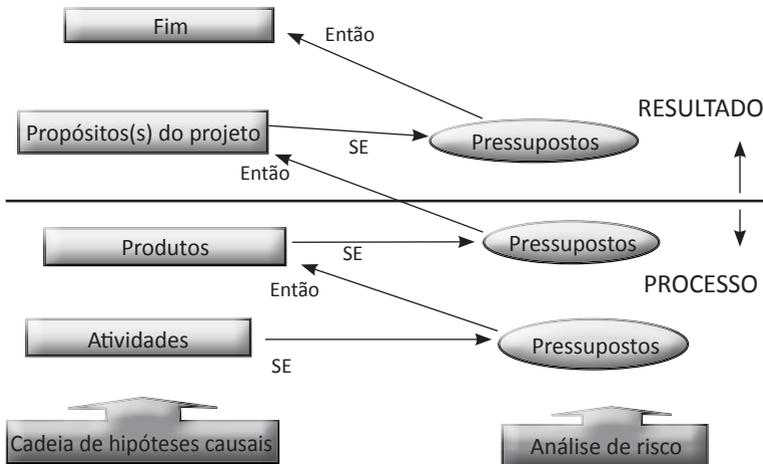
Na fase de elaboração do projeto, os pressupostos cumprem o papel de **análise de risco do investimento social**. E, na fase da avaliação da

---

44 NPC (New Philanthropy Capital), 2010, Talking about results (p. 9)

intervenção social, assumem também extrema importância como fator explicativo para entender e justificar os resultados obtidos, se esses ficaram aquém ou além das metas previstas. Assim, como mostra a figura seguinte, para cada um dos níveis de objetivo, devem ser definidas todas as condições fora do controle do projeto que, se forem alteradas, podem interferir para que se atinja o(s) objetivo(s) de nível imediatamente superior – vale ressaltar que essas condições podem interferir de maneira positiva ou negativa.

**Figura 2 – Como os pressupostos influem no sucesso do objetivo imediatamente superior**



Fonte: Elaborado com base em Marino e Kisil, 2006

## 1.4 DEFINIR O PÚBLICO-ALVO DO PROJETO

A definição precisa e correta do público-alvo do projeto é uma das condições básicas para garantir o sucesso dele. Quais são as pessoas, ou grupos de pessoas, a quem se destinam as ações do projeto? Embora possa parecer fácil realizar a descrição do público-alvo de um projeto, na maior parte das vezes não é.

A **Figura 3** ajuda a entender o que é o público-alvo do projeto e a focalização. Assim, veja que o quadrado (A) é o conjunto maior e representa a população total de um certo local; o círculo (B) representa o subconjunto dos indivíduos de (A) que estão enfrentando um determinado problema social; dentre os indivíduos de (B), foi selecionado um subconjunto menor de indivíduos (C) para serem atendidos pelo projeto – possivelmente, os indivíduos de (B) não selecionados já contam com apoio alternativo. (C) representa, então, o público-alvo do projeto definido na fase do planejamento.

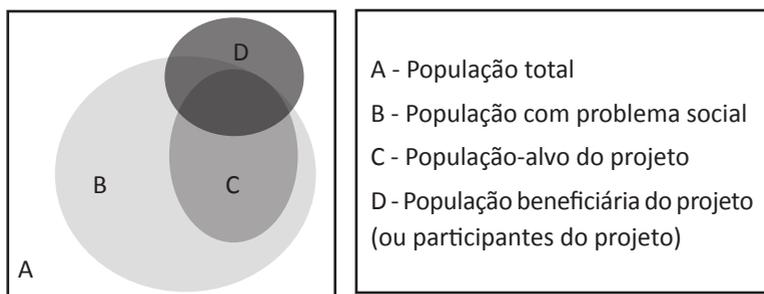
Ainda na **Figura 3**, suponha que, depois de iniciado o projeto, no momento da avaliação, constatou-se que o público que vinha sendo efetivamente beneficiado pelo projeto estava representado no círculo (D). Onde se conclui sobre a situação crítica do projeto em termos de **focalização**: uma boa parte dos seus beneficiários era constituída por indivíduos sem problema ( $D \cap A$ ); outra parte de indivíduos com problema, porém não na área de foco do projeto ( $D \cap B$ ); apenas uma terceira parte de beneficiários ( $D \cap C$ ) era efetivamente constituída pelo público-alvo do projeto, isto é, apenas junto a esse terceiro grupo (C), o foco do projeto estava correto.

Como se vê, a focalização de um projeto social reflete em que medida ele está efetivamente beneficiando o seu público-alvo. **A Figura 3** ilustra, pois, triplo erro de focalização: foram incluídos no projeto indivíduos que estavam fora do público-alvo inicialmente definido, ou porque não apresentavam o problema social em questão ( $D \cap A$ ) ou, embora apresentassem, ajudá-los não era atribuição do projeto naquele momento ( $D \cap B$ ); e foram excluídos do projeto

indivíduos que pertenciam ao público-alvo (C-CΩD) e o projeto deixou de atendê-los por diversas razões.

Assim, de que adianta um projeto cujas atividades previstas estão sendo adequadamente implementadas se ele não está atingindo o público-alvo planejado?!

**Figura 3 – Focalização do projeto social – um exemplo de como não deve ser**



## 1.5 PLANEJAR A COLETA DE DADOS: PESQUISA QUALITATIVA E PESQUISA QUANTITATIVA

**Em projetos sociais das organizações do terceiro setor, a pesquisa de campo é definida como o processo sistematizado de coleta dos dados junto ao público-alvo do projeto e aos outros públicos relacionados a ele (*partes interessadas*), de modo a subsidiar o planejamento da intervenção e a sua avaliação.**

A pesquisa de campo pode ser qualitativa e quantitativa.

A **pesquisa qualitativa** enfatiza a compreensão. Normalmente, as formas de coleta dos dados são o estudo da documentação;

a observação; as evidências fotográficas; as entrevistas individuais em profundidade; e as entrevistas de grupo focal ou oficinas de discussão<sup>45</sup>.

A finalidade das entrevistas qualitativas é explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações (ou percepções) sobre os temas relevantes da realidade social. Estão baseadas em **questões formuladas em aberto**.

Os principais passos para a realização de uma entrevista individual ou de grupo (grupo focal ou oficina de discussão) são:

1. Preparar o roteiro-guia para as entrevistas – deve conter as questões/perguntas, tendo em vista os temas relevantes para a pesquisa, de modo a orientar a condução das entrevistas.
2. Definir uma estratégia para a **seleção dos entrevistados**, com base na relevância do papel do entrevistado para a realidade social ou para o projeto – isto é, o seu poder de agregar fatos novos para a compreensão da realidade em questão (critério da saturação)<sup>46</sup>. A seleção é, pois, definida de modo **intencional**.
3. Realizar as entrevistas.
4. Transcrever as entrevistas.
5. Fazer a análise dos dados coletados. Em geral, o que é feito é a análise de conteúdo, em que se buscam identificar diferentes percepções, significados e contradições com relação aos temas relevantes da pesquisa.

Já a **pesquisa quantitativa** enfatiza a precisão. O seu principal instrumento de coleta dos dados são os **questionários fechados** (uso preponderante de perguntas com as respectivas opções de resposta). A análise dos

---

<sup>45</sup> Tanto os grupos focais como as oficinas de discussão são técnicas de pesquisa qualitativa para identificar percepções e atitudes de um grupo de pessoas em relação a temas relevantes. A diferença entre eles reside na estratégia de composição e condução dos grupos.

Os grupos focais tendem a ser constituídos por “pessoas homogêneas” (relação semelhante com o tema, e sem discrepâncias significativas de idade, escolaridade e classe social) e, de preferência, que não se conheçam; a duração de um grupo focal é de 1h30 a 2h00. Os clientes do grupo focal (ou seja, aqueles que encomendaram a realização do grupo focal) ficam fora da sala onde estão os participantes (sala-espelho ou sala de observação), mas assistindo em tempo real a tudo o que está sendo discutido no grupo.

Já nas oficinas de discussão, não é necessário o critério de homogeneidade, os participantes do grupo podem se conhecer, o tempo de duração da oficina é bem mais flexível, e tanto clientes da pesquisa como participantes do grupo podem ficar na mesma sala.

Em ambas as dinâmicas, a figura do mediador, que é aquele(a) que conduz as discussões, assume papel fundamental para que esses encontros atinjam o seu objetivo.

<sup>46</sup> GASKEL, G. Entrevistas individuais e grupais (p.70, 71) in BAUER; GASKEL, 2002.

questionários fechados está baseada em números, aí incluídos frequências, percentuais, números-índice etc. O questionário é aplicado a uma amostra aleatória representativa do universo em questão, ou ao universo como um todo. Se a definição da amostra for bem feita e depois posta em prática *no campo*, os resultados da pesquisa quantitativa poderão ser generalizados para o universo analisado.

Os principais passos para a realização da pesquisa quantitativa são os seguintes:

1. Elaborar o instrumento de pesquisa (ou questionário) contendo, de preferência, apenas perguntas fechadas.
2. Levantar o cadastro da população a ser pesquisada. Definir a amostra, de modo que ela seja representativa desse universo.
3. Aplicar os questionários.

Os questionários podem ser autopreenchidos ou aplicados por pesquisadores – por telefone ou de modo presencial.

4. Digitar e tabular os dados coletados.

É aconselhável utilizar um software (tipo SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*) ou até mesmo o programa do excel para ajudar na tabulação e análise dos dados coletados.

5. Analisar os resultados: elaborar tabelas, gráficos e aplicar os testes estatísticos adequados.

Elaborar o relatório, que deve ser claro, conciso e objetivo.

**Nas diversas etapas do projeto social, as pesquisas qualitativa e quantitativa devem ser utilizadas de forma complementar e integrada.**

Na fase inicial, utilizar a pesquisa qualitativa para obter uma compreensão aprofundada do contexto social e da necessidade do projeto, de modo a orientar o planejamento da intervenção; e também para subsidiar a operacionalização dos conceitos abstratos e a elaboração do questionário (formulação das perguntas) para a pesquisa quantitativa. A seguir, utilizar a pesquisa quantitativa para fazer um diagnóstico da situação pré-projeto dos seus participantes, que vai servir como *baseline* de comparação (ou marco zero) – isto é, como base de comparação para analisar, mais à frente, os efeitos do projeto.

Nas fases seguintes, utilizar a pesquisa quantitativa para acompanhar, de forma sistematizada, as mudanças provocadas pelo projeto na vida dos seus beneficiários e a percepção deles sobre a condução do projeto. E também utilizar a pesquisa qualitativa para subsidiar a (i) qualificar, ou entender melhor, os achados da pesquisa quantitativa junto aos seus beneficiários; (ii) fazer as devidas correções de rota, quando for o caso; (iii) identificar as novas questões / indicadores que precisam ser incluídos nas rodadas seguintes da pesquisa quantitativa.

Como se vê, a pesquisa qualitativa e a quantitativa vão se retroalimentando ao longo da vida do projeto, buscando contribuir sempre para a maior efetividade das ações do projeto.

## 1.6 COMO CONSTRUIR E APLICAR O QUESTIONÁRIO

### 1.6.1 Como construir o questionário

Em sentido figurado, pode-se afirmar que o questionário representa a *alma do indicador*, pois é com o questionário em mãos que se vai a campo levantar os dados e, com isto, *dar vida* ao indicador. Daí porque se torna fundamental investir tempo e recursos na discussão desse instrumento de pesquisa.

Um questionário bem formulado é aquele que consegue traduzir toda a complexidade dos temas abordados no projeto social em perguntas simples, diretas, claras (que não deem margens a dúvidas e ambiguidades) e relevantes. Um questionário bem formulado tem o mérito de não cansar o respondente e ainda consegue passar para ele a importância de estar participando da pesquisa; além de facilitar o trabalho posterior dos responsáveis pela tabulação e análise das informações coletadas.

A seguir algumas dicas práticas sobre como construir as perguntas e ordená-las no questionário<sup>47</sup>.

---

47 Dicas baseadas em Fink, Arlene (2009), cap. 2. Porém, com interpretação livre e alguns exemplos próprios.

## 1. Definir com clareza os termos utilizados nas perguntas

Como já comentado em 1.3.2, volta-se aqui a reforçar a importância de se definir com clareza os conceitos e termos utilizados nas perguntas – ou melhor, o entendimento que se está dando para eles no âmbito da pesquisa. Senão, cada entrevistado irá interpretar a seu modo, e o consolidado das respostas para essas perguntas terá um sentido vago e quase que desprovido de significado.

É preciso lembrar que, na maior parte das vezes, a pergunta pode estar se referindo a um determinado conceito, sem que haja referência explícita ao conceito na pergunta. Por exemplo, suponha que uma pergunta esteja voltada para levantar o nível de impulsividade dos adolescentes participantes do projeto. O termo não será usado na pergunta, porém o modo de formular a pergunta e as opções de resposta apresentadas terão por base a já conhecida e validada escala de impulsividade desenvolvida pelo inglês Barratt (1959).

### Quadro 9 – Medindo a impulsividade dos adolescentes: escala de Barratt

*As pessoas são diferentes quanto à maneira como se comportam e pensam em situações distintas. Esta é uma pergunta para ver algumas formas como você age e pensa. Não existe resposta certa ou errada. Marque apenas uma alternativa para cada questão. Não pense em nenhuma das questões. Responda rapidamente e com sinceridade.*

|   | Raramente/<br>nunca | Às vezes | Frequente-<br>mente | Sempre<br>ou quase<br>sempre |
|---|---------------------|----------|---------------------|------------------------------|
| Eu planejo as minhas atividades com cuidado           |                     |          |                     |                              |
| Eu faço as coisas sem pensar                          |                     |          |                     |                              |
| Eu sou despreocupado, “cuca fresca”                   |                     |          |                     |                              |
| Meus pensamentos são rápidos                          |                     |          |                     |                              |
| Eu planejo minhas saídas ou passeios com antecedência |                     |          |                     |                              |
| Eu sou uma pessoa controlada                          |                     |          |                     |                              |
| Etc.  |                     |          |                     |                              |

Fonte: [http://www.impulsivity.org/measurement/BIS-11%20version%20PT\\_Braz.pdf](http://www.impulsivity.org/measurement/BIS-11%20version%20PT_Braz.pdf) (acesso em fev.2014)

Essa orientação vale não apenas para conceitos teóricos como também para termos que fazem referência a ideias abstratas em geral, em que se corre o risco de cada respondente ter o seu próprio entendimento. Suponha uma pergunta formulada em um questionário a ser aplicado a apicultores, para conhecer o nível de cuidados que eles têm com o meio ambiente. Não se pode simplesmente perguntar:

Você se considera cuidadoso com o meio ambiente?  
\_\_ Sim, muito    \_\_ Sim, pouco    \_\_ Não    \_\_ Não sei responder.

Se a pergunta for colocada dessa maneira, cada apicultor vai ter a sua própria compreensão sobre o que é ser cuidadoso com o meio ambiente – corre-se o risco de o pesquisador perguntar não sabe bem o quê, e o pesquisado também responder sem saber exatamente sobre o que ele está falando. Daí porque, antes na etapa qualitativa da pesquisa, é importante que se levantem quais são os cuidados esperados e desejados que os apicultores da região tenham, para listá-los, então, como opções de resposta ao questionário.

### **Quadro 10 – Um exemplo: Como verificar no questionário se o apicultor é “cuidadoso com o meio ambiente”**

**Durante o ano passado, você plantou árvores em sua propriedade?**

( ) Sim    ( ) Não    ( ) NS (Não sabe)    ( ) NR (Não quer responder)

**Se sim, aproximadamente quantas? \_\_\_\_\_**

**Durante o ano passado, você cortou árvores em sua propriedade?**

( ) Sim    ( ) Não    ( ) NS    ( ) NR

**Se sim, aproximadamente quantas? \_\_\_\_\_**

**Se cortou árvores: Para que você cortou árvores em sua propriedade, no ano passado?**

( ) Para fazer carvão    ( ) Para fazer lenha    ( ) Para usar em construção

( ) Para vender    ( ) Para utilização em cercas

( ) Para abrir área para plantio de culturas    ( ) NS    ( ) NR

**Durante o ano passado, você realizou algum tipo de queimada em sua propriedade?**

( ) Sim    ( ) Não    ( ) NS    ( ) NR

**Durante o ano passado havia algum tipo de praga nas colmeias?**

( ) Sim, muito forte    ( ) Sim, pouco forte    ( ) Não    ( ) NS    ( ) NR

**Com que frequência você utiliza os itens abaixo no combate à praga?**

|                            | Nunca | Raramente | Às vezes | Quase sempre | Sempre | NS/NR |
|----------------------------|-------|-----------|----------|--------------|--------|-------|
| 1. Inseticida orgânico     |       |           |          |              |        |       |
| 2. Inseticida veneno       |       |           |          |              |        |       |
| 3. Armadilhas para insetos |       |           |          |              |        |       |
| 4. Limpeza das colmeias    |       |           |          |              |        |       |
| 5. Outro: _____            |       |           |          |              |        |       |

**2. Incluir no questionário apenas as perguntas que forem realmente relevantes.**

As perguntas do questionário só devem ser formuladas para comprovar as hipóteses do projeto, ou porque estejam relacionados aos indicadores do marco lógico, ou porque o projeto vai poder realmente atuar sobre as questões abordadas.

Assim, a seleção das perguntas deve ser criteriosa. Incluir perguntas apenas para aproveitar a oportunidade (coloca-se a pergunta, e depois se vê o que se faz com ela) é um erro muito comum, e com sérias consequências: cansa o entrevistado; encarece a aplicação da pesquisa; gera uma montanha de dados, do tipo “porão de dados”, que não chegarão nunca a ser tratados nem analisados, por falta de tempo, recursos ou mesmo interesse; ou, se forem analisados, representam perda de tempo e recursos porque não serão informações úteis para o projeto; e, por último, ainda podem criar falsas expectativas junto ao público-alvo do projeto quanto ao poder de ação da iniciativa.

**3. Priorizar as perguntas fechadas.**

**Nas perguntas abertas**, o respondente tem liberdade de responder ao seu jeito. Um exemplo de pergunta aberta poderia ser: qual a diferença que esse curso fez para você?

Por um lado, a utilização de perguntas abertas no questionário tem vantagens, como: são mais facilmente formuladas; dão mais liberdade de

resposta aos entrevistados; permitem explorar novas ideias e possibilidades não pensadas no momento da elaboração do questionário. Por outro lado, do ponto de vista da sistematização das informações, as desvantagens são grandes, como: a dificuldade para categorizar as respostas; gera uma grande quantidade de dados para serem analisados; além de produzir respostas pouco claras e uma taxa grande de não respostas ou respostas invalidadas.

Já **as perguntas fechadas** são aquelas em que se pede às pessoas para selecionar a sua resposta dentre um conjunto de opções pré-determinadas, do tipo: sim/não; múltipla escolha; escalas de gradação.

**Comparativamente às perguntas abertas, as perguntas fechadas são mais simples e rápidas para serem respondidas** (daí porque têm uma taxa bem menor de não respostas); **e mais fácil de ter as suas respostas tratadas e analisadas. Essa é a razão, aliás, porque se sugere que os questionários devam ser constituídos, em sua quase totalidade, por perguntas fechadas** – se for necessário, pode ser incluída uma ou outra pergunta em aberto, porém **a intenção é que as novas ideias e possibilidades sobre o projeto sejam exploradas *a priori*, na etapa da pesquisa qualitativa.**

Como tudo na vida, as perguntas fechadas também têm as suas desvantagens, e é preciso estar atento a elas para poder minimizá-las, como: não há clareza sobre se os respondentes entenderam bem a pergunta; por falta de outra opção melhor, muitas vezes os entrevistados são levados a marcar uma dada opção sem que ela reflita, de fato, a sua posição; não é dada a oportunidade aos respondentes para explicarem as suas respostas ou levantarem novas questões.

#### **4. Como elaborar as perguntas fechadas.**

Se, por um lado, as perguntas fechadas são mais fáceis de serem respondidas, tabuladas e analisadas, por outro lado, são mais difíceis de serem formuladas. A seguir, listam-se alguns dos cuidados a serem tomados:

- Cada pergunta deve “fazer sentido” para o entrevistado.
- Use linguagem precisa e padrão. Não use termos técnicos ou abreviações. Construa frases curtas.
- Construa frases concretas e o mais próximas possíveis da realidade da pessoa

Ex:

- Você acha que as outras pessoas gostariam do projeto?
- ▶ Você recomendaria o projeto para os seus amigos? **(Melhor)**
- As perguntas devem estar diretamente relacionadas ao indicador de resultado que se quer acompanhar no projeto – e de modo o mais objetivo e direto possível. Suponha um projeto que esteja voltado para preparar jovens para o mercado de trabalho. Pode-se medir o nível de motivação e o nível de confiança deles para procurar trabalho, fazendo as seguintes perguntas:
  - Quão interessado você está para encontrar trabalho no momento?
  - Quão confiante você se sente para procurar trabalho?
  - ▶ Que medidas você está tomando para encontrar um trabalho? **(Melhor)**
- Evite palavras e frases tendenciosas, que tendem a influenciar o entrevistado.

Ex:

- Se tivesse eleição na Associação, você votaria no Dr. Carlos?
- Se tivesse eleição na Associação, você votaria no Carlos, um liberal?
- ▶ Se tivesse eleição na Associação, você votaria no Carlos? **(Melhor)**
- Seja o mais isento possível, não manifestando o seu próprio posicionamento / viés.

Ex:

- Você acredita que as cooperativas - A, B e C - irão rapidamente atingir um grau elevado de entendimento entre elas?
- Você acredita que as cooperativas - A, B e C - vão continuar com o atual baixo nível de entendimento entre elas?

- ▶ Na sua opinião, nos próximos 4 anos, como deve se alterar a relação entre as cooperativas - A, B e C? **(Melhor)**
  - Melhora grande
  - Alguma melhora
  - Alguma piora
  - Piora grande
  - Nem melhora nem piora
  - Impossível prever
- Seja cauteloso ao perguntar informações pessoais, que possam intimidar o entrevistado. Nesse caso, dê preferência a categorias de respostas, porque elas não chegam a identificar propriamente o entrevistado e tendem a parecer menos pessoais.

Ex:

- Qual foi o seu rendimento anual proveniente da venda do artesanato no ano passado? \_\_\_\_\_
- ▶ No ano passado em qual das categorias abaixo a sua renda anual teria ficado? **(Melhor)**
  - Abaixo de R\$ 3.000,00
  - Entre R\$ 3.001,00 e R\$ 5.000,00
  - Entre R\$ 5.001,00 e R\$ 7.500,00
  - Entre R\$ 7.501,00 e R\$ 10.000,00
  - Acima de R\$ 10.001,00

**Porém, se o rendimento for um indicador de resultado importante para o projeto, deixe essa pergunta mais para o final do questionário**, quando se espera que o entrevistado já esteja mais à vontade e tenha adquirido certa confiança no propósito da pesquisa. **E, aí, formule a pergunta sobre o valor do rendimento dele**, por exemplo, com o artesanato, explicando antes que essa é uma questão importante para saber se o projeto está conseguindo, de fato, melhorar as vendas do artesanato local.

- Cada pergunta deve conter apenas uma afirmativa. Não faça perguntas em que a resposta verdadeira para o entrevistado tanto pode ser sim e não ao mesmo tempo, ou seja, que ele concorde e discorde ao mesmo tempo. Formule uma pergunta de cada vez.

Ex:

- Deveria o projeto reduzir o tempo dedicado às aulas ou ao treinamento?
  - Sim
  - Não
  - Não sabe
- ▶ Deveria o projeto reduzir o tempo dedicado às aulas? **(Melhor)**
  - Sim
  - Não
  - Não sabe
- ▶ Deveria o projeto reduzir o tempo dedicado ao treinamento nas empresas? **(Melhor)**
  - Sim
  - Não
  - Não sabe

### 5. Escala ordinal: como e quantas categorias usar?

Assim como para os indicadores, também para as perguntas fechadas (que representam a “contrapartida” dos indicadores) há três tipos de escala de respostas: numérica, categórica (ou escala nominal) e ordinal.

Chama-se a atenção aqui em especial para a escala ordinal. Alguns exemplos de escala ordinal são:

- Frequentemente / Algumas vezes / Quase nunca
- Muito favorável / Favorável / Nem favorável nem desfavorável / Desfavorável / Muito desfavorável

- Aprovo fortemente / Aprovo / Não aprovo nem desaprovo / Desaprovo / Desaprovo fortemente
- Concordo plenamente / Concordo / Não concordo nem discordo / Discordo / Discordo plenamente. Essa é a chamada **Escala Likert padrão**.

**Quantas categorias a escala ordinal deve ter?** Alguns pesquisadores chegam a usar até 9 categorias, outros usam apenas 3. Na realidade, o número de categorias vai depender da necessidade da pesquisa e das habilidades e capacidade de entendimento dos entrevistados. Se houver necessidade de informação mais precisa para o projeto e os respondentes forem, de fato, capazes de diferenciar as gradações na escala, pode-se utilizar mais categorias, entre 7 e 9.

Nas organizações da POS, tem havido preferência pela escala com 3 categorias, do tipo: concorda / não concorda nem discorda / discorda. A principal razão é a maior facilidade de compreensão por parte do público-alvo desses projetos. Porém, em alguns casos, essa escala reduzida não consegue identificar as diferenças entre os respondents.

Nessa questão das escalas, outra definição é quanto ao número par ou ímpar de categorias. A escolha pela chamada “escala forçada”, com número par de categorias (2 ou 4 ou 6 ou 8), não admite a opção do meio, isto é, que o respondente assuma uma posição neutra (do tipo não concorda nem discorda).

Já se for adotada uma escala de gradação numérica, é importante deixar bem claro o significado de cada ponto na escala (exemplo abaixo). Outra recomendação é a de não utilizar diferentes tipos de escala em um mesmo questionário, pois pode confundir o respondente.

- Ex: Fazendo um balanço geral, quão importante foi para você o curso profissionalizante de eletricista que você fez no projeto?

| 1               | 2 | 3 | 4 | 5                       | Não sei |
|-----------------|---|---|---|-------------------------|---------|
| Nada importante |   |   |   | Extremamente importante |         |

## 6. Ordem das perguntas no questionário

- Inicialmente, você deve apresentar a pesquisa: para que a pesquisa? por que o entrevistado foi selecionado? o tempo aproximado de duração da pesquisa.
- Comece sempre pelas perguntas objetivas, antes das subjetivas. Por ex: como ele chegou até o projeto? O que ele achou das ações do projeto?
- As pessoas tendem a responder melhor quando as perguntas iniciais estão relacionadas a fatos objetivos. Depois que elas vão se acostumando com a pesquisa e ficam mais seguras quanto aos seus propósitos, elas se tornam mais “abertas” para responder às questões subjetivas. Assim, vá das questões mais familiares para as menos familiares.
- Evite muitas perguntas que sejam parecidas. Por exemplo, 20 itens com frases do tipo concorda / discorda pode levar o entrevistado a ficar cansado de responder e até a desistir. Para evitar essa perda de interesse, procure agrupar as questões em tópicos e explicar a transição de um tema para outro no questionário.
- Procure fazer com que todas as questões sejam independentes. Ou seja, busque evitar as perguntas do tipo “árvore” (se sim, passe para a pergunta.....; se não, pule para a questão....). Sobretudo em questionários escritos e autoperenchidos, essas perguntas do tipo “árvore” devem ser mesmo evitadas, pois confundem o respondente; se, de todo não houver como evitar, utilizá-las com bastante parcimônia.
- As perguntas devem seguir uma ordem lógica, que faça sentido para o entrevistado.
- As questões relativamente mais sensíveis devem vir do meio para o fim do questionário, como, por exemplo, a opinião do entrevistado sobre questões controversas do projeto ou aspectos mais pessoais.

- As questões muito fáceis devem ser deixadas para o fim do questionário, quando o entrevistado já está cansado, como, por exemplo, as questões de identificação do entrevistado, do tipo idade, gênero, endereço, contatos etc.

## 1.6.2 Como aplicar o questionário

A seguir outras dicas práticas sobre como aplicar o questionário.<sup>48</sup>

### 7. Quem preenche o questionário

#### Autopreenchidos

Podem ser preenchidos de modo presencial (na própria organização); ou preenchidos *online* via internet; ou ainda enviados por e-mail. Essas duas últimas estratégias tendem a isolar o respondente, pois normalmente não há ninguém à disposição para clarear dúvidas. Porém, se os questionários forem autopreenchidos de modo presencial, essa fragilidade pode ficar minorada.

No caso de questionários autopreenchidos, o que deve ser feito:

- Prepare uma explicação curta sobre os objetivos do questionário.
- Prometa enviar um sumário com os resultados consolidados da pesquisa.
- Torne o questionário o mais simples possível. Só pergunte o que realmente for importante e necessário.
- Ofereça incentivos ou brindes para quem responder ao questionário.

#### Preenchidos por terceiros (entrevistadores)

No caso de questionários preenchidos por entrevistadores, o que deve ser feito:

---

<sup>48</sup> Dicas baseadas em FINK, Arlene, 2009, cap. 3. Interpretação livre.

- Selecionar os entrevistadores. Se for possível, é desejável que os entrevistadores sejam “similares” aos entrevistados. Por exemplo, se for um projeto desenvolvido em uma dada comunidade em situação de vulnerabilidade, seria interessante que os entrevistadores pudessem ser os alunos do ensino médio da escola pública local.
- Treinar os entrevistadores. O treinamento é fundamental para que os entrevistadores entendam o que é esperado deles; e, em havendo mais de um entrevistador, que eles apresentem as questões da mesma maneira e dentro de um mesmo intervalo de tempo. Uma forma eficiente para disponibilizar as informações necessárias para os entrevistadores é preparar um guia orientador.
- Ao conduzir as entrevistas, o entrevistador deve ser orientado a:
  - Fazer uma breve introdução, explicando o porquê da pesquisa, o porquê de o entrevistado ter sido selecionado, e informar que as respostas dele terão caráter confidencial.
  - Procure impressionar o entrevistado sobre a importância da entrevista e das respostas dele.
  - Procure entrevistar a pessoa sozinha. A presença de outra pessoa na sala da entrevista pode distraí-lo ou violar a sua privacidade e, conseqüentemente, alterar os resultados.
  - Se estiver usando um questionário impresso, procure seguir as perguntas na ordem em que estão. É importante que as perguntas sejam feitas a todos os entrevistados da mesma maneira, pois senão os resultados não serão comparáveis.
- Monitorar o trabalho dos entrevistadores. Para garantir a qualidade das entrevistas, deve haver uma supervisão permanente do trabalho dos entrevistadores, buscando falar com eles por telefone e, se possível, até acompanhá-los em uma ou outra entrevista. Se for o caso, considerar a possibilidade de um novo treinamento.

## 8. Confidencialidade e codificação do questionário

É recomendável que no questionário **não** apareça o nome e os dados pessoais do entrevistado. Com isto, se garante o anonimato/confidencialidade das informações prestadas por ele na pesquisa.

Por outro lado, é importante poder associar cada questionário ao respectivo respondente para poder voltar a ele em momentos subsequentes da pesquisa, de modo a poder analisar a sua evolução ao longo do tempo. Caso contrário, apenas se teria acesso às informações consolidadas do grupo como um todo nesses diferentes momentos, e haveria uma perda muito grande do poder de análise.

Assim, para simultaneamente garantir a confidencialidade do respondente e poder acompanhar as mudanças no plano individual, há que se utilizar um **código de identificação** do entrevistado. O código de identificação é um número que é colocado na parte superior do questionário e, por meio desse número, é feita a associação com outro documento em que constam apenas o nome e os dados pessoais do respondente. Por meio desse esquema, o respondente passa a ter a sua privacidade garantida: do questionário constam apenas as suas respostas; e qualquer um que tenha acesso ao questionário, não saberá identificar o autor das respostas. Por sua vez, em outro documento, constam os seus dados pessoais, porém sem qualquer tipo de vinculação com as respostas e seus posicionamentos no questionário. Apenas o coordenador da pesquisa, cioso da cláusula da confidencialidade, é que poderá fazer a ligação entre os dois documentos exclusivamente para fins de análise do projeto.

Outro aspecto importante do ponto de vista da confidencialidade, e que deverá ser devidamente informado ao respondente no momento de introdução da pesquisa, é que as informações que ele der não poderão ser, de modo algum, divulgadas em caráter individual. Só poderão ser analisadas e **divulgadas de modo consolidado**.

## 9. Obter consentimento dos entrevistados com antecedência

É importante que as pessoas selecionadas para responder ao questionário sejam informadas com antecedência sobre a pesquisa e possam decidir

sobre se querem ou não participar dela. Sobretudo no caso de crianças e adultos em tratamento, é preciso obter antes o consentimento dos seus pais ou cuidadores.

A obtenção desse consentimento “esclarecido” implica informar previamente os seguintes pontos:

- O tipo de informação que será coletada.
- A participação é voluntária.
- Confidencialidade das informações.
- Como os dados coletados serão arquivados.
- Se haverá alguma forma de incentivo ou remuneração pela participação na pesquisa.

#### **10. Realizar o pré-teste do questionário**

Antes de iniciar o trabalho de campo, testar o questionário, ou seja, fazer um **piloto** com alguns poucos entrevistados do público-alvo, buscando verificar os seguintes aspectos, de modo a corrigi-los caso seja necessário:

- O questionário está conseguindo levantar as informações necessárias? Algumas palavras ou perguntas estão redundantes (sobrando) ou enviesadas ou mal formuladas?
- As opções de múltipla escolha para cada pergunta são mutuamente exclusivas?
- Na formulação das opções de múltipla escolha, todas as alternativas foram contempladas?
- O questionário usa uma linguagem clara e não tendenciosa?
- As perguntas seguem uma ordem adequada?
- As perguntas estão feitas da forma adequada para as pessoas que serão pesquisadas?
- Os entrevistadores serão capazes de aplicar o questionário da forma adequada?

- Os procedimentos estão padronizados? Os entrevistadores ou supervisores da pesquisa serão capazes de aplicar o questionário da mesma maneira ou dar a mesma orientação?
- O questionário está difícil de ler, ou não está de entendimento fácil?
- A aplicação do questionário está levando mais tempo do que foi planejado?

### **11. Cuidados com a tradução para o português, quando for o caso**

Sobretudo em se tratando de *importação* das “ferramentas de prateleira” de outros países, quando há a necessidade de se traduzir as escalas dos conceitos ou os próprios questionários, a tradução deve seguir um certo rigor, sob pena de alterar o sentido dos termos a ponto de, na tradução, invalidar os instrumentos adquiridos. Eis alguns cuidados sugeridos:

- Usar tradutores fluentes para a primeira tradução. Se possível, tradutores nativos ou profissionais.<sup>49</sup>
- Teste o questionário com 2 ou 3 brasileiros, de modo a verificar se as perguntas estão com o seu sentido original. Você pensaria em uma melhor maneira para fazer a pergunta?
- Reveja o questionário com o auxílio do tradutor inicial.
- Aplique agora o questionário traduzido a um pequeno grupo de pessoas do público-alvo do projeto. (5-10)
- Reveja a tradução novamente.

## 1.6.3 Como definir a amostra

O tamanho da amostra e a estratégia da amostragem vão depender de quão rápido o pesquisador precisa dos resultados, da credibilidade necessária para os resultados apurados e dos recursos disponíveis para a pesquisa.

---

<sup>49</sup> Esse cuidado foi tomado na tradução do questionário da NPC (New Philanthropy Capital) para medir bem-estar de crianças e adolescentes, que está apresentado no item 4.2.3.

## 12. Como selecionar as pessoas a serem pesquisadas, considerando a população-alvo da pesquisa?

Grosso modo, existem dois tipos de amostragem: probabilística (baseada em probabilidade e seleção aleatória) e não probabilística<sup>50</sup>.

As estratégias normalmente mais utilizadas na amostragem probabilística são:

- **Amostragem aleatória simples** – cada pessoa tem igual chance (probabilidade) de ser selecionada na população, à semelhança de um sorteio aleatório com os números dentro de um chapéu. A população contém a listagem com todas as pessoas elegíveis para a pesquisa. No caso dos projetos sociais a população pode ser constituída pelo conjunto dos participantes do projeto ou do seu público-alvo.

O excel pode ser usado para gerar os números aleatórios relacionados à amostra, tendo por base os números atribuídos a cada componente da população. Para isto, no Excel 2010, ir em Dados / Análise de dados / Amostragem.

- **Amostragem aleatória sistemática** – Cada Kº elemento de uma lista (contendo a população-alvo da pesquisa) é escolhido para inclusão na amostra. Ex: cada vigésima casa de um dado bairro; cada décimo nome na lista dos alunos de uma escola. Normalmente se refere a esse procedimento como “amostra sistemática de início aleatório”. Na prática, a amostragem sistemática é tida como “virtualmente idêntica”<sup>51</sup> à amostra aleatória simples
- **Amostragem aleatória estratificada** – Primeiramente a população é subdividida em subgrupos ou estratos que sejam considerados relevantes para os resultados da pesquisa (por exemplo, local de moradia). A seguir, é feita a seleção aleatória para compor cada subgrupo da amostra, buscando manter a representatividade (proporção) de cada subgrupo na amostra semelhante à sua representatividade na população. Suponha que se esteja estudando

---

50 BABBIE, 2001, cap.5.

51 BABBIE, 2001, p.136.

os moradores de um dado município. Se a população moradora do bairro A equivale a 25% da população do município, então 25% dos componentes da amostra deverão ser moradores de A.

- **Amostragem aleatória por cluster (conglomerado)** – Na amostragem aleatória simples, o pesquisador seleciona aleatoriamente os indivíduos tendo por base o universo das pessoas elegíveis. Na amostragem por cluster, os grupos (ao invés dos indivíduos) é que são selecionados aleatoriamente. Por ex: Para avaliar a evasão em um Centro de Saúde Mental, constituído por 40 grupos de aconselhamento de famílias (cada grupo com 30 participantes), e de modo a evitar “fricção e a integridade dos grupos” além da disponibilidade de recursos para apenas 150 entrevistados, em comum acordo, o diretor e o pesquisador optaram por uma amostragem simples por conglomerado. Dos 40 grupos, 5 grupos foram selecionados aleatoriamente, e aí nos grupos, todos os 30 membros foram entrevistados, totalizando as 150 entrevistas.

Na amostragem não probabilística, as técnicas mais comuns são a amostragem intencional ou por julgamento, e a amostragem por conveniência. As amostras não probabilísticas contribuem para entender a população estudada, porém os seus achados **não** podem ser generalizados para esse universo.

- Na **amostragem intencional** a amostra é selecionada baseada no próprio conhecimento do pesquisador sobre a população. Os elementos que farão parte da amostra são escolhidos intencionalmente pelo pesquisador, segundo determinados critérios, como, por exemplo, por pertencer a um determinado grupo julgado como de interesse pelo pesquisador.
- Na **amostragem por conveniência** - Uma amostra por conveniência inclui pessoas elegíveis que estão disponíveis e querem participar da pesquisa. Por ex: Suponha que o objetivo é saber sobre a qualidade dos serviços de saúde oferecidos por uma organização social, e a intenção de entrevistar 50 usuários. Daí, o pesquisador

fica na porta da organização durante um determinado dia e aplica o questionário a todo cliente que vier à instituição. Essa estratégia, todavia, tende a apresentar várias fontes de viés, uma vez que entrevista apenas as pessoas disponíveis em um dado momento.

### 13. Qual deve ser o tamanho da amostra?

Existem procedimentos estatísticos para definir o tamanho da amostra, que são função do tamanho do universo a ser pesquisado; do nível de confiança desejado para a estimativa (normalmente se utiliza 95%); da margem de erro aceitável para a estimativa (normalmente se adota 5%); e da probabilidade esperada para o indicador na população (normalmente se utiliza o percentual de 50%, como máximo ou mínimo, na suposição de que não se tem qualquer informação *a priori* sobre a estimativa).

Para quem não é *expert* em estatística ou amostragem, sugere-se aqui a utilização da seguinte “calculadora de tamanho de amostra”, disponível no link: <http://www.calculoamostral.vai.la/>

Notar que, quanto maior o nível de confiança desejado (99% por exemplo) ou menor a margem de erro aceitável (2%), vai implicar a necessidade de um maior tamanho de amostra, evidentemente implicando custos mais elevados para a pesquisa – porém, torna-se mais sólido o poder de representatividade da amostra vis-à-vis à população. Por outro lado, quanto menor o nível de confiança que se estiver disposto a aceitar (90% ou até menos) ou quanto maior a margem de erro aceitável (tipo 10%), menor o tamanho da amostra necessário, porém os resultados encontrados para a amostra podem sofrer fortes críticas de generalização para o universo. Normalmente, são adotados para esses parâmetros os valores mencionados – nível de confiança de 95% e margem de erro de 5%.

Vale lembrar que a representatividade da amostra não depende apenas de fatores relacionados ao tamanho da amostra, como margem de erro e nível de confiança. Há também os fatores relacionados à forma de implementar a amostra, que podem influenciar significativamente no poder de representatividade da amostra, tais como: qualidade dos cadastros com a relação das pessoas que compõem a população a ser pesquisada; a estratégia de seleção da amostra; o grau de cumprimento do plano da amostra pelos pesquisadores de campo.

# CAPÍTULO 2

## Avaliar a Mudança

### 2.1 O QUE É AVALIAR UM PROJETO SOCIAL

Avaliar um projeto social é verificar, de modo sistematizado, se os objetivos planejados para ele, tanto em termos de processo como de resultado, foram efetivamente alcançados. Dito em outras palavras, é julgar uma situação com base no que foi definido como sendo a situação desejável, na etapa do planejamento.<sup>52</sup>

**Figura 4 - O que é avaliar um projeto social?**



Embora essa definição para avaliação seja amplamente utilizada no Brasil e internacionalmente, ela não chega a ser consenso entre os avaliadores. Há alguns avaliadores que são críticos dessa abordagem de avaliação baseada em objetivos. Alegam que ela tende a ter um caráter gerencialista, de julgamento, controlador, de “cima para baixo”, dirigida pelos “donos” do projeto, como são chamados os agentes financiadores e os seus

<sup>52</sup> Prates Rodrigues, 2010, p. 8-9.

coordenadores. Defendem que a avaliação deve ser livre de objetivos (**goal-free evaluation**), centrada nas percepções e nas necessidades dos seus participantes, e aberta para captar a realidade social na sua totalidade e não restrita a objetivos predefinidos<sup>53</sup>.

Na realidade, esses argumentos devem servir como um alerta para os cuidados quanto ao uso da avaliação baseada em objetivos. Para ela ser efetiva, a condição básica é **que tanto o planejamento do projeto como a definição das questões de avaliação devem ser formulados de modo participativo**, ouvindo todos os atores relevantes envolvidos com o projeto social em questão (os seus stakeholders) – a começar com os representantes da comunidade beneficiária, da organização social, das instituições parceiras e do governo, quando for o caso.

Um marco lógico bem construído é mais do que meio caminho andado para que uma avaliação baseada em objetivos (**goal based evaluation**) seja bem feita. Primeiramente, porque aí já estão claramente definidos quais as intenções (objetivos), como acompanhar (indicadores), quais as metas e marcos avaliatórios, como estava a situação antes da iniciativa (“marco zero”) e o instrumento da pesquisa (ou questionário). E, segundo, porque se o marco lógico foi construído de modo participativo, isso significa que os objetivos de resultado planejados são percebidos como relevantes ou que “têm valor” para enfrentar a questão social que aflige o público-alvo do projeto; e os objetivos de processo estabelecidos têm “mérito” no sentido de serem percebidos como o caminho adequado na busca das soluções.<sup>54</sup>

Por outro lado, é preciso estar atento para que o marco lógico construído na etapa do planejamento **não** se transforme em uma “camisa de forças” na fase da avaliação. Se novas questões avaliativas se tornarem necessárias para a melhor compreensão sobre o andamento do projeto ou sobre os seus resultados, elas devem ser incluídas na avaliação - seja na etapa da pesquisa qualitativa e/ou da pesquisa quantitativa. Também se houver a necessidade de incluir na pesquisa outros públicos atingidos pelo projeto, que não estavam previstos inicialmente, não se deve hesitar em fazê-lo,

---

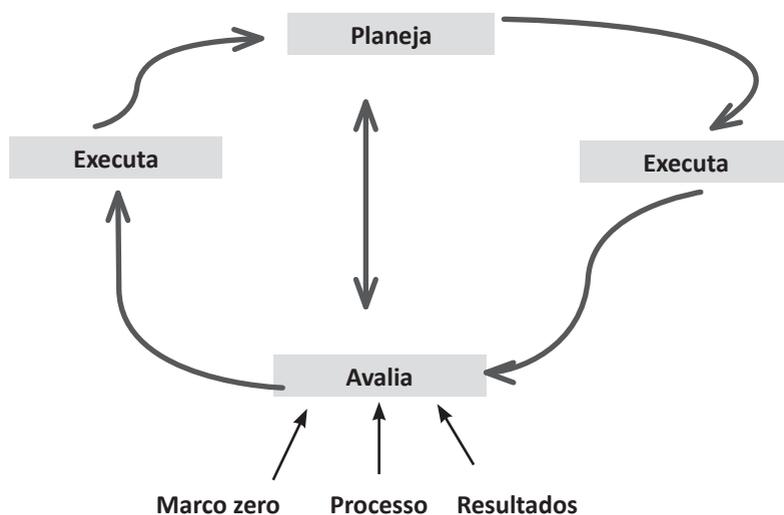
53 Os grandes estimuladores dessa abordagem foram inicialmente o americano Michael Scriven (1991), seguido depois por Jane Davidson (2005).

54 Relevante com o sentido de “ter valor”, e mérito com o sentido de “ter qualidade”, conforme definição de Scriven (1991).

sempre com o cuidado de apenas trazer para o escopo da avaliação os aspectos novos que sejam realmente relevantes para (re)direcionar a condução da intervenção social.

Enfim, o planejamento e a avaliação do projeto social, tendo como referência o marco lógico, devem *dialogar* o tempo todo entre si – e sempre conduzidos de modo participativo, ouvindo os atores relevantes envolvidos com a iniciativa social.

**Figura 5 – O planejamento e a avaliação do projeto social devem ser integrados e conduzidos de modo participativo**



## 2.2 POR QUE AVALIAR?

Gestores de projetos sociais, sempre muito atarefados, tendem a achar que é desnecessário dedicar atenção à questão do porquê avaliar e “saltam” essa etapa na discussão sobre a avaliação. Tal comportamento, não raras vezes, acaba por fazer com que o sentido da avaliação não seja bem compreendido pela equipe da organização e, com isso, os relatórios de avaliação gerados

se tornem em “nada mais do que lixo nas estantes” ou mero “estorvo ou obrigação contratual a ser cumprida”.

A avaliação dos projetos sociais, não só nas organizações sociais mas em geral, é de extrema importância por quatro razões principais:

1. Porque é preciso dar aos gestores maior clareza sobre a condução das atividades e a qualidade dos serviços e produtos gerados. Com isso, a avaliação pode contribuir para melhorar a gestão e o desempenho do projeto. Funciona como uma ferramenta de gestão.
2. Porque é preciso auxiliar os tomadores de decisão na escolha de alternativas relacionadas ao projeto: continua com o projeto? Interrompe? Precisa ser profundamente modificado? Dessa forma, a avaliação contribui para o planejamento estratégico da organização social.
3. Porque é preciso dar transparência à prestação de contas (*accountability*) para os agentes financiadores do projeto. Dessa forma, “segura” os antigos financiadores e consegue atrair novos, além de outros parceiros para o projeto – como os voluntários.
4. Porque é preciso comprometer o público-alvo do projeto com o projeto. Com isso, a comunidade beneficiária ganha confiança nas ações do projeto: não só “entra” para o projeto, como passa a contribuir e se esforçar para o seu bom andamento.

Reforçando o terceiro ponto acima, e como muito bem alertou a consultoria inglesa NPC (*New Philanthropy Capital*), torna-se cada vez mais fundamental que as organizações sociais saibam comunicar os resultados alcançados em seus projetos. Ainda mais agora (em face da diminuição da capacidade de financiamento do Estado e da crise do setor privado), em que elas estão tendo de competir mais fortemente por recursos financeiros escassos. Pois, embora muitas organizações sociais estejam conscientes da importância de medir e comunicar os seus resultados, isso ainda não se traduziu na prática delas.

## 2.3 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO. O CRITÉRIO DA EFICÁCIA

Até por volta do início dos anos 2000, atuar na área social foi, por excelência, função do Estado. É por isso que até hoje, na avaliação social, ainda predomina uma ótica de setor público no que se refere aos critérios de avaliação.

Em se tratando de projetos sociais desenvolvidos pelo setor público, existem vários critérios considerados determinantes para a avaliação dessas iniciativas, como eficácia, eficiência, equidade e sustentabilidade.

Um projeto social tem **eficácia plena** quando cumpre **todos** os níveis (da hierarquia) dos objetivos esperados – de resultado e de processo –, no tempo previsto e com a qualidade esperada. Ou seja, um projeto é plenamente eficaz se atinge os objetivos para os quais foi planejado<sup>55</sup>.

Embora bastante objetiva, a definição acima para eficácia, que é usada no BID, não é consensual. De acordo com o nível de objetivo a que se refere, diferentes termos têm sido adotados. Exemplificando: as Nações Unidas adotaram o termo impacto para objetivo final, e efetividade para o alcance dos objetivos específicos. Por outro lado, alguns trabalhos do BID já utilizaram o termo efetividade para fazer referência ao alcance dos objetivos de produto. Já outros trabalhos utilizam o termo efetividade relacionado aos objetivos de impacto. De certo modo, esse desencontro de termos advém do fato de que, em inglês, os termos *efficacy* e *effectiveness* são sinônimos, embora esse segundo termo seja mais usual. Importante deixar claro que, no manual, e de modo a simplificar essa polêmica da terminologia, será utilizado o termo eficácia para se referir indistintamente ao alcance dos objetivos do projeto em seus diferentes níveis<sup>56</sup>.

A **Figura 6**, inspirada na lenda de Guilherme Tell, serve para ilustrar o critério da eficácia. Para ser eficaz, o arqueiro deveria atingir algum ponto da maçã colocada na cabeça do garoto. Se a flecha fosse atirada acima, o arqueiro não teria eficácia na sua missão (nula). Se, porém, a flecha atingisse o garoto, poderia machucá-lo gravemente ou até mesmo matá-lo (efeito negativo). Em sentido figurado, assim são os projetos sociais com relação à eficácia: podem

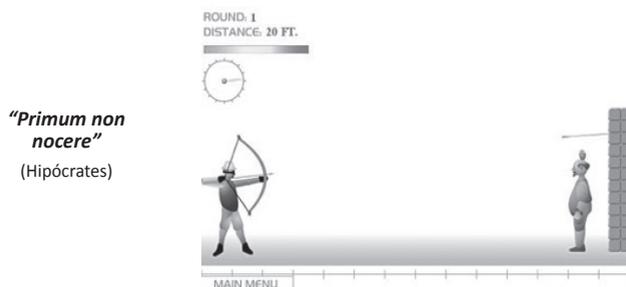
---

55 Mokate, 1999 (BID)

56 No manual, a condição de “projeto efetivo” será utilizada como sinônimo de “projeto eficaz”.

gerar os resultados positivos esperados junto aos seus beneficiários, mas também podem significar investimento de recursos e esforços sem nenhum ou com muito pouco efeito (projetos ineficazes). E, o que é pior, se a ação for conduzida de forma inadequada ou interrompida abruptamente, corre-se até o sério risco de prejudicar a quem justamente o projeto deveria ajudar (eficácia negativa). Assim, vale também, no caso dos projetos sociais, o alerta contido na máxima de Hipócrates (460 a.C.), até hoje adotada nos juramentos de formatura das escolas de medicina: *Primum non nocere*, o que, traduzindo, significa: antes de tudo, não prejudicar o beneficiário!

**Figura 6 – Um exemplo de eficácia**



Importante ter claro que o critério da eficácia está diretamente associado a objetivos previamente consensuados. Suponha o exemplo a seguir. Em uma competição esportiva de corrida, dois participantes de mesma idade, gênero e configuração física tiveram os seguintes desempenhos: “A” correu 5 km em 30 minutos, e “B” correu 10 km em 40 minutos. Pergunta-se: qual dos dois foi mais eficaz? Sem dúvida, “B” teve um desempenho absoluto muito melhor (0,25 km/min) do que “A” (0,17 km/min). Porém, os objetivos deles eram diferentes para essa corrida. A intenção de “A” era se ver apto a correr todo o tempo em sua prova de 5 km e se divertir com o evento. Já a intenção de “B” era conseguir correr a sua prova dos 10 km em não mais do que 35 minutos. Donde se conclui que “A” conseguiu ser mais eficaz do que “B” nessa corrida, pois “bateu a sua meta”, apesar de ter tido um desempenho bem inferior ao dele.

Para ser considerado um projeto plenamente eficaz, ele deve atingir os objetivos de resultado e os objetivos de processo e, dessa forma, justificando a “razão de ser” da intervenção social tal como concebida. Importante lembrar que, como visto em 1.3.2, são os indicadores que funcionam como termômetro para medir o alcance de cada objetivo, e para eles são estabelecidos *a priori* marcos avaliatórios ou metas. São, pois, esses parâmetros que vão sinalizar se o projeto pode ser considerado eficaz (plenamente, parcialmente ou nada eficaz) em termos do alcance de cada objetivo.

De modo esquemático, podem ser identificadas quatro situações possíveis de eficácia do projeto social, considerando o alcance dos seus objetivos de resultado e de processo – ver **quadro 11**. A situação (1) corresponde à situação desejável, enquanto a constatação das demais situações revela a necessidade urgente de se repensar a concepção do projeto e a sua execução.

1. Eficácia de resultados e eficácia de processo: bons resultados e boa execução do projeto (situação desejável )
2. Eficácia de resultados e não eficácia de processo: bons resultados, apesar da má execução do projeto (situação de projeto desnecessário, desperdício de recursos)
3. Não eficácia de resultados e eficácia de processo: boa execução, porém maus resultados (situação de estratégia equivocada, desperdício de recursos);
4. Não eficácia de resultados e de processo: má execução do projeto e maus resultados (pior situação)

**Quadro 11 – Eficácia segundo os níveis de objetivos**

|                       |            | Objetivos de resultado |        |
|-----------------------|------------|------------------------|--------|
|                       |            | Não eficaz             | Eficaz |
| Objetivos de processo | Eficaz     | 3                      | 1      |
|                       | Não eficaz | 4                      | 2      |

Já o critério da **eficiência** diz respeito ao cumprimento dos objetivos de um projeto ao menor custo possível. Como se vê, a eficácia é pré-requisito para a análise da eficiência, pois não faz sentido julgar a eficiência de um projeto se ele não tiver sido eficaz.

Na análise da eficiência, há que se fazer a distinção entre **eficiência técnica** e **eficiência econômica**. Na eficiência técnica, o que é examinado é a relação entre unidades de produto gerado e unidades de cada insumo utilizado. Por exemplo, a relação número de produtores beneficiados pelo projeto por associação apoiada; número de educandos por professor.

Na eficiência econômica, o que se faz é agrupar todos os insumos em valores monetários e relacioná-los com os produtos gerados e/ou com os resultados alcançados pelo projeto. Essa relação é conhecida como custo-efetividade (ou custo-eficácia). Porém, quando também os resultados do projeto são transformados em valores monetários, chega-se à relação do custo-benefício (ou retorno econômico) do projeto social, à semelhança do que é normalmente feito nos projetos econômicos. Por exemplo, se chegaria a uma estimativa do tipo de que para cada R\$1,00 investido no projeto social o retorno econômico em termos de benefícios sociais para a comunidade seria de R\$ 10,00 ao final de 15 anos.<sup>57</sup>

Por sua vez, o critério de **equidade** pode estar fundamentado em três valores sociais básicos: igualdade de oportunidades para todos, cumprimento de direitos humanos e justiça social. Tendo em vista a escassez de recursos para garantir para todos os cidadãos os serviços de educação, saúde e bem-estar, os programas sociais do setor público têm tendido a priorizar ultimamente esse terceiro valor, o da justiça social, que implica favorecer os grupos dos mais necessitados da sociedade.<sup>58</sup>

Já o critério de **sustentabilidade** pode ter dois desdobramentos. O primeiro, enfoque macro, envolve considerações de justiça intrageracional (compromisso com o aumento dos padrões materiais de vida dos pobres da comunidade) e intergeracional (compromisso com as gerações futuras). Já o segundo enfoque, de abordagem micro, refere-se à capacidade do projeto social em seguir gerando benefícios, uma vez cessado o financiamento ou doação inicial.

---

57 Sobre o retorno econômico de projetos sociais, leia artigo, "Retorno econômico de projetos sociais: limites da avaliação" – no **Anexo** – artigo 3.

58 Mokate, 1999 (BID).

Sem pretender aprofundar essa discussão, no caso dos projetos sociais desenvolvidos pelo setor público, deve haver um compromisso rigoroso com todos esses critérios de avaliação. Isso porque, além do compromisso de cumprir o anunciado (critério da eficácia), o governo tem a responsabilidade formal pela promoção da justiça social (equidade), pela garantia da sustentabilidade de suas iniciativas e pela busca da eficiência, uma vez que utiliza recursos escassos e dos contribuintes.

Porém, **no caso das organizações sociais**, entende-se aqui que **o compromisso maior delas deva ser com o critério da eficácia**, isto é, com o que elas anunciam ou planejaram proporcionar ao seu público beneficiário. Ou seja, o critério da eficácia deve ser o critério nº 1; e, tendo em vista as características e necessidades dos projetos, torna-se desejável que os demais critérios de avaliação também sejam considerados.

**O pressuposto é de que, se o planejamento do projeto foi feito de modo participativo e cuidadoso**, os objetivos sistematizados no marco lógico tendem, de fato, a traduzir resultados relevantes para o seu público beneficiário (objetivos de resultado) e uma estratégia viável e capaz de gerar os resultados pretendidos (objetivos de processo). Daí, se o projeto está sendo eficaz no alcance desses objetivos, **há grande chance de que ele esteja fazendo a coisa certa da maneira certa**.

## 2.4 DESAFIOS DA AVALIAÇÃO SOCIAL

Na maior parte das vezes, os projetos sociais lidam com realidades intangíveis e complexas, diferentes das realidades dos projetos econômicos. Daí porque se torna ainda mais difícil lidar aqui com os critérios de avaliação – em especial com os critérios da eficácia e eficiência.

Nos projetos econômicos, os resultados esperados são bastante concretos, e o valor econômico gerado pode ser facilmente quantificado, como quilômetros de estrada construídos ou m<sup>3</sup> de óleo extraído. Sem maiores dificuldades, esses resultados podem ser monetizados e comparados aos seus custos, viabilizando, dessa forma, a análise do custo-benefício e a

comparação intra e intersetores. A título de exemplo, suponha que se chegue à conclusão de que, para cada R\$1,00 investido na perfuração de poços de petróleo em uma dada região, o retorno será de R\$ 5,00 em 3 anos, e de R\$ 15,00 em 8 anos. Frente a essas opções, o investidor pode decidir sobre a melhor forma para aplicar os seus recursos.

Porém, na área social é diferente. Medir o valor social é difícil. Na maior parte das vezes, **os resultados dos projetos sociais são intangíveis, “não lineares”, abstratos, subjetivos e difíceis de serem medidos (Figura 7)**. Por exemplo, é o caso de projetos que têm objetivos específicos do tipo: melhorar a autoestima dos jovens; o grau de *empoderamento* de produtores rurais; o bem-estar dos adolescentes; a saúde dos idosos; a sociabilidade entre os jovens; o aprendizado dos alunos.

**Figura 7 – A realidade social é complexa**



Como se vê, não são resultados para os quais existam medidas diretas e objetivas. São conceitos abstratos que, como visto em 1.3.2, precisam ser operacionalizados (ou decompostos) em indicadores observáveis, levando em conta as **especificidades de cada projeto social e/ou contexto social analisados**. Assim, por exemplo, o entendimento do que seja “bem-estar” para um adolescente é diferente do que seja para um adulto, e até pode variar entre diferentes grupos de adolescentes – o de uma comunidade urbana e rica em contraposição ao de uma comunidade rural e pobre.

Como muito apropriadamente afirmou Michael Porter se referindo à avaliação de projetos sociais ocorrendo em contextos sociais diferentes, *“one size does not fit all”*; daí porque ele defende que a avaliação deve ser *“tailor-made”*<sup>59</sup>. Para ele, em avaliação social, cada projeto deve ser elaborado e examinado à luz do contexto social onde ele atua. Ou seja, é em função desse contexto – com as suas dificuldades, facilidades e especificidades – que os objetivos do projeto são estabelecidos, suas metas acordadas, a estratégia de ação é traçada, e o seu desempenho é avaliado.

Além desses dois desafios apontados (resultados intangíveis e extrema sensibilidade ao contexto social) e até como decorrência deles, outros três desafios inerentes à avaliação social são:

- **Comparabilidade entre projetos sociais**

Diferentemente de um projeto econômico, em que as decisões de investimento são guiadas fundamentalmente pela relação custo/ benefício (ou taxa de retorno), nos projetos sociais, as decisões de investimento levam em conta sobretudo a identificação do investidor com a causa social e o potencial transformador do projeto. Também diferentemente de um projeto econômico, a comparação de desempenho entre projetos exige muita cautela, até mesmo em se tratando de um mesmo projeto executado em localidades distintas, pois nem sempre resultados melhores podem significar desempenho melhor do projeto.

- **Atribuição dos efeitos ao projeto social**

Na realidade social, são muitos os fatores concorrendo simultaneamente ao projeto para um determinado resultado. Como ilustra a **Figura 7**, trata-se de um emaranhado de linhas interagindo entre si e é dessa atuação conjunta que vão resultar, ao final, as mudanças observadas na realidade em questão. Exemplificando: suponha um projeto de arte e cultura para crianças em uma comunidade de baixa renda, como foi o caso do projeto Arte Educação da organização da POS, o **Corpo Cidadão**. A atribuição de efeitos (ou avaliação de impacto) corresponde a detectar a influência do referido projeto para as mudanças verificadas no bem-estar das crianças depois de um certo tempo de sua implementação, tendo em vista os vários outros fatores ocorrendo paralelamente ao projeto nesse período, como o amadurecimento natural das crianças; a atuação da escola; o projeto de

---

59 Porter e Kramer, HBR 2002. p. 68. “Um tamanho ou padrão de avaliação não se adequa a todos os projetos; por isso, a avaliação deve ser feita sob medida”.

esportes da Prefeitura; a influência das famílias; e o programa de bolsa-família do governo federal. Então, como isolar os efeitos do projeto em questão de outros fatores ocorrendo simultaneamente a ele?

- **Monetização dos resultados do projeto social e estimativa do retorno econômico**

Nos projetos econômicos, a relação custo/benefício é bem mais direta, evidenciando, sem maiores complicações, o seu retorno econômico. Mas e nos projetos sociais? A questão é que, para estimar a relação custo/benefício dos projetos sociais, os procedimentos são complexos tanto em termos estatísticos como de matemática financeira, além de onerosos e demorados<sup>60</sup>.

1. Tangibilizar (ou operacionalizar) os conceitos abstratos relacionados aos objetivos de resultado . Ex.: criar índice de bem-estar.
2. Estimar o efeito isolado (ou impacto) do projeto para as variações brutas dos resultados encontrados. Ex.: do aumento verificado no índice de bem-estar, qual a probabilidade de atribuição ao projeto.
3. Monetizar os resultados do projeto (benefícios). Ex.: transformar o resultado de bem-estar em valores monetários (R\$).
4. Estimar a duração (em anos) dos efeitos do projeto.
5. Estimar o redutor (%) para a queda gradual dos efeitos do projeto ao longo dos anos.
6. Construir o fluxo de caixa do projeto, de modo a apurar o seu VPL – Valor Presente Líquido – entre benefícios gerados e custos incorridos. Ex.: estimar a relação custo/benefício do projeto (ou a taxa de retorno).

Muito ao gosto do setor privado e dos potenciais financiadores das organizações sociais, a vantagem da estimativa da relação custo/ benefício dos projetos sociais é que ela permite critérios objetivos e lineares para julgar e comparar os projetos sociais entre si – à semelhança do que é feito para os projetos econômicos. Porém, o argumento contrário forte é que, na sua grande maioria, as organizações sociais ainda não estão capacitadas

---

60 SROI Guide, 2009, cap. 4

para estimar adequadamente os resultados alcançados nos seus projetos, e muito menos estarão para estimar a relação custo/benefício – e, como visto, a apuração dos resultados é pré-requisito para o cálculo do retorno econômico. E, portanto, **de muito pouco adianta obter uma estimativa precisa, se as suas chances de erro forem enormes.**

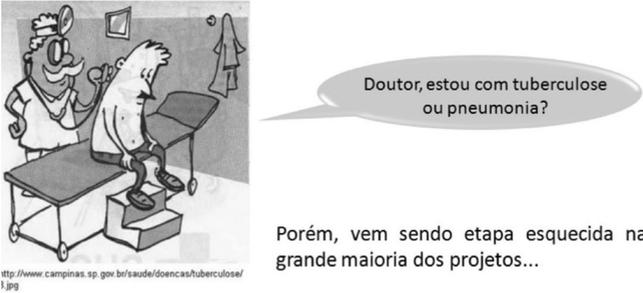
Por considerar prematura a avaliação do retorno econômico dos projetos sociais, ela não será objeto do Manual.

## 2.5 ETAPAS DA AVALIAÇÃO

### 2.5.1 Avaliação de marco zero

**Figura 8 – As finalidades da avaliação de marco zero**

1. Etapa imprescindível na fase do planejamento, para se conhecer, de modo consistente, o contexto social e a natureza dos problemas a serem enfrentados e as potencialidades locais



Porém, vem sendo etapa esquecida na grande maioria dos projetos...

2. Levantar a situação dos participantes antes do projeto – “linha de base”

A avaliação de marco zero – M0, ou diagnóstico pré-projeto, tem duas finalidades básicas.

A primeira é a **de realizar a análise da situação do contexto social de modo a orientar a concepção, ou planejamento, do projeto social.**

Assim, a avaliação de marco zero é etapa imprescindível para se **planejar** uma intervenção social que se pretenda efetiva, pois, se não se tem *a priori* conhecimento sobre o contexto social e a natureza dos problemas sociais que devem ser enfrentados, não se consegue conceber, de forma legítima e consistente, a proposta de ação do projeto, também conhecida como “teoria da mudança” ou “teoria do programa”.

A segunda finalidade da avaliação de marco zero é a de **estabelecer a base de comparação (baseline)** para se poder acompanhar os resultados do projeto social junto aos seus participantes. Pois, se não se levanta a situação pré-projeto dos beneficiários, como medir depois a diferença que o projeto fez na vida deles?

No caso das intervenções sociais de grande parte das **organizações da POS**, a avaliação de marco zero com essa segunda finalidade acaba sendo realizada em diferentes momentos ao longo do projeto. Isto porque a entrada de participantes no projeto **não** ocorre apenas uma vez, ou seja, ao iniciar o projeto. Assim, durante um mesmo projeto, diferentes turmas de participantes entram e concluem o projeto – só para ilustrar, têm esse perfil projetos sociais na **Ramacrisna**, na **Casa do Jardim**, na **Associação Projeto Providência** e no **Corpo Cidadão**.

Em razão dessas duas finalidades é que se diz que a avaliação deve começar **antes de iniciar** a implementação do projeto – antes da implementação do projeto como um todo; ou antes da entrada nele dos diferentes grupos de participantes, quando for o caso. Daí o porquê do termo avaliação de “marco zero”, que tem o sentido de, até então, zero influência do projeto.<sup>61</sup>

Através dos exemplos a seguir, pode-se ver como a ausência de um diagnóstico inicial bem feito acaba gerando projetos desnecessários (exemplo i) ou mal concebidos (exemplo ii):

---

61 De modo nenhum, o termo “marco zero” está sendo aqui utilizado com o sentido de que, antes de entrarem para o projeto, os participantes se encontram como que “zerados” em suas experiências, conhecimentos e vivências. Muito pelo contrário, eles podem, inclusive, ter uma riqueza de saberes sobre as práticas da vida muito maior do que os próprios planejadores do projeto. Assim, ao utilizar o termo “marco zero”, a intenção é caracterizar com clareza a relação dos participantes com o projeto: o marco é zero, porque o projeto ainda não teve qualquer influência sobre eles; ou seja, faz referência à situação pré-projeto.

- i. Um projeto de controle de natalidade foi ampliado de modo a reduzir a elevada taxa de aborto em uma cidade, mas o projeto fracassou em atrair novas participantes. Posteriormente, foi detectado que a maior parte das clientes dessa cidade já estava sendo adequadamente atendida e um percentual elevado delas já usava contraceptivos. Na realidade, a elevada taxa de aborto nesse grande centro urbano era causada por jovens mulheres das áreas rurais que vinham para a cidade para fazer aborto.

Nesse exemplo, o foco do problema (para o qual o projeto foi planejado) não deveria ter sido as mulheres do grande centro urbano, mas sim as mulheres das áreas rurais.

- ii. O problema das elevadas taxas de desemprego em uma cidade era comumente atribuído como decorrente da escassez de oportunidades de trabalho. Daí, foi definido um projeto para gerar incentivos para que as empresas viessem a se localizar naquela cidade. Posteriormente, foi identificado que a maior parte dos trabalhadores empregados por essas empresas acabou sendo de áreas que estavam fora da cidade.

Nesse caso, o público-alvo do projeto foi definido corretamente (moradores da tal cidade), porém não houve um diagnóstico correto sobre as suas características. Com isso, a estratégia adotada pelo projeto não foi compatível com as necessidades desse público específico e acabaram não surtindo os estímulos necessários para reduzir as elevadas taxas de desemprego aí constatadas – o projeto acabou beneficiando trabalhadores de outras áreas que não estavam no seu foco. E o desemprego continuou elevado na cidade, apesar do projeto social.

## 2.5.2 Avaliação de processo

A avaliação de processo – também conhecida como monitoramento ou avaliação formativa – é conduzida normalmente durante o projeto, para propiciar à equipe gestora informações úteis em termos das operações do projeto, sua implementação e a entrega dos serviços.

Usando a linguagem do marco lógico, está associada à **verificação do alcance dos objetivos de produto e objetivos de atividade**. Inclui também a verificação dos indicadores de gestão das atividades previstas no marco lógico (ou plano de trabalho), em termos de custos, cronograma e atribuição de responsabilidades.

**Não é objeto do marco lógico** o detalhamento da execução das atividades previstas no marco lógico (ou atividades diretas do projeto) em subatividades (ou “pacotes de trabalho”), bem como o acompanhamento detalhado das atividades de apoio (ou atividades indiretas do projeto) – como o gerenciamento de pessoas, de orçamento e custos, de aquisições, de contratos, de riscos, de comunicação entre as partes interessadas, etc.<sup>62</sup>

A avaliação de processo pode-se dar de duas maneiras. Primeiro, por meio da pesquisa de campo (seja qualitativa e/ou quantitativa), quando são ouvidos os participantes do projeto e demais públicos envolvidos em relação à forma como está se dando a condução do projeto. E, segundo, por meio dos sistemas de acompanhamento da própria organização, para verificar se o plano de trabalho está sendo executado conforme estava previsto.

Vale aqui comentar que algumas organizações participantes da POS já adotam *software* de gestão para acompanhar o andamento de suas atividades. Por exemplo, o **ChildFund Brasil** utiliza o SIGA (Sistema Integrado de Gestão e Aprendizagem) que gera relatórios mensais por projeto, contrapondo previsto *versus* realizado **para cada atividade** em termos de alcance dos seus objetivos, número de beneficiários e orçamento. Já a **Ramacrisna** está em fase de desenvolver / adaptar um *software* de gestão empresarial para poder fazer o acompanhamento físico e financeiro dos seus projetos sociais. É o Sistema Aura Portal.

---

62 A esse respeito, ler o texto “Como o Manual da POS de Planejamento e Avaliação de Projetos Sociais pode se integrar com o Guia do PMD-PRO?” no Anexo, artigo 5.

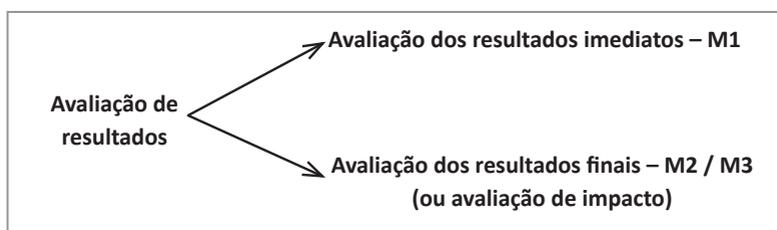
## 2.5.3 Avaliação de resultados. Avaliação de impacto

A **avaliação de resultados**, ou avaliação somativa, busca verificar em que medida ocorreram as mudanças pretendidas pelo projeto. Usando a terminologia do marco lógico, diz respeito à **verificação das mudanças previstas nos objetivos específicos (avaliação dos resultados imediatos) e também no objetivo final do projeto (avaliação de impacto)**.

Assim, a **avaliação relacionada aos objetivos específicos** refere-se à verificação dos **resultados imediatos e de curto prazo** provocados pela ação direta do projeto social. Já a avaliação relacionada ao **objetivo final**, ou avaliação de impacto, diz respeito à verificação dos resultados indiretos / finais esperados **como consequência (ou impacto) do projeto social no médio e longo prazo**.

Por curto prazo (ou marco um – M1) entenda-se aqui os efeitos do projeto junto aos seus participantes tão logo se encerrem as ações do projeto. Já a definição para médio (marco 2 – M2) e longo prazos (marco 3 – M3) vão depender das especificidades de cada projeto e do tempo esperado para os seus efeitos.

### Quadro 12 – Avaliação de resultados: imediatos e de impacto



Por exemplo, suponha um projeto de qualificação profissional voltado para jovens em situação de vulnerabilidade que tenha como objetivo final promover a inserção deles no mercado de trabalho. A avaliação dos resultados imediatos vai procurar demonstrar se houve ganhos de

qualificação em termos de conhecimentos adquiridos, habilidades e atitudes (não? sim? em que medida?) produzidos pelo projeto junto aos participantes. Por sua vez, na avaliação de impacto vai se procurar verificar, algum tempo depois, a contribuição do projeto para a inserção deles no mercado de trabalho – houve melhora de sua situação no mercado de trabalho? Se sim, até que ponto o projeto foi a causa dessa mudança?

Como se vê, a avaliação de impacto lida com as mudanças, ou transformações sociais, verificadas em função do projeto, mas não apenas dele. O projeto social **pode contribuir**, sim, mas também há outras iniciativas ou fatores ocorrendo simultaneamente que podem influenciar os resultados pretendidos – positivamente ou negativamente. Nesse exemplo dado do projeto de qualificação profissional, a situação conjuntural da economia local e as políticas de governo são aspectos que podem também influenciar bastante, no período pós-projeto, para a inserção dos beneficiários no mercado de trabalho. Daí, porque **na avaliação de impacto, além de verificar se houve as mudanças pretendidas no que se refere ao objetivo final, há que se identificar também a causalidade do projeto** – isto é, até que ponto o projeto foi a causa dessas mudanças.

No setor público, a avaliação do impacto social é feita por meio da pesquisa experimental para identificar os efeitos do projeto social no médio e longo prazo. **Já no caso das organizações sociais, o que se está propondo a título de avaliação aproximada do impacto é uma pesquisa [quantitativa e qualitativa] para ouvir de modo sistematizado apenas os beneficiários do projeto, no médio prazo, quanto às consequências esperadas (ou efeitos indiretos) do projeto em suas vidas – não se vai utilizar “grupo de controle”. Eventualmente poderão ser coletadas evidências pontuais (de um ou outro caso de beneficiário) quanto a esses efeitos no longo prazo.**

### 2.5.3.1 A abordagem tradicional da avaliação de impacto

De modo a isolar os efeitos do projeto social de outros fatores intervenientes, e assim poder detectar a **causalidade do projeto** para as

mudanças observadas na realidade social, a abordagem tradicional da avaliação de impacto utiliza a **pesquisa quantitativa do tipo experimental**.

A avaliação de impacto, baseada no uso da pesquisa experimental, busca comparar, à semelhança de um experimento em laboratório, a evolução da situação do grupo do experimento (ou grupo dos participantes do projeto) com relação ao grupo de controle (ou grupo de não participantes, que deve ser constituído por pessoas com características bastante semelhantes às do grupo do experimento)<sup>63</sup>. Para isso, normalmente **são adotados modelos estatísticos, de modo a se poder testar se os resultados obtidos pelo grupo do experimento, no que se refere aos indicadores de impacto, são significativamente melhores do que os resultados alcançados pelo grupo de controle**.

Pode-se dizer que o experimento em avaliação social funciona como o “contrafatural” do grupo dos participantes do projeto, isto é, busca responder à seguinte pergunta: o que teria acontecido com essas mesmas pessoas (em termos de transformação desejada) se elas não tivessem participado do projeto?

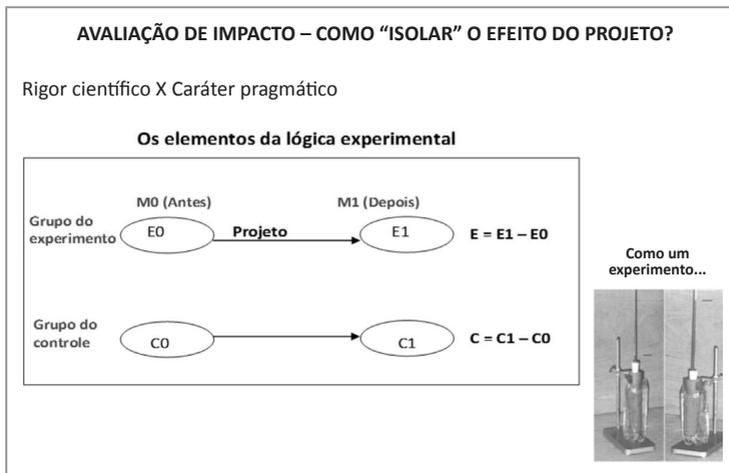
De modo bem simplificado, e como ilustrado na **Figura 9**, o que se faz é buscar identificar, mediante sistema de equações de regressão, se “E” é significativamente melhor (em termos estatísticos) do que “C”. Só que para essa análise são necessários procedimentos estatísticos complexos, acessíveis apenas aos iniciados em estatística, grandes bases de dados para viabilizar testes e controles estatísticos robustos, implicando uma pesquisa por demais onerosa e demorada.

---

63 Nos “verdadeiros experimentos”, a condição necessária é que tanto os membros do grupo do experimento como os do grupo de controle sejam selecionados aleatoriamente entre o público-alvo antes de ser iniciado o projeto, e devem ser considerados apenas aqueles que tinham interesse em participar.

Dessa forma, se garante a semelhança entre os componentes dos dois grupos, salvo na condição de participação no projeto, e, portanto, se evita o “viés de seleção dos casos”. Como não é o que usualmente ocorre na prática dos projetos sociais, já que o acesso aos projetos é voluntário, o controle acaba sendo feito de modo estatístico na maior parte das vezes, por meio do uso de modelos de análise de regressão. São os chamados “quasi-experimentos”. Mesmo assim, há que se reconhecer a limitação desses modelos porque nem sempre se consegue captar e tangibilizar adequadamente as diferenças entre as pessoas por meio das variáveis explicativas introduzidas no modelo da regressão.

Figura 9 – A lógica experimental na avaliação de impacto



Nos países desenvolvidos, o *boom* das avaliações de impacto com base na pesquisa experimental deu-se por volta dos anos de 1950-70, uma vez que, com o fim da 2ª Guerra Mundial, esses países passaram a destinar vultosos recursos para os seus programas sociais públicos e queriam avaliar os impactos. Porém, a crise de utilização dessas avaliações viria logo a seguir, já nas décadas de 80 e 90, apontando para o conflito que se instalara entre o rigor científico *versus* o caráter pragmático dessas avaliações. Dito de forma resumida, a principal crítica era a de que as avaliações de impacto podiam ser **“frutíferas” do ponto de vista acadêmico, mas com resultados mínimos do ponto de vista prático e de aprendizagem para o projeto**<sup>64</sup>.

**Ainda hoje o conflito persiste.** Basta ver o movimento interno recente (2005) no âmbito da renomada Associação Americana de Avaliação (AEA, na sigla em inglês) em defesa dos métodos experimentais estatísticos como os únicos capazes de produzir evidências sólidas acerca do impacto.<sup>65</sup> Também no Brasil há uma corrente de avaliadores que afirma que, se os métodos experimentais não forem adotados com o rigor necessário, então se está frente a “métodos ingênuos, utilizados por não especialistas, dificilmente capazes de avaliar o impacto”.<sup>66</sup>

64 Garcia, 2001.

65 CHIANCA, 2012: p.125-128

66 FOGUEL, 2012: p.35-36

### 2.5.3.2 Uma alternativa à abordagem tradicional de avaliação de impacto

Como visto, na avaliação de impacto é preciso identificar se ocorreram, de fato, as mudanças pretendidas no objetivo final do projeto (**variações brutas**), e até que ponto o projeto foi a causa para essas mudanças (**variações líquidas atribuíveis ao projeto**). Há que se reconhecer que, até bem recentemente, avaliação de impacto era *seara* do setor público e, para inferir sobre a causalidade dos seus projetos sociais, a **pesquisa quantitativa do tipo experimental** era a abordagem dominante, e sempre contando com o apoio técnico do meio acadêmico.

No caso das organizações do terceiro setor, será que a pesquisa experimental é uma estratégia adequada e viável para avaliar o impacto dos seus projetos sociais?<sup>67</sup>

**Atualmente, no Brasil a maioria das organizações sociais é pequena, em fase inicial de estruturação, desenvolve projetos sociais pontuais (determinado local) e de pequena escala, e longe de ter recursos para “bancar” uma pesquisa quantitativa do tipo experimental** – nem financeiros, e nem equipe técnica preparada para saber demandar esse tipo de avaliação, julgar a sua adequação e interpretar as saídas dos modelos estatísticos trazidos pelos especialistas contratados.

O ponto é que a realidade dos projetos sociais na maioria das organizações do terceiro setor é bem distinta dos projetos do setor público ou de grandes projetos conduzidos por organizações internacionais. Há, portanto, que se desenvolver uma lógica de avaliação de impacto nessas organizações que seja coerente com as suas especificidades, com as necessidades de gestão do projeto, com os recursos da organização e as capacidades de suas equipes de interagir com a avaliação. A seguir, dois aspectos são abordados nesse sentido.

---

67 Ler o artigo “Há um padrão ideal para avaliar o impacto social no terceiro setor?” No **Anexo, artigo 4**.

## O aspecto da causalidade

Para inferir a causalidade do projeto social, uma boa aproximação aqui proposta<sup>68</sup> é inserir no questionário, a ser aplicado ao final do projeto, uma **pergunta direta aos seus participantes e/ou observadores sobre como eles percebem a influência do projeto para as mudanças relacionadas aos indicadores de impacto**. Os observadores são pessoas ligadas ao participante, que estão acompanhando de perto o envolvimento dele no projeto, e que até podem responder pelo próprio participante no caso de esse não ser “capaz” de fazê-lo - pais ou professores, no caso de crianças; cuidadores, no caso de idosos ou pessoas com algum tipo de deficiência física ou mental.

Parte-se aqui do pressuposto de que o próprio participante ou o observador pode fornecer uma estimativa relativamente confiável sobre a influência do projeto e de outras possíveis causas para as mudanças ocorridas em sua vida, após o período de sua entrada no projeto.

O alerta importante que se faz é sobre como formular a(s) pergunta(s) referente(s) à questão da causalidade. Dependendo da forma como a(s) pergunta(s) é(são) feita(s) ou da escala adotada, pode(m) induzir a um viés tendencioso forte, influenciando o entrevistado para um mesmo padrão de resposta, que só permite apontar para o lado positivo do projeto. Daí porque se deve **evitar perguntas do tipo**:

*O quanto de sua situação (por exemplo: desempenho escolar) nos últimos dois anos melhorou como resultado de sua participação no projeto?*

|     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|
| 10% | 20% | 30% | 40% | 50% | 60% | 70% | 80% | 90% | 100% |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|

Nesse sentido, procurar formular sempre as perguntas de forma o mais isenta possível, oferecendo o mesmo número de alternativas positivas e negativas quanto à influência do projeto, a serem assinaladas pelo participante. Veja o exemplo abaixo:

68 Ideia trazida inicialmente no SROI Guide (2009), cap. 4. E depois em CHIANCA, 2012, p.132-133.

Considerando as mudanças no seu (por exemplo: desempenho escolar) nos últimos dois anos, como você percebe a influência do **projeto**:

| Atrapalhou muito | Atrapalhou médio | Atrapalhou pouco | Não atrapalhou nem ajudou | Ajudou pouco | Ajudou médio | Ajudou muito |
|------------------|------------------|------------------|---------------------------|--------------|--------------|--------------|
| -3 pontos        | -2 pontos        | - 1 ponto        | 0 ponto                   | +1 ponto     | +2 pontos    | +3 pontos    |

Notar que o termo “mudança” é utilizado na pergunta, porém quem vai estimar a mudança não é o respondente, mas sim o avaliador, ao comparar as respostas dadas por ele no questionário em relação aos indicadores de impacto, inicialmente para o marco zero (antes do projeto) e depois para o marco um ou marco dois.

Também, se for o caso, pode ser interessante incluir no questionário perguntas referentes à influência de outros fatores relevantes para as mudanças desejadas em termos do impacto que tenham sido detectados na etapa da pesquisa qualitativa ou em outros momentos do projeto. É uma forma de ouvir do participante como ele se posiciona em relação a esses outros fatores<sup>69</sup>. Porém, fica o alerta de só incluir perguntas relativas ao papel dos outros fatores causais se houver clareza quanto à maneira de formulá-las e certeza quanto ao seu entendimento por parte dos respondentes.

Além de inserir no questionário perguntas diretas ao participante / observador quanto à influência do projeto para as mudanças do impacto, recomenda-se também **realizar entrevistas individuais em profundidade e/ou oficinas de discussão**. Nesse caso, a pesquisa qualitativa tem **tripla função**: primeiro, subsidiar a maneira sobre como formular no questionário a(s) pergunta(s) relativas à influência do projeto; segundo, ajudar a interpretar os achados do questionário referentes a essas perguntas; e terceiro propiciar um entendimento amplo acerca da causalidade do projeto para as mudanças como um todo detectadas na vida dos beneficiários.

69 A formulação das perguntas quanto aos outros fatores intervenientes para as mudanças do impacto cumpre o papel de buscar levantar os coeficientes das variáveis de controle (ou variáveis explicativas X2, X3, etc...) dos sistemas de equação de regressão (da pesquisa experimental), que são utilizadas para identificar a influência (coeficiente b) da variável causal X1 (participação no projeto) para as variações na variável dependente Y1 (impacto do projeto). (PRATES RODRIGUES, 2010: p.106-109)

$$\Delta Y1_{(\text{Experimento}-\text{Controle})} = a + bX1 + cX2 + dX3 + eX4 + fX5 + gX6 + \text{Erro}$$

Ainda como alternativa à pesquisa quantitativa do tipo experimental, outras estratégias<sup>70</sup>, que também podem ser adotadas para levantar evidências quanto à causalidade do projeto, são:

- Checar se o conteúdo do projeto é consistente com os impactos observados.

Suponha um projeto de capacitação para professores, que vise melhorar a frequência escolar e as notas dos alunos. Um dos trabalhos do avaliador seria, pois, o de identificar se os professores que alcançaram uma melhoria tanto na frequência escolar como nas notas dos alunos, depois de um ou dois anos de implantação do projeto, utilizaram as estratégias preconizadas no curso.

- Checar se o momento em que o impacto ocorreu (*timing*) é compatível com as ações realizadas pelo projeto.

Suponha um programa público de promoção à saúde baseado nos projetos de orientação nutricional e de esporte. Espera-se, que a cadeia de resultados ocorra da seguinte forma: **durante ou imediatamente após** a participação nos projetos, que haja aumento no conhecimento por parte dos participantes sobre melhor dieta e exercícios físicos apropriados; **dias ou semanas após** os projetos, faria sentido observar melhorias concretas nos participantes em termos de hábitos alimentares e frequência de exercícios físicos; **várias semanas ou meses após**, mudanças positivas nos indicadores de saúde dos participantes; só **após alguns ou vários anos** é que se poderia esperar melhorias nas estatísticas de saúde da comunidade / município e aumento na esperança de vida de sua população.

- Checar se a “dose” está proporcional ao “efeito”

A ideia da dose-efeito está ligada à área farmacêutica de que quanto maior a dose de um medicamento, maior o seu efeito, até um certo ponto<sup>71</sup>. Fazendo um paralelo com a avaliação de

---

70 Sugeridas por Jane Davidson, conforme citado em CHIANCA, 2012: p. 132-139

71 Não há necessariamente uma relação linear porque, a partir de certo ponto, os efeitos positivos podem começar a ficar decrescentes até atingirem um nível mínimo, ou seja, um ponto a partir do qual uma dose maior do projeto não repercute em ganhos de resultados.

projetos sociais, parte-se do princípio de que, quanto melhor implementado um projeto for, melhores serão os impactos que ele poderá causar. Volta-se aqui ao exemplo dado em 1.1 do **ChildFund Brasil**, organização participante da POS que atua em áreas de vulnerabilidade de vários municípios brasileiros. Assim, suponha que a execução de um de seus programas – o “Crianças Educadas e Confiantes” tenha sido muito bem feita no município de Governador Valadares (MG), com o cumprimento de todas as estratégias previstas; ao passo que em Fortaleza (CE), ele tenha sido executado de forma incompleta em função, por exemplo, da dificuldade de interação com as instituições parceiras. Daí, à primeira vista, seria de se esperar que o impacto do programa fosse bem melhor no primeiro município do que no segundo.

## O aspecto da entrada e saída de participantes ao longo do projeto

Aqui o desafio é sobre como lidar, na avaliação de impacto e na avaliação de resultados em geral, com o processo dinâmico de entrada e saída de grupos de participantes ao longo do projeto. Como observado nas **organizações da POS**, uma boa parte dos seus projetos sociais são planejados **sem** terem um prazo fixo para encerramento, e a participação neles é voluntária. Ao longo da vida do projeto, grupos de beneficiários entram para o projeto, participam de suas ações e, ao final de um determinado tempo (que pode ser de poucos meses), saem do projeto – ou porque completaram a sequência de ações previstas no projeto, ou porque consideram que o projeto já cumpriu o papel esperado em suas vidas<sup>72</sup>. E o projeto segue existindo, beneficiando novos participantes....

Nesses casos, **não** prevalece a abordagem tradicional de avaliação de projetos sociais, voltada para avaliar os efeitos do projeto para praticamente um mesmo grupo de beneficiários, que entra no início do projeto e segue com o projeto até o seu encerramento. Na abordagem tradicional, antes

---

72 Se os participantes estão abandonando o projeto, por insatisfação com o seu funcionamento, aí é diferente e se trata de uma questão a ser investigada no monitoramento do projeto.

de iniciar a intervenção, é feita a avaliação de marco zero (M0) quanto à situação do conjunto dos beneficiários; durante a intervenção, a avaliação de processo; logo ao final, a avaliação dos resultados imediatos (M1) e, algum tempo depois, a avaliação do impacto (M2). Como, então, adaptar essa lógica usual de avaliação para projetos sociais que convivem com a entrada e saída constante dos seus participantes ao longo da vida do projeto? Ou seja, para os projetos em que esses marcos sejam diferentes por participante ou grupos de participantes, em função de sua data de entrada e saída do projeto.

O que ocorre é que, quando se consideram os vários períodos dos participantes no projeto, os resultados da intervenção social passam a estar sujeitos a diferentes influências, sejam internas ou externas à organização. Por exemplo, suponha um projeto de formação profissional que esteja em execução desde janeiro/2009 até hoje. Muito provavelmente tanto as condições de gestão do projeto (fatores internos à organização) quanto as condições do contexto social (fatores externos à organização, como as condições de parceria com outras instituições e a situação conjuntural do mercado de trabalho) podem ter se alterado significativamente ao longo desse período. Poder-se-ia questionar se seriam comparáveis os resultados da turma que passou pelo projeto no primeiro semestre de 2009 e da turma do segundo semestre de 2013, uma vez que estariam sujeitos a diferentes tipos de influência.

Daí porque é importante que a avaliação de resultados nas organizações sociais seja capaz de lidar com essa realidade dos seus projetos sociais e propiciar boas aproximações tanto para o consolidado do projeto até um dado momento, como para os grupos de participantes em função dos seus momentos no projeto. É nesse sentido que se recomenda atenção especial à maneira de organizar **as bases de dados que contêm as informações relevantes acerca do acompanhamento dos resultados dos participantes do projeto**. Parece uma orientação óbvia, mas raramente as organizações sociais têm esse sistema de informações atualizado e com fácil acesso/pesquisa aos dados.

Por **bases de dados** para acompanhar os resultados do projeto entenda-se aqui a tabulação das informações acerca dos participantes, que são

coletadas em M0, M1 e M2, por meio do cadastro e dos questionários, e que têm a finalidade de alimentar os indicadores de resultados previstos no marco lógico.

Essas bases de dados devem estar organizadas de tal modo que, a qualquer momento, seja possível ao gestor do projeto **consolidar e analisar as informações para o conjunto ou subconjuntos (grupos) de participantes, segundo os indicadores definidos para os objetivos de resultados**. Isto é, a partir do sistema de bases de dados do projeto, o gestor consiga trazer evidências quanto às mudanças propiciadas pelo projeto entre M0 e M1, ou entre M0 e M2 e interpretá-las, independentemente do fato de que cada um desses momentos seja constituído por datas diferentes.

Esse sistema de informações pode ser composto por uma única base de dados, ou por mais de uma, desde que elas estejam interligadas entre si – por exemplo, através do código do participante. O sistema deve conter, para cada participante, informações que permitam: (i) a sua caracterização como público-alvo do projeto; (ii) as datas de sua entrada e saída do projeto; (iii) a caracterização de sua situação em M0, M1 e M2 tendo em vista os indicadores/questões relevantes para avaliar os objetivos de resultado do projeto.

Por se tratar de informações a serem levantadas para **todos** os participantes do projeto (é a base de dados do projeto), os questionários utilizados pela organização devem ser curtos, em torno de uma página apenas, e diretos. Em M2, quando o participante já não está mais frequentando o projeto, ele é contactado, na maior parte das vezes, por telefone ou e-mail.

O ponto central a destacar é que **o sistema de bases de dados do projeto, se bem alimentado e utilizado, permite acompanhar os resultados básicos da intervenção, que foram definidos no marco lógico, e também analisar as diferenças entre os grupos de participantes**. Assim, embora as entradas e saídas no projeto sejam diferenciadas, as informações do sistema permitem, a qualquer momento, obter os resultados agregados para o projeto como um todo.

Suponha que se deseje avaliar o impacto de um **projeto social de reforço escolar** para adolescentes com dificuldades de aprendizagem, que esteja em funcionamento há cinco anos. Da consulta ao sistema, uma boa

aproximação do impacto é que, dentre as crianças-participantes até aquele momento, 90% delas tinham sido aprovadas em suas escolas um ano depois de terem saído do projeto (M2), sendo que a média de aprovação delas em M0 era de 30%; e 80% delas afirmaram que o projeto ajudou médio ou muito para esse resultado.

A título de exemplificação do uso do sistema de bases de dados para acompanhar os resultados do projeto social, veja o caso do **Programa de Qualificação Profissional da organização Ramacrisna** (parceira da POS). O referido Programa é constituído pelos Projetos de Qualificação em (1) Informática, (2) Solda, (3) Elétrica, e (4) Mecânica. Cada projeto desses oferece, em parceria com o Senai, os referidos cursos profissionalizantes, que consistem de aulas teóricas e práticas, são gratuitos, duram em torno de quatro meses e, ao final, os alunos recebem um certificado. Para entrar no projeto, há que se fazer a inscrição e passar por um processo de seleção, haja vista que o participante deve atender a certos critérios definidores do público-alvo do projeto.

O objetivo final de cada um dos quatro projetos é o de contribuir para a inserção dos seus participantes no mercado de trabalho. Os objetivos específicos estão relacionados ao desenvolvimento individual das competências técnicas (das áreas do curso) e à formação em relações humanas. Assim, para esses objetivos de resultados, foram definidos os indicadores, de modo a permitir a levantar a situação dos participantes antes do projeto (avaliação de marco zero – M0); estabelecer as metas, ou marcos avaliatórios; e acompanhar a situação deles logo após os cursos – M1 (resultados imediatos associados aos objetivos específicos) e seis meses depois de sua saída – M2 (impacto do projeto, associado ao objetivo final).

De modo a subsidiar o planejamento e a avaliação desses projetos com base no marco lógico, foi utilizado um modelo de arquivo em excel do marco lógico – veja item 4.1. Foi adotado um arquivo para cada um dos quatro projetos. Cada arquivo é composto por várias planilhas, sendo que a primeira contém as informações introdutórias sobre o projeto; as quatro seguintes planilhas, as informações para cada nível hierárquico de objetivos; e as demais planilhas são destinadas para cada uma das bases de dados do projeto que se fizerem necessárias.

No caso de cada um desses projetos da Ramacrisna, foi criada uma base de dados por instrumento de pesquisa (ou questionário) adotado para acompanhar o projeto. Ao todo, foram utilizados quatro instrumentos: um para a seleção do participante e a avaliação da sua situação pré-projeto em M0; um para autopercepção quanto a conhecimentos técnicos - M0 e M1; um para autopercepção em relações humanas- M0 e M1; e o último para avaliação da situação pós-projeto em M2. Daí, cada base de dados continha as respostas por participante para cada pergunta/questão dos referidos instrumentos.

Assim, o importante a destacar é que, **usando as informações contidas nessas bases de dados, elas podem ser consolidadas por indicador do marco lógico para o projeto como um todo, ou (usando filtros) para cada turma, ou grupos de turmas, ou períodos.** Conforme vem explicitado nessas bases de dados, os marcos **M0, M1 e M2 assumem, cada um, diferentes datas, que variam em função da entrada do participante no projeto**, ou seja, da turma a que ele está vinculado no projeto da Ramacrisna. Por exemplo, os valores encontrados para um dado indicador em M2 podem estar se referindo à situação dos participantes em out.2012 ou abr.2013 ou ainda jun.2014.

Para além do acompanhamento dos resultados a partir do sistema de bases de dados do projeto, a organização social pode também decidir fazer uma pesquisa específica para avaliar o impacto do seu projeto social, depois de certo tempo que ele esteja em funcionamento. Voltando ao exemplo anterior do projeto de reforço escolar, considerando o universo dos participantes do projeto em cinco anos (M3), é extraída uma **amostra** aleatória representativa de crianças que já deixou o projeto há pelo menos um ano. Então, essas crianças selecionadas são visitadas nos seus domicílios e entrevistadas por um pesquisador, tendo por base um instrumento de pesquisa especialmente preparado para essa finalidade, um pouco mais aprofundado e contemplando outros aspectos além dos que foram investigados em M2.

Enfim, em se tratando da avaliação de resultados de projetos sociais [aí incluída a avaliação de impacto], cabe novamente reforçar a **complementaridade que deve haver sempre entre a pesquisa qualitativa e a pesquisa quantitativa**, sobretudo em se tratando de organizações sociais,

em que pesquisas quantitativas mais robustas, do tipo experimental, dificilmente se tornam viáveis. Portanto, há que se buscar **quantificar** os efeitos do trabalho social com base em levantamentos para o universo ou uma amostra representativa dos participantes e, em paralelo, **qualificá-lo** por meio de entrevistas individuais, dinâmicas de grupo e/ou outras evidências *in loco*.

## 2.6 ARMADILHAS DA AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

A seguir são feitos alguns alertas sobre os erros normalmente cometidos, ou armadilhas, na avaliação de resultados dos projetos sociais.<sup>73</sup> A intenção ao apresentá-las aqui é para que os responsáveis pela avaliação nas organizações sociais fiquem atentos para poderem evitá-las se for possível, ou, pelo menos, para estarem conscientes quanto às limitações de suas análises.

### 2.6.1 - Antes de começar a coleta dos dados<sup>74</sup>

#### 1. Falha em verificar se o projeto é avaliável

Se o projeto tem objetivos vagos, dificilmente se conseguirá uma avaliação útil e consistente. Pois, e aqui usando o argumento do gato na fábula “Alice no país das maravilhas” (item 1.2), se não havia clareza acerca do que o projeto queria atingir, como saber se ele chegou lá? Qualquer resultado poderia servir...

Daí a importância do marco lógico bem construído na etapa do planejamento, com a especificação precisa dos objetivos de resultados do projeto com os seus respectivos indicadores e marcos avaliatórios.

---

<sup>73</sup> A partir das armadilhas identificadas por Hatry e Newcomer (2010). Tradução, análise e adaptação próprios, feitos para o Manual.

<sup>74</sup> Algumas das armadilhas aqui pontuadas reforçam aspectos já abordados no capítulo 1.

## **2. Começar a coleta de dados muito cedo em termos da “vida do projeto”**

Não dar tempo suficiente para que as operações do projeto se estabilizem é um erro frequentemente encontrado na avaliação dos resultados dos projetos sociais. Parece haver uma tentação crônica para começar a coletar os dados para avaliar os resultados tão logo as iniciativas iniciais de implementação comecem.

O tempo adequado para avaliar os resultados de um projeto / programa social vai depender da natureza dos resultados pretendidos.

## **3. Falha em incorporar no desenho da avaliação as opiniões dos gestores do projeto e de outros *públicos* envolvidos**

**Quando se trata de avaliação externa**, uma queixa muitas vezes verbalizada pelos gestores dos projetos é a de que os avaliadores deixam de fora aspectos importantes do projeto, pois são os gestores que conhecem de perto a realidade social trabalhada e não são devidamente “ouvidos”.

Novamente o marco lógico pode ser aqui uma ferramenta extremamente útil para envolver, tanto no planejamento como na avaliação, as equipes do projeto e os representantes do público-alvo para acordar objetivos de resultado, estratégias de trabalho, construção dos indicadores.

## **4. Ao planejar o questionário, coletar muitos dados e não deixar tempo adequado para a análise dos dados coletados**

Essa parece ser uma tentação muito comum, a de coletar dados acerca de muitas características dos clientes dos projetos e de determinadas situações que podem, à primeira vista, parecer relevantes. Essa é uma tendência que é difícil de ser superada, ainda mais quando no início do projeto não foi possível dedicar tempo suficiente para a identificação dos dados realmente relevantes para serem coletados. E, uma vez que todos esses dados acabam sendo levantados, eles viram uma pilha enorme de informações, do tipo “porão de dados”, haja vista o esforço que será necessário para processar e analisar todos eles.

## **5. Falha em aplicar adequadamente o pré-teste do questionário**

Todos os instrumentos de pesquisa (questionários) para levantar dados precisam antes passar por um pré-teste no contexto específico do projeto em que depois ele será aplicado. Importante verificar se a linguagem está adequada, se o público-alvo entende com clareza cada pergunta e as suas opções de resposta, e se não há pergunta que está desnecessária ou pergunta que deixou de ser feita. Muitas vezes, na pressa de implementar a pesquisa de campo, pula-se essa etapa.

## **6. Treinamento inadequado dos pesquisadores/profissionais que aplicam ou orientam a aplicação dos questionários**

Quando o questionário é aplicado/orientado por diferentes pesquisadores ou profissionais (considerando o mesmo momento; ou em momentos diferentes, antes e depois do projeto), é fundamental dedicar tempo suficiente para o treinamento desses profissionais, com a finalidade de padronizar os procedimentos de pesquisa a serem utilizados por esses diferentes profissionais.

Assim, em se tratando de profissionais diferentes que aplicam o questionário, a padronização das orientações é condição fundamental para garantir a comparabilidade das respostas, isto é, de que todos os respondentes tenham o mesmo entendimento das perguntas e do porquê elas estarem sendo feitas. Assim, fazer uma sistematização dessas orientações, ou um pequeno manual, pode ajudar bastante nesse sentido.

## 2.6.2 - Durante a coleta dos dados

### **7. Envolvimento inadequado dos executores do projeto na coleta dos dados**

Essa armadilha é bem conhecida, mas nem sempre evitada. Por um lado, é desejável que as organizações, por uma questão de boa gestão, façam uma avaliação interna dos seus próprios projetos (avaliação de processo). Ou que busquem acompanhar, de modo sistematizado ou informal, como

está evoluindo a situação dos seus beneficiários, de modo a determinar os efeitos de médio e longo prazo dos serviços sociais prestados (avaliação de resultados). Por outro lado, é preciso estar atento, porque tais procedimentos parecem colocar muita expectativa na natureza humana. Isto porque, nesse caso, avaliar um projeto implica pedir à própria equipe para providenciar informações objetivas que serão depois usadas para julgar o seu trabalho na organização.

#### **8. Procedimentos muito intrusivos na coleta de dados que acabam por modificar os comportamentos das equipes dos projetos e dos seus participantes**

Quando as equipes do projeto ou os seus participantes estão conscientes de que o projeto está sendo avaliado, eles podem proceder de modo diferente do normal. É o chamado **efeito Hawthorne**, ou seja, o efeito do fator psicológico (saber que está sendo avaliado) que faz com que muitos executores e beneficiários passem a agir de modo diferente, o que pode levar a superestimar os efeitos do projeto. Por exemplo, no caso de uma atividade nova no projeto, a equipe faz um esforço maior para demonstrar que ela gera resultados positivos.

Ou pode haver também o **efeito adestramento** ao questionário de avaliação. Uma vez que o questionário já foi aplicado antes de iniciar o projeto, ao ser aplicado em momentos subsequentes, o beneficiário começa a estar condicionado a um padrão de resposta desejável. Daí passam a dar um *feedback* excessivamente positivo sobre os serviços sociais recebidos ou tentam demonstrar que, de alguma forma, eles alcançaram as mudanças desejadas pela organização.

Para evitar essa armadilha, o fundamental é a introdução que deve ser feita pelo avaliador/pesquisador aos avaliados, no momento de aplicar o questionário. Há que conscientizá-los de que não há resposta certa ou errada; antes de tudo, eles devem ser os mais sinceros possíveis em suas respostas. Só assim é que eles poderão, de fato, contribuir para melhorar o projeto.

### **9. Falha em computar ou lidar adequadamente com as saídas, ao longo do tempo, dos participantes que compõem a amostra, por motivos diversos**

Para muitos projetos sociais, é difícil acompanhar os seus participantes por um período adequado de tempo, depois que eles deixam o projeto, de modo a avaliar o impacto de sua ação. Algumas vezes, essa armadilha ocorre em razão da própria natureza transitória do seu público-alvo, como, por exemplo, moradores de rua ou jovens de centros de detenção. Em outros casos, devido à incapacidade da própria organização em manter atualizadas as informações relacionadas aos participantes. Outras vezes, quando se usa o telefone ou a internet para entrar em contato com os ex-participantes do projeto, a taxa de retorno pode ser bastante insatisfatória.

Esses obstáculos acabam por reduzir o tamanho inicial das amostras pesquisadas, levando a uma menor precisão dos achados. Amostras não representativas podem gerar resultados **enviesados** porque acabam reforçando (ou dando peso maior) justamente os resultados daqueles participantes mais motivados ou estáveis. Por isso, os avaliadores precisam estar conscientes quanto a essas taxas de diminuição no tamanho das amostras e identificar as suas implicações. E, na medida do possível, buscar maneiras para contornar esses obstáculos.

### **10. Falha em dar conta do efeito do amadurecimento natural dos participantes do projeto**

Em alguns casos, o amadurecimento dos participantes do projeto pode ocorrer, fazendo com que, mesmo na ausência da intervenção do projeto, eles possam ter melhorado porque ficaram mais velhos e mais maduros. É o caso, sobretudo, de projetos sociais lidando com crianças ou adolescentes.

É preciso ter clareza de que a pesquisa experimental, por meio dos grupos de controle, consegue lidar, de alguma forma, com essa situação do amadurecimento do público-alvo de modo a conseguir *isolar* os efeitos do projeto. Veja o exemplo de um projeto voltado para a internação / desintoxicação de adolescentes drogados. Depois de 18 meses, do grupo que havia ficado internado, houve recuperação em 67% dos casos amostrados; ao passo que no grupo de comparação (adolescentes drogados

que, nesse período, haviam feito apenas uma única visita ao projeto), a recuperação foi de 54%. Esse resultado aponta para o fato de que uma parte substancial da recuperação teria ocorrido **sem** o projeto de desintoxicação; daí considerar 67% como resultado atribuído inteiramente ao programa representa superestimar os efeitos do tratamento.

A intenção é, ao longo das monitorias da **POS**, por meio de perguntas diretas aos participantes/observadores, desenvolver maneiras para conseguir **isolar de modo aproximado** a influência do projeto para os resultados observados.

### **11. Falha em levar em consideração os fatores-chave do contexto (que estão fora do controle das equipes do projeto) que afetam os resultados finais do projeto**

Uma variedade grande de possíveis circunstâncias ou fatores pode afetar o comportamento dos participantes, ou ainda haver também os efeitos de outros projetos, e assim levar a resultados da avaliação pouco representativos e enganosos. Por exemplo, dado um projeto de treinamento, podem ocorrer mudanças no *status* de emprego das pessoas por conta de mudanças nas condições gerais da economia, e não em razão de sua participação no projeto.

Para contornar essa armadilha, no momento da construção do marco lógico, a coluna dos pressupostos deve ser discutida com bastante cuidado, sobretudo no que se refere aos pressupostos (ou condicionalidades externas) influenciando os impactos. Se for o caso, incluir no questionário pergunta que leve em consideração a influência desses fatores do contexto para as mudanças na vida dos beneficiários.

### **12. Falha em considerar que projetos sociais aparentemente semelhantes nos seus objetivos podem lidar com públicos-alvo com diferentes níveis de dificuldade**

A dificuldade para dimensionar as “diferentes cargas de trabalho” exigidas em projetos que trabalham em contextos sociais distintos pode acabar por gerar taxas de sucesso (ou fracasso) que são aparentemente enganosas. Por exemplo, uma taxa elevada de sucesso para um projeto com uma

proporção grande de participantes tidos como “fáceis de serem ajudados” não necessariamente significa que ele foi mais efetivo do que outro projeto semelhante, porém com uma taxa de sucesso bem menor – nesse segundo projeto a situação era oposta, pois aqui o percentual grande era de beneficiários difíceis de serem ajudados. Assim, suponha um mesmo projeto de reforço escolar sendo aplicado a dois grupos de adolescentes: um grupo em situação de atraso escolar e cumprindo medidas socioeducativas; e o outro grupo em situação regular na escola. Evidentemente o primeiro grupo implica mais dificuldades para ser trabalhado do que o segundo.

Essa armadilha aponta para a necessidade de sempre definir/analisar os níveis dos marcos avaliativos ou das metas em função do contexto social trabalhado.

### 2.6.3 - Ao final da coleta dos dados

#### **13. Superenfatizar a significância estatística e subenfatizar a significância prática do tamanho do efeito**

É preciso tomar cuidado porque o foco muito grande na significância estatística (nível de confiança e o erro da estimativa da amostra) pode levar a custos excessivos na alocação dos recursos, como por ex., encorajando o uso de amostras maiores do que são necessárias, às custas de outras tarefas importantes da avaliação. De modo geral, as informações coletadas em avaliações e os outros fatores que orientam a tomada de decisão nos projetos sociais não são precisos e, para a maior parte das decisões de gestão, não é necessário um nível elevado de precisão. Assim, não se deve dispendir tempo e *dinheiro em ser extremamente preciso se isso se mostra fora da proporção com o nível de exatidão de todo o resto do projeto*<sup>75</sup>.

É preciso ter clareza da diferença entre “significado estatístico” ou “significância estatística” (significado dos testes estatísticos que permitem a generalização dos resultados da amostra para o universo) e “significado prático” (ou relevância dos resultados encontrados). Em amostras grandes, diferenças percentuais pequenas para os beneficiários do projetos entre

---

75 HUBBAARD, 2010

o pré-projeto e o pós-projeto podem ser estatisticamente significativas (e passíveis de generalização para o universo dos participantes), mas podem não ser significativas, ou relevantes, na prática para os tomadores de decisão baseados nessa informação.<sup>76</sup>

#### **14. Focar apenas nos resultados agregados (média) do projeto, dando pouca atenção para os resultados desagregados**

O exame dos dados agregados é útil para avaliar o efeito agregado do programa. Porém, em geral, a análise não deve ficar limitada a apresentar apenas os efeitos agregados. Será sempre muito útil examinar alguns subgrupos dos dados. Por ex., alguns tipos de beneficiários servidos por um projeto (o subgrupo dos moradores da comunidade B), muito embora essas diferenças não estivessem previstas no desenho original da avaliação.

Daí porque, no geral, os avaliadores devem examinar vários subgrupos de beneficiários para detectar se alguns grupos foram melhores (ou piores atendidos) do que está indicado nos números agregados.

#### **15. Falha em reconhecer os efeitos dos múltiplos projetos de uma mesma organização**

Em muitas organizações sociais, os participantes de um projeto social se beneficiam de outros projetos da organização. Por exemplo, é o caso de muitos beneficiários da **Ramacrisna**, do **ChildFundBrasil** ou da **Associação Projeto Providência**, que já participaram ou participam no momento em mais de um projeto na instituição.

Se os projetos em que o beneficiário participou, ou está participando, fazem parte de um único programa, os resultados imediatos podem ser avaliados por projeto, e os impactos (resultados indiretos no médio prazo) no nível do programa. Senão, caso o participante já venha participando há vários anos de ações na instituição, há que se buscar identificar de modo aproximado, por meio de perguntas avaliativas específicas, os efeitos do projeto em questão em sua vida.

---

76 CHIANCA, 2012: p.129

## **16. Falha em submeter os achados preliminares da avaliação aos atores-chave da equipe do projeto para o teste de realidade**

No caso de avaliação conduzida por avaliadores externos, permitir que os atores-chave da equipe executora do projeto façam a revisão dos achados, antes de divulgar oficialmente a avaliação é geralmente uma questão de cortesia e boa prática. Tem também um importante propósito técnico: a equipe do projeto pode estar ciente de situações e fatores que os avaliadores não tenham conhecimento, e eles podem trazer considerável *insight* para a interpretação dos dados. E, finalmente, a oportunidade de sugerir modificações pode reduzir a atitude defensiva das equipes de projeto, com isto aumentando a possibilidade de os achados da avaliação serem efetivamente usados.

## **17. Apresentação pobre dos achados da avaliação**

Os achados da avaliação, quando apresentados oralmente ou por escrito, devem ser claros, concisos e inteligíveis para os usuários a quem o relatório está destinado. Isso não significa desculpa para não fornecer o referencial metodológico (descrição da metodologia, detalhamento das tabelas e gráficos, testes estatísticos quando houver). As evidências técnicas devem estar disponíveis por escrito (no corpo do texto, ou no anexo, ou em um volume em separado), caso as equipes técnicas dos financiadores do projeto ou outros revisores queiram examinar as bases técnicas para os achados.

Ademais, as próprias fragilidades e limitações do processo de avaliação devem também estar apresentadas e discutidas no relatório, com os seus julgamentos (ainda que subjetivos) sobre as possíveis influências nos resultados da avaliação.

## **2.7 COMO COMUNICAR OS RESULTADOS DO PROJETO SOCIAL?**

A última armadilha da avaliação refere-se à apresentação pobre dos achados da avaliação. No entanto, saber comunicar bem os resultados alcançados por seus projetos sociais representa uma estratégia importante

da organização social para poder atrair e/ou reter os seus públicos de interesse e, dessa forma, conseguir fortalecer a sua atuação.

Não apenas no Brasil como nos países desenvolvidos, são raras as organizações sociais que se saem bem nesse campo: primeiro porque a avaliação de resultados de projetos sociais ainda é, em si, um desafio metodológico, e, segundo, porque as organizações sociais não tinham até recentemente essa preocupação de comunicar resultados, e estavam voltadas, sobretudo, para comunicar as suas ações e processos.

A reforçar esse ponto, a **NPC (New Philanthropy Capital)**, consultoria inglesa “âncora” dedicada justamente a apoiar as organizações sociais no alcance do maior impacto de suas ações, conduziu em 2010 um estudo<sup>77</sup> com uma amostra aleatória de 20 organizações sociais dentre as 100 maiores do Reino Unido em termos de valor de doações obtidas. Tomou por base o último relatório disponível dessas instituições e os seus *sites*. O foco do estudo da NPC não era propriamente verificar se a organização estava sendo eficaz (ou efetiva, termo adotado pela NPC), mas, antes disso, era verificar se a organização estava sabendo conduzir, de forma coerente e consistente, a comunicação dos seus resultados. Concluiu que, **dentre essas organizações sociais de ponta pesquisadas, a grande maioria delas (90%) conseguia descrever bem o que elas faziam – produtos e serviços –, porém menos da metade (41%) conseguia comunicar com clareza e dar evidências quanto aos resultados alcançados.** Além disso, apenas 43% conseguia mostrar como as suas ações estavam relacionadas com a missão e o planejamento da organização. Surpreendentemente, para a NPC, **nenhuma organização pesquisada conseguiu reportar da forma correta o seu progresso em termos do objetivo de impacto**, ou seja, de que forma a sua ação contribuiu para a solução (ou não) do problema social inicialmente detectado.

O alerta da consultoria é, pois, no sentido de que as organizações sociais devem se preparar para comunicar bem os seus resultados, pois só assim elas estarão aptas a competir nesses tempos difíceis de crise, em que os recursos para o setor social estão cada vez mais escassos, quer sejam públicos ou privados.

---

77 NPC, 2010

A seguir será apresentada a abordagem proposta pela **NPC (New Philanthropy Capital)** para que as organizações sociais consigam comunicar de forma correta os seus resultados. Embora, como se verá, o foco dessa abordagem seja a organização social, ela se aplica também para o projeto social – ou seja, sobre como as organizações devem se conduzir para comunicar de forma adequada os resultados de cada projeto social, ou grupos de projetos, ou o programa social como um todo, dependendo da estrutura de planejamento da organização.

A orientação central da NPC é que as organizações devem estruturar os seus relatórios, *sites* ou demais comunicados sobre resultados buscando sempre responder a **cinco questões-chave**:

- Qual o problema que estamos querendo resolver?
- O que estamos fazendo para isso?
- O que estamos alcançando?
- Como saber que estamos alcançando?
- O que estamos aprendendo e como podemos melhorar?

Tomando por base essas cinco questões-chave como norteadoras de uma estratégia consistente para as organizações sociais comunicarem os seus resultados, o **quadro 13** a seguir sintetiza as recomendações da NPC e aponta algumas das fragilidades encontradas nos relatórios da amostra pesquisada das maiores organizações sociais do Reino Unido.

### **Quadro 13 – New Philanthropy Capital (NPC): Como as organizações sociais devem comunicar os seus resultados de forma coerente e consistente**

#### **AS QUESTÕES-CHAVE NORTEADORAS:**

##### **1. Qual o problema que estamos querendo resolver?**

**Recomendação:** discutir a necessidade ou o problema que a organização social está buscando resolver e quantificar a escala do problema e a demanda pelos serviços: qual é o problema, a quem ele afeta, a quantos ele afeta, e como é o impacto sobre aqueles que são afetados.

**Fragilidades encontradas:** as organizações sociais tendem a ser superficiais na descrição do problema que estão abordando. Partem incorretamente do pressuposto de que os leitores dos relatórios já têm conhecimento suficiente da extensão do problema. No entanto, essa abordagem superficial do problema sugere falta de planejamento estratégico – como enfrentar um problema que não é bem conhecido?

## 2. O que estamos fazendo para isso?

**Recomendações:** a organização deve explicitar uma narrativa coerente de sua missão, sua visão e seus objetivos de resultado no que se refere aos projetos que desenvolve. Em outras palavras, deve explicar o que ela faz e o que ela espera atingir.

Para isso, a organização deve: (i) estabelecer objetivos claros sobre as mudanças desejadas a partir das atividades executadas; (ii) fazer uma descrição coerente sobre as atividades desenvolvidas pela organização social e quantos beneficiários são atendidos.

### **Fragilidades encontradas:**

- i. Dar o número de pessoas beneficiárias da organização, sem discriminar segundo projeto e atividade.
- ii. Não apresentar de forma clara a abertura em atividades e os recursos aplicados em cada uma.
- iii. Não mostrar como as atividades contribuem para a missão e o propósito da organização – e para os objetivos de resultado dos projetos; ou focar em atividades-meio (de gestão) ao invés de em atividades-fim.

## 3. O que estamos alcançando?

**Recomendações:** essa deve ser a parte central do Relatório. Deve começar por apresentar os produtos/serviços entregues pela organização social, mas deve ir além e descrever o que é realmente alcançado junto aos beneficiários – resultados (relacionados a objetivos específicos de cada projeto) e impactos (relacionados ao objetivo final dos projetos).

Para isso, a organização deve: (i) apresentar uma descrição clara sobre os produtos e resultados do ano; (ii) mostrar como os resultados estão relacionados com as atividades, e descrever os resultados/mudanças alcançados em relação aos problemas/necessidades iniciais definidos pela organização.

### **Fragilidades encontradas:**

- i. Emitir afirmativas sobre resultados soltas no Relatório, sem ligação direta com as atividades.
- ii. Deixar para o leitor tirar as conclusões sobre os resultados gerais, a partir de estudos de caso apresentados no relatório.

- iii. Focar, sobretudo, em resultados internos para a organização, não relacionados com a missão, como, por exemplo: aumentar a renda captada; aumentar o reconhecimento da organização e da marca; aumentar novas áreas de atuação, novos projetos e localidades de atendimento; reduzir custos; reduzir as emissões de carbono e os impactos ambientais da organização.

#### 4. Como saber que estamos alcançando?

**Recomendações:** para comunicar efetivamente o impacto, as organizações sociais devem apresentar evidências para comprovar os resultados obtidos. E aquelas organizações que consideram a “eficácia” mais seriamente devem ir além e explicar a abordagem adotada (metodologia) para mensurar o impacto, de modo a engajar os seus stakeholders. Mesmo os leitores que não buscam evidência detalhada do impacto, saber que a metodologia está lá se torna vital para construir relacionamentos baseados em honestidade e confiança.

É surpreendente como as organizações utilizam os estudos de caso para comunicar os resultados. No entanto, enquanto os estudos de caso são tremendamente importantes para ilustrar os resultados no nível emocional, eles são insuficientes para comunicar o impacto em sentido mais amplo e compreensivo. Tomando emprestada uma afirmativa de um avaliador norte-americano, as organizações devem se guiar pela seguinte máxima “nenhum número sem histórias; porém nenhuma história sem números”. Assim, elas devem sempre procurar reportar os efeitos do seu trabalho com base em levantamentos para uma amostra representativa de beneficiários, ou então para o conjunto deles.

Para isso, a organização deve: (i) explicitar claramente a metodologia adotada para o monitoramento e avaliação de resultados, mostrando que a organização reconhece a importância da avaliação; (ii) usar evidências adequadas, combinando números e histórias.

##### **Fragilidades encontradas:**

- i. Não apresentar evidência para sustentar afirmativas quanto a resultados.
- ii. Apresentar evidência insuficiente, tal como estudo de caso.
- iii. Apresentar evidências ao acaso, isto é, para apenas uma ou outra atividade / resultado.

#### 5. O que estamos aprendendo e como podemos melhorar?

**Recomendações:** as organizações sociais devem comunicar o que vêm aprendendo sobre o seu trabalho, e como vêm buscando melhorar continuamente para alcançar os seus objetivos de longo prazo (ou objetivos de impacto dos projetos). Para isso, é preciso que elas sejam mais abertas para apresentar os problemas que enfrentam na execução dos projetos. Poucos relatórios chegam a discutir objetivos que não foram alcançados ou os problemas de percurso encontrados. Mostrar-se aberto aos desafios e aos problemas passa uma imagem de integridade e transparência, e é vital para as organizações realmente comprometidas com a maximização do seu impacto.

Para isso, é recomendável que a organização procure: (i) comparar planejado e realizado, a partir dos indicadores e das metas de sucesso definidos inicialmente; (ii) incluir nos relatórios referências aos problemas e às dificuldades enfrentados pela organização durante o ano, pois isso demonstra que a organização quer identificar desafios e formular uma estratégia para enfrentá-los; (iii) sempre que possível, relatar os avanços durante o ano com relação aos objetivos estratégicos (ou de impacto dos projetos).

**Fragilidades encontradas:**

- i. Deixar de estabelecer objetivos de resultado com indicadores concretos e mensuráveis.
- ii. Focar em objetivos internos da organização ou não relacionados com a missão.
- iii. Deixar de abordar os desafios e problemas enfrentados durante a execução dos projetos.
- iv. Não relacionar desempenho com o progresso em direção aos objetivos finais (ou de impacto).

**PRINCÍPIOS BÁSICOS PARA COMUNICAR RESULTADOS:**

Os três princípios a seguir podem parecer clichês, mas tendem a ser esquecidos nos Relatórios, possivelmente porque os Relatórios partem de uma perspectiva de cumprimento de requisitos ao invés de partirem de uma perspectiva de relacionamento comprometido com *stakeholders*.

1. Pense sobre o público-alvo do Relatório – Seja claro sobre quem é o público-alvo e adapte a sua estratégia de comunicação. São as fundações, doadores bem informados, público em geral, fazedores de política ou os beneficiários? Para cada um desses públicos, uma estratégia de comunicação diferente.
2. Torne acessíveis as informações sobre impacto, por meio de gráficos, tabelas e estatísticas – Embora nem todas as pessoas vão querer ver esse tipo de informação discutido no Relatório, se aqueles que quiserem não puderem encontrá-la facilmente, a organização não poderá iniciar um diálogo com esse grupo.
3. Use todas as informações disponíveis – Muitas organizações sociais pensam que não têm dados suficientes para apresentar. Mas, ao contrário, elas têm, e o que falta é investir tempo na análise e reflexão sobre as informações disponíveis.

*Fonte:* Quadro-resumo elaborado a partir do estudo, “NPC perspectives: talking about results” (sept. 2010) Disponível em: <http://www.thinknpc.org/publications/talking-about-results/> Acesso em: fev.2014

# CAPÍTULO 3

## O Passo a Passo do Planejamento e Avaliação do Projeto Social nas Organizações Sociais: O Caso do Projeto do Ariapa

O passo a passo a seguir será ilustrado com um projeto social fictício (inspirado em um caso real) conduzido pela organização social Zix, voltado para o desenvolvimento da cadeia produtiva do mel, envolvendo os produtores pobres da região do Ariapa (Paraíba). Ressalte-se aqui a importância do diálogo permanente que deve haver entre planejamento e avaliação na condução do projeto social.

### 3.1 PLANEJAMENTO (PRIMEIRA FASE) – *CONCEPÇÃO DO PROJETO*

#### Passo 1 – Analisar a sinergia entre o projeto social e a organização

Quando uma organização decide iniciar ou desenvolver um projeto social, um pré-requisito importante é que o projeto deve estar plenamente inserido dentro das “fronteiras” de atuação da organização social.

Sabe-se que as demandas (ou necessidades) sociais são muito grandes. Porém, para assumir um projeto social, o relevante não é se a causa social é mais valiosa do que as demais, mas, sobretudo, se é onde a organização social está posicionada para fazer a maior diferença possível.

Nenhuma organização pode obter desempenho superior se tentar ser tudo para todas as pessoas, isto é, se for criando projetos à medida que as demandas sociais forem surgindo à sua porta. Não bastam boas intenções e a vontade grande de ajudar. Há que se fazer escolhas (ou *trade-offs*) e definir projetos que estejam em sintonia com o potencial e a razão de ser da organização social<sup>78</sup>.

É no planejamento estratégico da organização social que essas “fronteiras” são delimitadas, entendidas como a definição de: missão, visão, valores, problemas-foco, locais de atuação, estratégias adotadas, recursos e *expertises*. Ou seja, o planejamento estratégico da organização social estabelece a capacidade da organização social em ofertar serviços sociais.

#### Perguntas para reflexão

- Por que e quando sua organização foi criada?
- Qual é a missão de sua organização?
- Quais são os principais objetivos e as linhas de atuação?
- Quem a constitui? Como ela é dirigida?
- Quais as experiências mais importantes que a organização acumula?
- Quais são seus principais parceiros e apoiadores?
- Quais são as principais fontes de recursos?

Fonte: Petrobras, Seleção pública de projetos sociais, 2012

## O caso do projeto Ariapa – I

### A organização social Zix

A organização social Zix foi criada em 2005, em João Pessoa (Paraíba), com a **missão** de contribuir para promover a inclusão econômica sustentável de produtores rurais pobres daquele estado, através do estímulo à atuação em cadeias produtivas. Naquele momento, os fundadores da Zix conseguiram arregimentar o apoio financeiro de algumas empresas locais e doadores individuais mobilizados por essa causa social.

78 Porter e Kramer, 1999.

Desde então, a Zix tem pautado a sua atuação com base nos seguintes **valores**:

- Atuar de forma sustentável, buscando integrar aspectos econômicos, sociais e ambientais.
- Estimular a economia solidária, priorizando formas associativas, como cooperativas de produtores.
- Estimular o protagonismo dos produtores.
- Respeitar as vocações e a cultura local.

A **visão** da Zix é poder vir a se consolidar, nos próximos anos, como uma referência (estadual, e até mesmo nacional) de organização social comprometida com a promoção do pequeno produtor rural em situação de pobreza.

### **Como nasceu o projeto do Ariapa?**

**A demanda social:** a direção da Zix foi procurada em 2009 pelo prefeito do município X, da Paraíba, preocupado com o empobrecimento e o esvaziamento econômico da região rural do distrito do Ariapa, situada a uns 200 km da capital do estado. A intenção do Prefeito era iniciar um programa de reestruturação e dinamização produtiva daquela região, com base no estímulo à cadeia produtiva do mel, de modo a reter as famílias na região e interromper os crescentes fluxos migratórios para a capital do estado.

Para essa ação da Prefeitura, a orientação recebida pela Zix foi que o ponto de partida deveria ser a Cooperativa dos Apicultores do Ariapa que, além de ser a única forma associativa que havia na região, era voz corrente na região que congregava a quase totalidade dos produtores de mel do Ariapa. **A atribuição de Zix seria, primeiro, levantar o perfil dos produtores da Cooperativa naquele momento e, a partir daí, iniciar o trabalho de fortalecimento daqueles apicultores do Ariapa vivendo em situação de pobreza.**

**A oferta:** *Expertise* e histórico da Zix em trabalhar com cadeias produtivas envolvendo populações pobres. A Zix já conta com o apoio financeiro regular de empresas locais e doadores individuais mobilizados por essa causa social.

Cabe aqui um paralelo entre essa demanda recebida por Zix e a recente demanda recebida da Prefeitura de Nova da Lima pelo **Instituto Kairós**, organização da POS. Antes de implementar o seu “Projeto de Incubadora Social em Rede” (nome do projeto ainda preliminar), o Kairós deveria começar por um diagnóstico inicial das cadeias produtivas existentes de empreendedores nas áreas a serem cobertas pelo projeto no município.

## Passo 2 – Analisar de modo preliminar a viabilidade do projeto

Uma vez visto que o projeto social, que se pretende *conceber*, é consistente com o campo de atuação da organização social, é preciso partir, então, para uma análise preliminar quanto aos pré-requisitos básicos<sup>79</sup> para a sua sustentabilidade – dentro e fora da organização.

- Exame da sustentabilidade política – haverá apoio suficiente à iniciativa dentre os potenciais beneficiários, dentro da própria organização e dentre outros atores e potenciais parceiros e colaboradores?
- Exame da sustentabilidade técnica – a organização e seus potenciais parceiros na iniciativa detêm conhecimento e experiência necessários para conduzir o projeto?
- Exame da sustentabilidade financeira – qual a dimensão dos recursos financeiros necessários? Quão provável é que esses recursos sejam captados? Em que condições? Qual pode ser a contrapartida da organização?

## 3.2 AVALIAÇÃO DE MARCO ZERO – MO (PRIMEIRA FASE):

Passo 3 – Realizar o Diagnóstico Rápido Participativo do contexto social para identificar as possibilidades de atuação (árvore de problemas, mapa das potencialidades e árvore de objetivos)

Enquanto o projeto social não é aprovado, não são disponibilizados recursos para uma avaliação de marco zero satisfatória que inclua a escuta sistematizada do público-alvo do projeto e de seus potenciais parceiros.

---

<sup>79</sup> Pré-requisitos mencionados por ARMANI, 2009, p. 42/43

Daí corre-se o sério risco de que o planejamento do projeto acabe sendo feito a partir das percepções e pontos-de vista dos próprios dirigentes da organização sobre o que eles consideram que seja a melhor estratégia para “ajudar” a comunidade-alvo.

Diferentemente dos projetos técnicos, nos projetos sociais conhecer de perto as especificidades do público-alvo e o seu jeito de pensar e agir é requisito fundamental para uma iniciativa social efetiva. **Todavia, essa é uma dificuldade real das organizações sociais: elas devem elaborar a proposta de projeto sem que disponham ainda dos recursos necessários para um diagnóstico amplo do contexto social.**

De modo a contornar essa dificuldade e garantir um planejamento legítimo da iniciativa social, propõe-se aqui o **Diagnóstico Rápido Participativo – DRP**. O DRP foi inspirado nas metodologias educativas e participativas para trabalhar as comunidades rurais, que foram adotadas no Brasil pós década de 1980. Naquela época, as instituições de extensão rural chegaram à conclusão de que o modelo de pacotes prontos de transferência de tecnologia impostos de cima para baixo estavam sendo um fracasso com os pequenos produtores rurais e concluíram que seria preciso envolvê-los na discussão e busca consensuada de solução para os seus problemas.<sup>80</sup>

**O DRP é uma técnica de diagnóstico “participativa”** porque busca envolver os representantes do público-alvo juntamente com os gestores da organização, na condição de mediadores, para uma reflexão da situação social e a identificação de prioridades e alternativas de ação. **É tida como “rápida”** porque pretende, em poucos dias, sistematizar as informações sobre a realidade diagnosticada. Essa rapidez está relacionada justamente à escassez de recursos para o investimento em processos mais demorados e custosos de diagnóstico.<sup>81</sup>

Assim, **o DRP funciona como uma primeira etapa da avaliação de marco zero, baseada em pesquisa qualitativa**, e que deverá ser completada depois que o projeto for aprovado e os seus recursos liberados. Nessa fase, a intenção é:

---

80 Verdejo, 2006: p.7

81 FREITAS; FREITAS; DIAS, 2012

- Coletar informações (estatísticas oficiais, como IBGE, e fontes da região) e outros documentos disponíveis sobre o contexto social a ser trabalhado.
- Reunir representantes do público-alvo e gestores da organização para uma reflexão e a construção do diagnóstico participativo do contexto social: Quais os problemas? Quais as estratégias possíveis? Quais os atores que poderão colaborar? Elaborar a “árvore de problemas” e o “mapa das potencialidades locais”.
- Reunir representantes do público-alvo, de gestores da organização, e também os representantes de potenciais instituições parceiras para delimitar o campo de atuação do projeto. Construir a árvore de objetivos.

#### Perguntas para reflexão

O quanto a comunidade deseja o projeto?

Como a comunidade participou da identificação do problema?

De que forma a comunidade participou da elaboração do projeto?

Como a comunidade será beneficiada?

Há representantes da comunidade na condução do projeto?

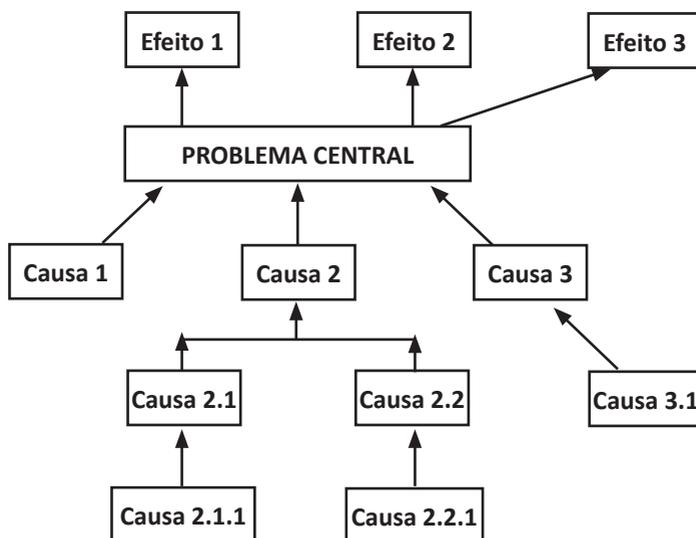
Como a comunidade participará da avaliação do projeto?

*Fonte:* Petrobras, Seleção pública de projetos sociais, 2012

A árvore de problemas representa o principal instrumento (ou técnica) para a análise dos problemas ou das necessidades sociais. Ela permite a hierarquização das causas e efeitos de um problema – o problema central, que, em última instância, representa o foco das preocupações de um grupo ou organização social que o querem ver resolvido. É a razão de ser do projeto. No diagrama a ser construído, o problema central fica colocado no centro, enquanto as suas causas, hierarquicamente distribuídas, ficam na parte inferior do diagrama, e os efeitos são alocados na parte superior, servindo para dimensionar a gravidade do problema central (**ver figura 10**)

A escolha do problema central deve ser feita de forma muito objetiva e criteriosa, pois ele deve refletir o ponto central da problemática em relação a uma situação que se quer modificar ou melhorar – ou seja, a transformação desejada.

Figura 10 – Diagrama da árvore de problemas



Além do diagnóstico das necessidades sociais, a avaliação de marco zero deve incluir também o **mapa das capacidades ou dos ativos locais**. Esse mapa consiste na identificação de todos os grupos de pessoas e instituições que, direta ou indiretamente, vão estar envolvidos com as ações do projeto, podendo influenciá-las ou ser por elas influenciados. Significa levantar as potencialidades da comunidade para a ação, conectá-las umas com as outras, de modo que multipliquem o seu poder de enfrentamento dos problemas. Assim, o mapeamento dos ativos locais juntamente com o mapeamento dos problemas *vão permitir* traçar a estratégia de ação, que “é movida a relacionamentos”<sup>82</sup>.

82 MARINO; KISIL, 2006: p.12

### Perguntas para reflexão

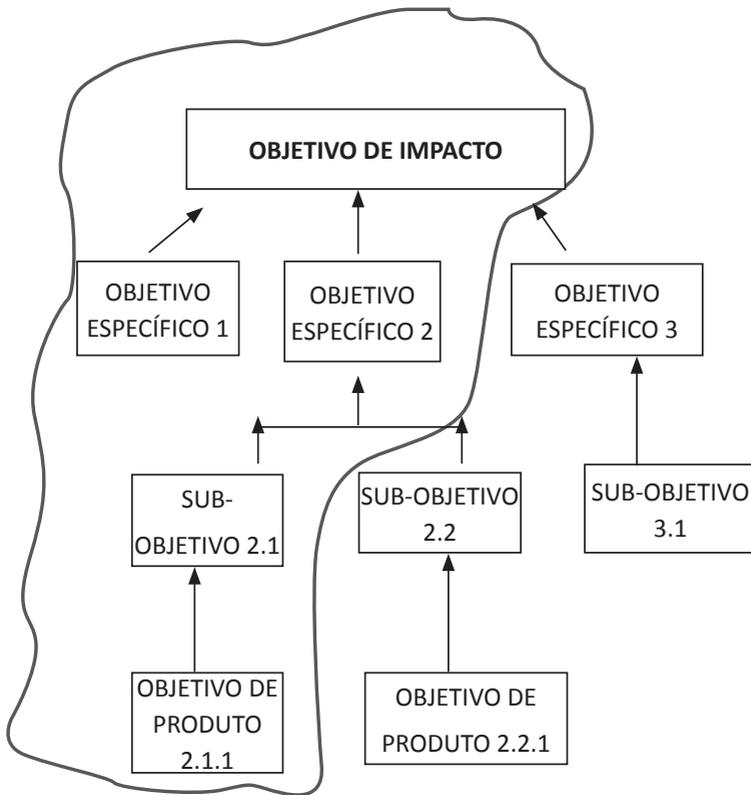
- Qual é a questão social com a qual o Projeto vai trabalhar?
- Como essa questão se apresenta na área geográfica específica do Projeto?
- Quais as características socioeconômicas e culturais desta área?
- Que problemas e oportunidades são considerados prioritários?
- Qual é o problema central com o qual o projeto pretende lidar?
- Quais as causas desse problema?

*Fonte:* Petrobras, Seleção pública de projetos sociais, 2012

Para a construção da árvore de objetivos, toma-se como base a árvore de problemas (**fig. 10**) e que deve ser traduzida em objetivos a serem alcançados: ao problema central, deve corresponder o objetivo central ou de impacto; às causas, vão estar associados os objetivos específicos e demais subobjetivos a serem alcançados pelo projeto (**fig 11**). Vale lembrar que a elucidação dos objetivos deve sempre começar com o verbo no infinitivo.

Com base na árvore de objetivos, é feita a análise de alternativas e, então, definida a matriz de atuação do projeto, ou seja, o caminho viável a ser seguido pelo projeto para solucionar o problema central detectado. É importante ter clareza de que, na árvore de objetivos, várias soluções foram explicitadas, porém, dadas as restrições do projeto e as potencialidades da comunidade, há que se decidir democraticamente sobre a estratégia a ser adotada (**fig. 11**). Assim, a alternativa de ação solucionada deve levar em consideração critérios, tais como: disponibilidade de recursos, capacidade institucional – da organização e das demais instituições parceiras, vantagens comparativas etc.

Figura 11 – Diagrama da árvore de objetivos



Matriz de atuação do projeto (\*)

(\*) A matriz de atuação do projeto compreende os objetivos delimitados pela linha do diagrama.

## O caso do projeto Ariapa – II

### O desafio

A Zix aceitou o desafio da Prefeitura e logo partiu para o campo, de modo a conhecer de perto a realidade dos apicultores do Ariapa. De imediato, a equipe da Zix queria identificar (i) quais as necessidades sociais daqueles produtores; (ii) o mapa dos ativos locais – tais como lideranças, instituições parceiras etc.; e (iii) as possibilidades concretas de a organização poder vir a apoiar iniciativas de geração de trabalho e renda que fossem condizentes com a sua missão.

Das reuniões iniciais com as lideranças locais, Zix entendeu que o público-alvo de suas ações seria os produtores rurais de mel da região do Ariapa vivendo em situação de pobreza. Ou seja, não seriam todos os produtores daquele local – cooperados ou não; mas, sim, **apenas** aqueles que pudessem ser caracterizados como “pobres”.

### Zix: o entendimento preliminar do contexto social

A Zix constatou que, naquela região “esquecida” do Semiárido Nordestino, em que a terra é muito pouco produtiva, a apicultura foi sempre uma atividade básica e de subsistência: a venda dos baldes de mel produzidos no fundo do quintal era a fonte de renda com a qual essas famílias costumavam contar, ainda que bastante reduzida.

O mel foi introduzido na região do Ariapa na década de 60 e, desde então, foi uma atividade conduzida de forma muito individualizada: cada família vendia a sua produção de mel para os “atravessadores” (ou intermediários), que iam de porta em porta; estes, por sua vez, revendiam o produto para as empresas beneficiadoras, auferindo um preço três vezes mais elevado do que aquele pago aos produtores do Ariapa. Com isso, o ciclo da pobreza só ia se perpetuando na região, e os pequenos produtores locais **não** se beneficiavam da expansão da cadeia produtiva do mel que vinha ocorrendo no âmbito nacional.

A Cooperativa dos Produtores do Ariapa só veio a ser criada em 2002, quase como uma estratégia do setor empresarial nacional para garantir os benefícios da forte alta inesperada dos preços do mel no mercado internacional, advinda das restrições impostas pelo mercado europeu ao mel dos países grandes exportadores. Daí, para atender ao salto da demanda pelo mel brasileiro, as grandes empresas de mel da região Sudeste precisavam contar com o fornecimento de mel do Ariapa, de uma forma mais organizada e eficiente. Ou seja, foram essas empresas que “forçaram” a organização da Cooperativa naquele momento; ou seja, a Cooperativa não nasceu de um movimento endógeno dos próprios produtores da região.

O ponto importante a destacar é que, dado o pacote “generoso” dos benefícios oferecidos<sup>83</sup> em 2002 para incentivar o apicultor do Ariapa a se tornar um cooperado, a Cooperativa conseguiu arregimentar, naquele momento, a quase totalidade dos produtores da região. Daí, o cadastro dos cooperados constituído em 2003 representou praticamente o censo dos produtores da região do Ariapa naquele ano.

83 Isenção do pagamento da quota-parte para entrar na cooperativa; preço pago pelo mel bastante elevado e em condições favoráveis; disponibilização de assistência técnica.

Porém, terminado o *boom* do mel por volta de 2006, a Cooperativa perdeu a sua razão de ser, pois, desde então, vem se tornando, sobretudo, um instrumento a serviço dos seus dirigentes – em geral classificados (pelos critérios da região) como grandes apicultores e grandes produtores rurais e, sem dúvida, fora da linha de pobreza. Por sua vez, os pequenos apicultores já não estão vendo mais interesse em continuarem como cooperados e, aos poucos, vêm se desligando da Cooperativa. Dito em outras palavras, a única cooperativa existente no Ariapa perdeu o sentido de “empreendimento solidário”, se é que o teve em algum momento – como vai ficar evidenciado na pesquisa de campo.

### O caso do projeto Ariapa – III

#### Diagnóstico Rápido Participativo

##### i. A construção da árvore de problemas

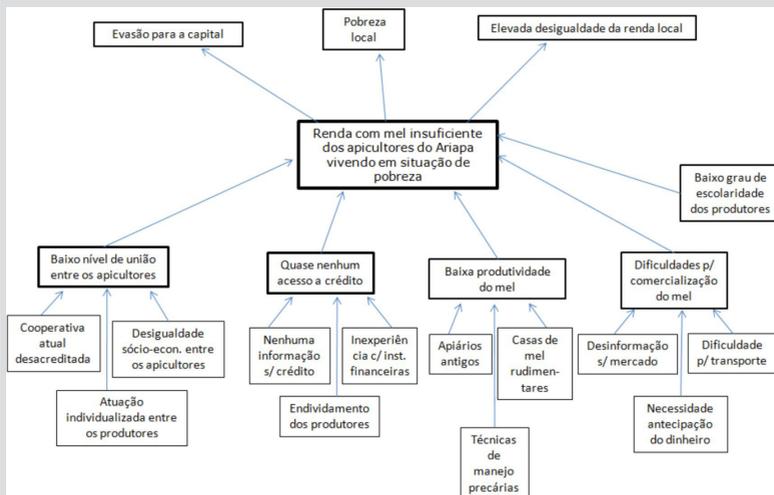
A árvore de problemas seguinte foi construída em conjunto pelos gestores de Zix com alguns representantes das lideranças do Ariapa. Nas (três) reuniões que eles tiveram, houve consenso de que a renda insuficiente com mel era um dos problemas centrais naquela região, em que a apicultura foi sempre uma atividade básica e de subsistência das famílias pobres daquela região do Semiárido do Nordeste.

Para subsidiar a discussão do grupo, foram utilizadas etiquetas que eram coladas em um quadro (figura 12). Cada etiqueta deveria corresponder a um problema.

Figura 12 – Projeto do Ariapa – a construção participativa da árvore de problemas



Figura 13 – Projeto do Ariapa – árvore de problemas



ii. A construção do mapa dos ativos locais

Quadro 14 – Projeto do Ariapa – o mapa dos ativos locais

| Potenciais apoiadores do projeto | Possível forma de contribuição | Contato |
|----------------------------------|--------------------------------|---------|
| Prefeitura do município          |                                |         |
| Zix                              |                                |         |
| Banco do Nordeste                |                                |         |
| Sebrae                           |                                |         |
| Empresa A                        |                                |         |
| Empresa B                        |                                |         |
| Empresa C                        |                                |         |
| Organização Y                    |                                |         |

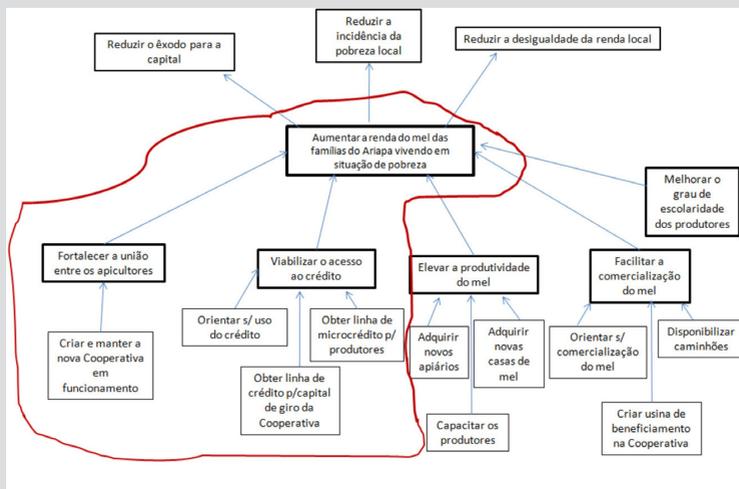
### iii. A construção da árvore de objetivos

A árvore de objetivos é a contrapartida da árvore de problemas, em que o problema central e as suas causas/subcausas são transformados respectivamente no objetivo final (ou impacto) do projeto e nos objetivos específicos / de produto.

Para subsidiar a discussão do grupo, foram novamente utilizadas etiquetas que eram coladas em um quadro. Cada etiqueta deveria corresponder a um objetivo.

Além dos **gestores de Zix** e dos **representantes dos pequenos produtores de mel do Ariapa**, também participaram da discussão da árvore de objetivos os **representantes dos potenciais parceiros** já identificados, ou seja, da Prefeitura, do Banco do Nordeste, do Sebrae e da empresa A.

Figura 14 – Projeto do Ariapa – a árvore de objetivos



### Delimitar a atuação do projeto

Nas reuniões ficou claro que havia em mente um “sonho ambicioso”: os pequenos produtores de Ariapa viriam a se transformar em empreendedores, organizados e articulados no âmbito da Cooperativa, produzindo e comercializando não apenas mel de qualidade como também outros produtos agrícolas; enfim, o sonho de uma agricultura familiar consolidada e fortalecida na região. Pobreza e êxodo rural seriam coisas do passado.

Para transformar esse sonho em realidade, o grupo reunido vislumbrou a necessidade de quatro etapas, a serem percorridas uma a uma, sendo que só se passaria para a seguinte se a anterior fosse avaliada como bem-sucedida. Foram as seguintes:

**1ª etapa** – Criação e fortalecimento da “Cooperativa dos Pequenos Produtores do Ariapa” – que viria a ser desmembrada da “Cooperativa dos Produtores do Ariapa” que existia naquele momento; disponibilização de microcrédito.

Nas discussões havia-se chegado a um consenso de que a “dobradinha” cooperativismo solidário e acesso a crédito representava o esteio básico para que os produtores pobres do Ariapa pudessem **depois** deslanchar de forma mais autônoma (o que não significava de forma independente). Por isso, focaram o projeto nessas duas questões. Com crédito, a Cooperativa poderia “concorrer” com os atravessadores nas condições de aquisição do mel; já os produtores poderiam “bancar” as despesas com o mel, antecipando a entrada da receita que só viria com a venda do produto. Com união e confiança entre eles, os produtores teriam mais força para enfrentar os problemas da atividade e para negociar com os pontos de venda do mel da Cooperativa.

**2ª etapa** – Aumento na produtividade dos apiários; expansão do poder de comercialização do mel da Cooperativa.

**3ª etapa** – Criação de uma usina de beneficiamento do mel na Cooperativa.

**4ª etapa** – Diversificação da Cooperativa para apoiar os seus cooperados na produção e comercialização dos demais produtos da propriedade.

Ficou acordado também que o projeto a ser executado por Zix só deveria contemplar a primeira etapa – que deveria durar dois anos, pois, na medida em que os produtores fossem adquirindo autonomia e capacidade efetiva de administrarem a Cooperativa em benefício do grupo, eles iriam gradualmente prescindindo do apoio da Zix. Da segunda etapa em diante, se reavaliaria a necessidade de a Zix entrar na condição de instituição apoiadora, mas não mais ficar à frente do projeto, que seria “assumido” pelos próprios produtores da nova Cooperativa.

## 3.3 PLANEJAMENTO (SEGUNDA FASE) – NASCIMENTO DO PROJETO

Passo 4 – Definição preliminar da proposta do projeto, do marco lógico e do público-alvo.

Aprovação do projeto.

A grande vantagem da dinâmica do DRP (Diagnóstico Rápido Participativo) é a de permitir, em relativamente pouco tempo e com poucos recursos, levantar um diagnóstico da realidade social e propor uma estratégia de atuação para o projeto em sintonia com os atores envolvidos – tanto do público-alvo como dos potenciais parceiros. Assim, não se está frente a uma proposta de projeto que *caiu de paraquedas* para a comunidade.

Volta-se a chamar a atenção para o fato de que, para garantir a legitimidade dessa proposta de projeto que está *nascendo*, é imprescindível a participação nessas reuniões preparatórias de representantes do público-alvo comprometidos com a questão social, e que os seus pontos-de vista sejam de fato levados em consideração nas discussões.

Nessa fase a proposta de projeto ainda é incipiente e deverá ser *amadurecida* nas etapas seguintes da avaliação de marco zero, isto é, depois que o projeto for aprovado, pois só então aí haverá recursos para a realização das pesquisas qualitativa e quantitativa, que devem embasar a coleta de dados para um entendimento mais sólido sobre o contexto social e o conhecimento de outras experiências nesse campo.

### O caso do projeto Ariapa – IV

Após as reuniões de DRP, já se podia dizer que havia certa clareza quanto à **hipótese causal** a ser seguida no projeto: quais os objetivos de resultado pretendidos (as mudanças desejadas) e quais os objetivos de processo deveriam ser alcançados (a estratégia a ser seguida). Também havia clareza quanto ao **público-alvo do projeto**, que seriam os apicultores vivendo em situação de pobreza no Ariapa. Já era possível identificar os indicadores necessários para acompanhar o desempenho do projeto – embora eles ainda precisassem ser mais discutidos além de operacionalizados e testados, o que deveria ocorrer no momento da implementação da pesquisa de campo. Também já se havia conseguido identificar as condicionalidades externas ao projeto (pressupostos) que poderiam afetar o seu andamento.

Quanto às informações para M0 e M1, durante os encontros de DRP algumas informações foram levantadas, baseadas no “sentimento” e no conhecimento da realidade local dos representantes do público-alvo e das instituições parceiras que participaram das reuniões de DRP, tais como:

- Em M0 era muito baixa, beirando a quase nada, a renda proveniente do mel das famílias dos pequenos apicultores locais, algo em torno na média de R\$ 50,00/mês (ou 1/10 do salário mínimo da época).
- Os pequenos apicultores não confiavam na Cooperativa existente, pois ela havia sido *tomada* pelos grandes produtores da região e, por isto, estavam deixando de se relacionar com a Cooperativa. Uma estimativa por alto era de que apenas 15 produtores pequenos ainda continuavam associados.
- O Banco do Nordeste - BNB já havia acordado que, para projetos desse tipo, poderia disponibilizar uma linha de crédito de aproximadamente R\$ 200 mil. Por sua vez, também a Prefeitura havia se comprometido em ceder espaço para a nova cooperativa a ser formada.

Assim, com base nos entendimentos e nessas informações levantadas durante as reuniões de DRP, a equipe de Zix conseguiu elaborar uma **versão preliminar do marco lógico do projeto**, que continha objetivos, indicadores com as respectivas fontes de verificação, e os pressupostos. **Foi essa versão preliminar do marco lógico que serviu de base para redigir a proposta do projeto.** E, uma vez aprovada a proposta do projeto em outubro/2009, junto às instâncias apoiadoras dentro da própria organização social Zix (empresas parceiras) e junto às demais instituições parceiras do projeto (Prefeitura e BNB), os recursos do projeto começaram a ser liberados seguindo o cronograma previsto na proposta.

Grosso modo, Zix elaborou a **proposta de projeto do Ariapa**, contemplando os seguintes itens:

#### **Quadro 15 – Os itens da proposta do projeto do Ariapa**

1. Antecedentes (histórico da organização gestora, no caso Zix)
2. *Justificativa (apresentação do problema, público-alvo / necessidades sociais que precisam ser atendidas)*
3. *Objetivo final do projeto*
4. *Objetivos específicos*
5. *Metodologia de trabalho (estratégia: produtos/serviços a serem gerados; atividades a serem desenvolvidas)*
6. *Cronograma das atividades*
7. *Parcerias previstas*
8. *Plano de monitoramento e avaliação de resultados (indicadores a serem adotados: marco zero e metas)*
9. *Orçamento e desembolso*
10. *Equipe do projeto*

Importante entender que a **versão preliminar do marco lógico**, associada à aprovação do projeto do Ariapa, **deveria ser depois completada e revisitada** (se fosse o caso) com os achados da pesquisa de campo, que seria objeto da avaliação de marco zero / segunda fase. Vale lembrar que **ainda havia ficado faltando** (i) operacionalizar, em indicadores mensuráveis, alguns conceitos abstratos adotados - como, por exemplo, confiança na Cooperativa e grau de fidelidade com a Cooperativa; (ii) levantar efetivamente, e não apenas estimativas “por alto” da situação de marco zero para os apicultores beneficiários do projeto e definir as metas a serem atingidas para eles; e (iii) confirmar ou rever, se necessário, o que foi definido anteriormente em termos de objetivos, indicadores e pressupostos.

## 3.4 AVALIAÇÃO DE MARCO ZERO – MO (SEGUNDA FASE)

Passo 5 – Realizar a coleta de dados: pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa.

### O caso do projeto Ariapa – V

#### Avaliação de marco zero – a pesquisa de campo

Para a avaliação de **marco zero do conjunto dos produtores de mel do Ariapa**, conforme era a demanda do Prefeito (que queria conhecer a situação da cadeia produtiva do mel do Ariapa no seu conjunto), a equipe de Zix procedeu aos seguintes passos:

- i. **Pesquisa qualitativa:** Realização de entrevistas individuais em profundidade, em torno de **quinze entrevistados**, com os dirigentes da Cooperativa, lideranças da base de produtores e representantes das instituições parceiras.

**Os objetivos foram:** entender a realidade daqueles produtores e de suas famílias; ter clareza quanto às possibilidades de atuação das instituições parceiras e subsidiar a construção do questionário a ser aplicado junto à base dos produtores locais, no que se refere à definição dos indicadores e operacionalização dos conceitos (abstratos) relevantes.

Após essas entrevistas em profundidade, a equipe de Zix constatou que, de fato, o cadastro da Cooperativa do Ariapa relativo a 2003, com um total de 400 nomes, representava a base de dados mais fidedigna com a qual podiam contar naquele momento (2009) para recuperar o universo dos produtores de mel do Ariapa. De antemão, já havia o “sentimento” de que alguns desses produtores já não estavam mais se relacionando com a Cooperativa, mas não se tinha nenhum levantamento a respeito porque o cadastro não seguiu sendo atualizado. Por outro lado, se fossem identificados apicultores da região que não estivessem incluídos no cadastro, eles seriam também pesquisados.

- ii. **Pesquisa quantitativa:** A intenção inicial era procurar contato e aplicar o questionário ao universo dos 400 produtores do Ariapa listados na Cooperativa. Porém, ao final foram aplicados 360 questionários. Alguns produtores que tinham nome no cadastro já nem moravam mais no Ariapa. E outros novos haviam chegado na região.

Depois, os questionários foram digitados, tabulados e analisados. O objetivo foi entender e levantar a situação do conjunto dos produtores de mel no Ariapa antes de iniciar a intervenção. **A partir desse universo é que seriam identificados os potenciais participantes do projeto, ou seja, aqueles produtores que atendessem aos critérios que fossem estabelecidos para público-alvo do projeto. Seria a situação pré-projeto desses potenciais participantes que deveria constituir o chamado “marco zero” do projeto ( ver passo 7).**

Após a realização da pesquisa quantitativa pela equipe de Zix, a situação do universo dos apicultores na região do Ariapa foi descrita tendo por base os seguintes aspectos relevantes:

De fato, as famílias do Ariapa estavam vivendo em situação de pobreza. Haja vista que a renda familiar mensal *per capita* média dos produtores foi estimada em pouco menos de meio salário mínimo em 2009 (M0)<sup>84</sup>, quer isto dizer no entorno da linha de pobreza<sup>85</sup> (tabela 1). Porém, chamava a atenção a desigualdade de renda entre as famílias dos produtores: enquanto 60% delas estavam abaixo da linha de pobreza, 10% tinham renda familiar *per capita* bastante elevada, entre 3 e 4 salários mínimos, nitidamente fora do público-alvo do projeto.

**Tabela 1 – Distribuição da renda familiar mensal dos cooperados, 2009 (limite superior da renda)**

| Quintis de produtores | Renda familiar <i>per capita</i> (salário mínimo) | Renda familiar total (salário mínimo) |
|-----------------------|---|---------------------------------------|
| 1º quintil – menor    | 0,20  | 0,8                                   |
| 2º quintil            | 0,35  | 1,3                                   |
| 3º quintil            | 0,45  | 1,6                                   |
| 4º quintil            | 0,70  | 2,8                                   |
| 5º quintil – maior    | 4,0   | 16,0                                  |
| 10º decil – maior     | 3,0 – 4,0   | 12,0 – 16,0                           |
| <b>Média</b>          | <b>0,48</b>                                       | <b>1,5</b>                            |

Em M0 (2009), a renda dessas famílias com apicultura representava em média apenas 20% da renda familiar total, ou seja, uma participação bem menor do que a renda proveniente dos programas de apoio do governo federal (tais como bolsa-família, aposentadoria e auxílio-invalidez) e do que a renda com os outros produtos de subsistência cultivados na propriedade e cujos excedentes eram comercializados (sobretudo mandioca, arroz, feijão, galinha e ovos) (tabela 2).

84 M0 = Marco Zero.

85 Linha de pobreza considerada como o limite da renda familiar per capita em 0,5 salário-mínimo; e linha de extrema pobreza no limite de ¼ do salário mínimo. (IBGE)

**Tabela 2 – Renda familiar dos produtores segundo a fonte de renda, 2009**

| Fontes de renda   | % médio da renda auferida segundo as diferentes fontes |
|---|--|
| Venda do mel  | 20   |
| Venda de outros produtos da propriedade – agrícolas e criação | 32   |
| Programas de apoio do governo federal                         | 34   |
| Outros trabalhos fora da propriedade                          | 14   |
| <b>Total</b>  | <b>100</b>   |

A renda média mensal das famílias auferida com a venda do mel em M0 foi de apenas R\$ 150,00 (ou 0,29 salário mínimo), distribuída de forma bastante desigual entre os produtores – sendo a média de R\$ 30,00 no quintil mais pobre e de R\$ 4.000,00 no decil com renda familiar mais elevada (tabela 3).

**Tabela 3 – Renda da família com mel, 2009  
(média mensal)**

| Quintis de produtores | Renda com mel (R\$)(*) |
|-----------------------|------------------------|
| 1º quintil – menor    | 30,00                  |
| 2º quintil            | 70,00                  |
| 3º quintil            | 100,00                 |
| 4º quintil            | 130,00                 |
| 5º quintil – maior    | 400,00                 |
| 10º decil – maior     | 4.000,00               |
| <b>Média</b>          | <b>150,00</b>          |

(\*) Valores de janeiro de 2010, quando salário mínimo = R\$ 510,00

A escolaridade dos produtores foi diagnosticada como extremamente baixa em M0, tendo em vista que 80% deles tinham apenas até a 4ª série do ensino fundamental (tabela 4). Por outro lado, chamou a atenção dos avaliadores o fato de que 9% dos pesquisados tinham ensino superior completo, significando a possibilidade de oportunidades de renda fora do raio das iniciativas direcionadas ao combate à pobreza.

**Tabela 4 – Escolaridade dos produtores, 2009**

| Série completada do ensino regular  | Percentual (%) |
|-------------------------------------|----------------|
| Sem escolaridade                    | 25             |
| 1ª a 4ª série do ensino fundamental | 55             |
| 5ª a 8ª série do ensino fundamental | 5              |
| Ensino médio                        | 6              |
| Ensino superior                     | 9              |
| <b>Total</b>                        | <b>100</b>     |

Do total dos cooperados, constata-se que apenas 35% deles entregaram mel para a cooperativa em M0 (2009), aí incluídos tanto aqueles que entregaram todo o mel como apenas parte dele. Por sua vez, os avaliadores constataram que os atravessadores continuavam exercendo papel relevante junto aos apicultores da região, tendo em vista que 82% dos produtores venderam o mel para eles. O preço não é a principal razão da preferência pelos atravessadores, pois essa diferença foi relativamente pequena em M0. (tabela 5)

**Tabela 5 – Venda do mel dos produtores segundo a destinação, 2009**

| Destinação                        | % dos produtores (*) | % das vendas realizadas | Preço médio à vista (R\$/Kg) |
|-----------------------------------|----------------------|-------------------------|------------------------------|
| Cooperativa                       | 35                   | 60                      | 2,10(**)                     |
| Atravessadores                    | 82                   | 30                      | 2,30                         |
| Direto (empresas, comércio local) | 8                    | 10                      | 2,50                         |
| <b>Média</b>                      |                      | <b>100</b>              | <b>2,19</b>                  |

(\*) Não fecha em 100% porque um produtor pode vender para mais de um destino.

(\*\*) Não inclui o “retorno”, que é pago ao apicultor alguns meses depois que ele entrega o mel, a título de repartição das “sobras” da cooperativa ao final do exercício.

Chama a atenção o fato de que em M0 (2009) a Cooperativa trabalhou, sobretudo, com o mel trazido por uma minoria de grandes apicultores do Ariapa. Basta ver que do total do mel recebido pela Cooperativa, quase metade (48,1%) foi entregue pelos grandes apicultores, que correspondiam a apenas 5,5% dos apicultores que entregaram mel naquele ano. E somente 9,2% do mel foi proveniente dos microapicultores que, no entanto, representavam metade dos cooperados que entregaram mel para a cooperativa. (tabela 6)

Notar que o preço médio à vista (contra entrega do mel) pago pelos atravessadores foi maior do que o preço pago pela cooperativa (tabela 5). Porém, quando incluído o “retorno”, que foi em média de 20% em M0, o preço da cooperativa ficou mais alto, subindo para R\$ 2,52. Só que os microprodutores não tinham, em geral, condições financeiras para esperarem até o final do exercício de modo a poderem usufruir desse benefício da Cooperativa – “eles vivem no nível da subsistência, quase que da mão para a boca”. Os avaliadores detectaram que foram os micro e pequenos apicultores que mais venderam para os atravessadores em M0; os grandes apicultores praticamente não se relacionaram com eles.

**Tabela 6 – Perfil do fornecimento de mel para a Cooperativa, 2009**

| <b>Classificação do apicultor (*)</b> | <b>Percentual de apicultores (%)</b> | <b>Fornecimento de mel (%)</b> |
|---------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|
| Micro                                 | 50,0                                 | 9,2                            |
| Pequeno                               | 21,0                                 | 17,4                           |
| Médio                                 | 23,5                                 | 25,3                           |
| Grande                                | 5,5                                  | 48,1                           |
| <b>Total</b>                          | <b>100,0</b>                         | <b>100,0</b>                   |

(\*) Classificação adotada pela Cooperativa, segundo o número de colmeias por apicultor

As condições de venda mais favoráveis oferecidas pelos atravessadores são a razão da preferência dos apicultores por eles vis-à-vis à Cooperativa (tabela 7). O que a pesquisa evidenciou foi que em M0 os micro e pequenos apicultores venderam sempre para os atravessadores e deram preferência a eles em termos de quantidade vendida de mel. Esporadicamente, vendiam um ou outro balde de mel para a Cooperativa, e muitos afirmaram que “isto era simplesmente para garantir a condição de cooperado, que haviam ganhado de presente há alguns anos atrás”. Quanto aos grandes apicultores, houve uma nítida preferência pela Cooperativa, e a justificativa era que “unidos poderiam ter mais poder sobre o mel produzido e, no futuro, seriam capazes de impor preços ao mercado”.

**Tabela 7 – Razões da venda do mel para os atravessadores, 2009**

| Razões da venda do mel para os atravessadores                                   | Distribuição dos produtores segundo a principal razão apontada (%) |
|---|--|
| O atravessador paga antecipadamente   | 29   |
| O atravessador paga à vista   | 28   |
| Facilidade de transporte - o atravessador pega o mel na propriedade do produtor | 20   |
| O atravessador tem melhor preço   | 17   |
| O atravessador não faz seleção do mel   | 6  |
| <b>Total</b>  | <b>100</b>   |

O sentimento de “empoderamento”, isto é, de se sentir “dono” da Cooperativa, mostrava-se em nível bastante baixo em M0 (2009). Apenas 25% dos cooperados se viam como donos da cooperativa (tabela 8). Em grande medida, o fato de a Cooperativa ser percebida, em M0, como vinculada aos interesses dos grandes apicultores do Ariapa é o que explica esse resultado.

**Tabela 8 – Sentimento de “empoderamento” em relação à Cooperativa, 2009**

| Sente-se como “dono” da Cooperativa? | % das respostas |
|--------------------------------------|-----------------|
| Sim                                  | 25              |
| Não                                  | 75              |
| <b>Total</b>                         | <b>100</b>      |

Também coerente com a constatação anterior, em M0 (2009), o sentimento de confiança dos cooperados na Cooperativa mostrou-se baixo – índice<sup>86</sup> estimado em 41,9 (tabela 9). Para a Zix, elevar o nível de confiança dos cooperados na Cooperativa é pré-condição básica para que a Cooperativa possa se transformar em instrumento efetivo de promoção das condições de trabalho e renda dos pequenos produtores do Ariapa vivendo em situação de pobreza.

86 O “índice de confiança na cooperativa” varia entre 0 e 100. Se o resultado for estimado entre 0 e 29, é tido como muito baixo nível de confiança; entre 30 e 49, baixo; entre 50 e 69, médio; entre 70 e 89, elevado; entre 90 e 100, é tido como muito elevado nível de confiança.

Tabela 9 – Índice de confiança dos produtores na Cooperativa, 2009

| Aspectos   | Escala                    | Distribuição do total dos produtores segundo suas percepções (%) | Atribuição de pontos |
|--|---------------------------|--|----------------------|
| 1. Os dirigentes da cooperativa são pessoas confiáveis.                                      | Concorda muito            | 30   | 4                    |
|  | Concorda pouco            | 10   | 3                    |
|  | Nem concorda nem discorda | 5  | 2                    |
|  | Discorda pouco            | 30   | 1                    |
|  | Discorda muito            | 25   | 0                    |
|  | <b>Total</b>              | <b>100</b>   | <b>1,9</b>           |
| 2. A Cooperativa trabalha para conseguir benefícios para todos os cooperados, sem distinção. | Concorda muito            | 10   | 4                    |
|  | Concorda pouco            | 20   | 3                    |
|  | Nem concorda nem discorda | 10   | 2                    |
|  | Discorda pouco            | 25   | 1                    |
|  | Discorda muito            | 35   | 0                    |
|  | <b>Total</b>              | <b>100</b>   | <b>1,45</b>          |
| 3. O apicultor se sente ouvido e valorizado na Cooperativa.                                  | Concorda muito            | 15   | 4                    |
|  | Concorda pouco            | 25   | 3                    |
|  | Nem concorda nem discorda | 20   | 2                    |
|  | Discorda pouco            | 20   | 1                    |
|  | Discorda muito            | 20   | 0                    |
|  | <b>Total</b>              | <b>100</b>   | <b>1,95</b>          |
| 4. Há transparência em relação ao que está se passando na Cooperativa.                       | Concorda muito            | 10   | 4                    |
|  | Concorda pouco            | 15   | 3                    |
|  | Nem concorda nem discorda | 15   | 2                    |
|  | Discorda pouco            | 25   | 1                    |
|  | Discordo muito            | 25   | 0                    |
|  | <b>Total</b>              | <b>100</b>   | <b>1,4</b>           |
| Total de pontos  |                           |  | 6,7                  |
| Estimativa do Índice de Confiança (0-100)  | 41,9                      | Baixo índice de confiança  |                      |

Desse diagnóstico inicial apresentado para o conjunto dos apicultores do Ariapa, notar:

- As tabelas 1, 2, 3, 4 e 6 servem, primeiro, para caracterizar o perfil do conjunto dos produtores de mel do Ariapa, evidenciando a desigualdade que existia entre eles; e, segundo, para subsidiar a definição dos critérios para público-alvo do projeto.
- As tabelas 5, 8 e 9 elucidam como os conceitos abstratos adotados foram operacionalizados e mediram a situação do marco zero (2009) respectivamente para “grau de fidelidade com a Cooperativa”, “grau de empoderamento em relação à Cooperativa” e o “nível de confiança dos produtores na Cooperativa”.
- A tabela 7 serve para reforçar a importância da estratégia do microcrédito para o fortalecimento da nova cooperativa que seria criada, uma vez que os pequenos apicultores passariam a não depender mais dos “atravessadores”.

### 3.5 PLANEJAMENTO (TERCEIRA FASE)

Os resultados da pesquisa de campo de avaliação de marco zero foram sistematizados e apresentados pela equipe de Zix em reunião com as lideranças dos pequenos apicultores do Ariapa e os representantes das instituições parceiras. A maneira como os conceitos foram operacionalizados em indicadores também foi discutida e validada junto ao grupo.

A seguir foi marcado outro encontro com esses representantes para definir os critérios para eleição do público-alvo do projeto e discutir a estrutura final da matriz do marco lógico do projeto.

## Passo 6 – Definir o público-alvo do projeto.

### O caso do projeto Ariapa – VI

#### Definição dos critérios para a caracterização do público-alvo do projeto

A avaliação de marco zero (2009) evidenciou que a região do Ariapa era, de fato, uma região muito pobre (tabelas 1 a 4) e com vocação para a apicultura – haja vista a diversidade da flora e o clima seco que propiciam a coleta de um mel de qualidade o ano todo. Praticamente todos os produtores entrevistados (98%) se envolveram com a atividade do mel em MO e auferiram alguma renda, ainda que bem baixa na maior parte das vezes, e mostraram grande vontade de crescer nessa área.

Porém, nem todos os produtores do Ariapa eram pobres e deveriam se constituir como público-alvo do projeto. A Zix detectou que existiam cooperados em situação econômica que fugia nitidamente aos padrões do projeto, considerando o seu elevado nível de renda familiar (parte do 5º quintil), razoável nível de escolaridade (ensino médio ou superior completo) e elevado potencial de produção de mel (tabelas 3 e 6). Daí, a partir da avaliação de marco zero e em diálogo com os produtores líderes do Ariapa (que se constituíam em público-alvo do projeto), a Zix conseguiu “fechar” os critérios para definir o público-alvo do projeto. Assim, para ser beneficiário do projeto, o produtor deveria atender a pelo menos quatro dos seis requisitos abaixo:

- Ser morador da região do Ariapa, situada no município X da Paraíba.
- Ter renda familiar mensal per capita de no máximo 0,7 salário-mínimo.
- Ser participante do programa bolsa-família do governo federal.
- Ter interesse em ser, ou continuar sendo, produtor de mel.
- Ter renda mensal com mel de no máximo R\$ 357,00 – ou 0,7 salário-mínimo.
- Não ter completado o ensino fundamental.

Uma vez estabelecido quem seria o público-alvo do projeto, a estratégia acordada foi a de **criar uma nova cooperativa**, aberta a todos os produtores da **atual Cooperativa dos Apicultores do Ariapa** e também aos que eventualmente estivessem fora dela, **desde que** atendessem aos critérios estabelecidos. Ou seja, a nova cooperativa a ser criada seria, *grosso modo*, como um subconjunto da atual, só que incorporando **apenas** os produtores em situação de pobreza. Evidentemente poderia incorporar agricultores fora dela, desde que atendessem aos critérios definidos. Ela estaria focada inicialmente na apicultura, mas no futuro abriria as suas portas para acolher as novas iniciativas dos seus cooperados – por isso, foi denominada **Cooperativa dos Pequenos Produtores do Ariapa**.

## Passo 7 – Elaborar a versão completa do marco lógico – incluindo os conceitos operacionalizados (indicadores), as informações para o marco zero e as metas pretendidas.

Foi marcada para janeiro/2010 a reunião destinada a discutir e validar a versão final do marco lógico do projeto com as lideranças dos pequenos apicultores do Ariapa e os representantes das instituições parceiras. Para essa reunião, também contando com o apoio das lideranças dos pequenos apicultores (que conheciam de perto a realidade de cada produtor), a equipe de Zix refez os dados da pesquisa quantitativa de avaliação de marco zero (apresentados em “o caso do Ariapa – V”), de modo a incluir apenas os dados daqueles produtores que atendessem aos critérios de público-alvo do projeto. Assim, o marco zero foi refeito apenas com as informações para esse grupo, com um total de 300 produtores<sup>87</sup>.

Ao final da reunião, quando a proposta completa do projeto foi validada, ficou acertado que esses apicultores classificados como “pequenos e em situação de pobreza” seriam **convidados** a participar dos eventos a serem oferecidos pelo projeto, que começaria pela sensibilização deles para a criação da nova cooperativa – a Cooperativa dos Pequenos Produtores do Ariapa.

Considera-se que, a partir daquele momento (jan.2010), tiveram início as ações do projeto em prol do fortalecimento dos apicultores do Ariapa vivendo em situação de pobreza, muito embora no início alguns deles tivessem resistido a aderir à Cooperativa que estava sendo criada. Foi quando começaram o trabalho de sensibilização e de formação do capital social, previstos pelo projeto. Por essa razão, nesse projeto, o marco zero (M0) para todos os seus participantes foi considerado como sendo a situação deles em 2009, conforme levantado na pesquisa de campo conduzida por Zix no final daquele ano.

A seguir a matriz do marco lógico do projeto preparada por Zix para essa reunião de janeiro/2010. Notar que as atividades elencadas descrevem a estratégia de ação ao longo da vida do projeto (2010 e 2011).

---

<sup>87</sup> Ao final do projeto, em M1, os dados para M0 (praticamente um “censo” dos pequenos apicultores do Ariapa) sofreram pequeno ajuste de modo a incorporar apenas a situação em M0 (2009) dos 260 produtores que efetivamente decidiram entrar para a Cooperativa. Essa revisão não foi incorporada a esse exemplo do caso do Ariapa, de modo a não desviar o leitor das ideias centrais que se pretende passar com o caso.

# Marco lógico: O Planejamento do Projeto

## O caso do projeto Ariapa – VII

### Tabela 10 – Marco Lógico – Projeto Cooperativa dos Pequenos Produtores do Ariapa, 2009-2011

Marco zero (M0): 2009

| Objetivo final (ou de impacto):  | Indicadores  | M0            | Metas                    | Fontes de verificação   | Pressupostos   |
|--|--|---------------|--------------------------|---|--|
| Contribuir para aumentar a renda proveniente do mel dos produtores do Ariapa vivendo em situação de pobreza, no período 2010-2011. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Renda da família com apicultura (média mensal no ano)</li> </ul>  | R\$ 75,00 (I) | R\$ 300,00 (2011)        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Questionário de avaliação</li> </ul> | -  |
| <b>Objetivos específicos (ou imediatos)</b>  | <b>Indicadores</b>   | <b>M0</b>     | <b>Metas</b>             | <b>Fontes de verificação</b>  | <b>Pressupostos</b>  |
| 1. Fortalecer a união e o protagonismo dos produtores no âmbito da Cooperativa.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de confiança na Cooperativa (0-100)</li> <li>Índice de “empoderamento” (0-100)</li> <li>Qualidade do relacionamento entre os cooperados</li> </ul> | 30 (ii)       | 90 (2011)                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Questionário de avaliação</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Preço do mel no mercado nacional</li> <li>Políticas de governo</li> </ul> |
|  |  | 5 (iii)       | 90 (2011)                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Questionário de avaliação</li> </ul> |  |
|  |  | Péssimo (vi)  | Bom                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Oficina de discussão</li> </ul>      |  |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Grau de fidelidade com a Cooperativa: percentual do total do mel produzido pelos cooperados que foi entregue à Cooperativa (%)</li> </ul>                 | 15% (v)       | 75% (2010)<br>95% (2011) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Cadastro da Cooperativa</li> </ul>   |  |
| 2. Viabilizar o acesso dos produtores ao microcrédito para apicultura (capital de giro).   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Percentual dos cooperados que tomaram crédito (%)</li> <li>Taxa de inadimplência dos cooperados que tomaram crédito (%)</li> </ul>                        | 0%            | 60% (2010)<br>85% (2011) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Cadastro da Cooperativa</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Preço do mel no mercado nacional</li> <li>Políticas de governo</li> </ul> |
|  |  | n.d.          | 5% (2010)<br>2% (2011)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Cadastro da Cooperativa</li> </ul>   |  |

| Objetivos de produto   | Indicadores   | MIO      | Metas  | Fontes de verificação            | Pressupostos  |
|--|---|----------|--|----------------------------------|---|
| 1.1. Criar e manter a Cooperativa em funcionamento.  | Número total de cooperados "ativos" (iv)  | 5 (2009) | 200 (2010)<br>250 (2011)                         | Sistema de gestão da Cooperativa | Força e investimento dos atravessadores   |
| 2.1. Obter linha de crédito para a Cooperativa Junto ao Banco do Nordeste (BNB) para (i) capital de giro da Cooperativa, e (ii) microcrédito para os cooperados. | Valor do crédito contratado pela Cooperativa (R\$)  | 0 (2009) | R\$ 200 mil (2010)<br>+ R\$ 50 mil (2011)        | Sistema de gestão da Cooperativa | Forma de atuação do Banco do Nordeste (BNB); prazos e condições dos empréstimos                                 |
| Objetivos de atividade (Ações)   | Indicadores   | MIO      | Metas  | Fontes de verificação            | Pressupostos  |
| 1.1.1 Realizar a "grande reunião" de sensibilização com os produtores do Ariapa para discutir e "fechar" a proposta do projeto.                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reunião realizada</li> <li>Nº total de participantes</li> </ul>    |          | 1 (2010)<br>350 (2010)                           | Registros do evento              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Interesse inicial dos produtores</li> <li>Apoio da Prefeitura</li> </ul> |
| 1.1.2 Realizar "pequenos encontros" com os produtores nas comunidades para fazer o cadastramento na Cooperativa.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Encontros realizados</li> <li>Nº total de participantes</li> </ul> |          | 20 (2010)<br>5 (2011)<br>200 (2010)<br>50 (2011) | Registros do evento              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Apoio dos produtores em suas comunidades</li> </ul>                      |

| Objetivos de atividade (Ações)   | Indicadores   | M/O | Metas   | Fontes de verificação  | Pressupostos  |
|--|---|-----|---|--|---|
| 1.1.3 Elaborar o Estatuto da Cooperativa e realizar a eleição dos diretores da Cooperativa. Acertar "ajuda" à coordenação. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniões realizadas</li> <li>Percentual de cooperados votantes</li> <li>Estatuto criado</li> </ul> |     | 5 (2010)<br>100%<br>1                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de gestão da Cooperativa</li> </ul>                                 | -   |
| 1.1.4 Instalar o espaço da Cooperativa – sede.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sede montada</li> <li>Equipamentos comprados</li> <li>Técnico e estagiários contratados</li> </ul> |     | Conf. descrição projeto físico<br>3                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de gestão da Cooperativa</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Apoio da Prefeitura para ceder o espaço</li> </ul> |
| 1.1.5 Elaborar e informatizar o cadastro de cooperados e o sistema de gestão da Cooperativa.                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Cadastro de cooperados implantado</li> <li>Sistema de gestão da Cooperativa implantado</li> </ul>  |     | Cadastro finalizado (2010)<br>Sistema pronto (2010) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Cadastro de cooperados</li> <li>Sistema de gestão da Cooperativa</li> </ul> | -   |
| 1.1.6 Manter o cadastro e o sistema de gestão da Cooperativa permanentemente atualizados.                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Cadastro atualizado</li> <li>Sistema de gestão da Cooperativa atualizado</li> </ul>                |     | Ok (2011)<br>Ok (2011)                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Cadastro de cooperados</li> <li>Sistema de gestão da Cooperativa</li> </ul> | -   |

| Objetivos de atividade (Ações)   | Indicadores  | M/O | Metas   | Fontes de verificação  | Pressupostos          |
|--|--|-----|---|--|-----------------------|
| 1.1.7 Realizar assembleias mensais com todos os cooperados para discutir questões da Cooperativa.                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniões realizadas</li> <li>• Percentual do total dos cooperados que participaram em cada assembleia</li> </ul>          |     | 10 (2010)<br>12 (2011)<br>95%                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de gestão da Cooperativa</li> </ul> | -                     |
| 1.1.8 Implementar dinâmicas, com grupos alternados de cooperados, para fortalecer o relacionamento e o diálogo entre eles. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontros de dia inteiro</li> <li>• Frequência (relação entre cooperados participantes e cooperados previstos)</li> </ul> |     | 1 por quinzena (2010 e 2011)<br>95%             | Sistema de gestão da Cooperativa   | -                     |
| 1.2.1 Realizar encontros entre representantes da Cooperativa e do BNB para contratação e acompanhamento do crédito.        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontros realizados</li> </ul>   |     | 6 (2010)<br>3 (2011)                            | Sistema de gestão da Cooperativa   | Regulamentação do BNB |
| 1.2.2 Realizar reuniões de sensibilização/explicativas sobre o uso do microcrédito com os cooperados.                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniões realizadas</li> <li>• Nº de cooperados participantes</li> </ul>  |     | 4 (2010)<br>2 (2011)<br>200 (2010)<br>70 (2011) | Sistema de gestão da Cooperativa   | -                     |

| Objetivos de atividade (Ações)  | Indicadores   | M/O | Metas   | Fontes de verificação            | Pressupostos |
|---|---|-----|---|----------------------------------|--------------|
| 1.2.3 Fazer visitas de acompanhamento aos cooperados tomadores do micro-crédito.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nº de visitas</li> </ul>   |     | 1 visita por cooperado por ano (2010 e 2011)            | Sistema de gestão da Cooperativa | –            |
| 1.2.4. Elaborar e manter o subsistema de acompanhamento do crédito BNB no Sistema de gestão da Cooperativa: usos da Cooperativa e empréstimos para os cooperados. | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Subsistema de acompanhamento do crédito BNB criado</li> <li>▪ Subsistema atualizado mensalmente</li> </ul> |     | Subsistema criado<br>Atualização mensal dos indicadores | Sistema de gestão da Cooperativa | –            |

(i) Estimada a partir da avaliação de marco zero: O caso do Ariapa –V. É o valor da tabela 3 recalculado, levando em conta apenas os beneficiários do projeto.

(ii) O caso do Ariapa – V: valor da tabela 9 recalculado, levando em conta apenas os beneficiários do projeto.

(iii) O caso do Ariapa –V: valor da tabela 8 recalculado, levando em conta apenas os beneficiários do projeto.

(iv) Diz-se do cooperado que entregou mel na Cooperativa pelo menos 6 vezes no ano.

(v) O caso do Ariapa –V: valor da tabela 5 recalculado, levando em conta apenas os beneficiários do projeto.

(vi) Ao final da oficina, em que vários temas de interesse são abordados, o relacionamento entre os cooperados é sintetizado em uma escala do tipo: péssimo, ruim, regular, bom e muito bom.

n.d. – Dado não disponível.

## Passo 8 – Elaborar o plano de trabalho por atividade: cronograma, orçamento e atribuição de responsabilidades.

Uma vez aprovado o marco lógico do projeto, de modo participativo envolvendo as suas lideranças e representantes dos principais atores, Zix ficou com a atribuição de elaborar o plano de trabalho do projeto por atividade. Nessa etapa, é importante prever a operacionalização do plano de trabalho por atividade, especificando: atribuição de responsabilidades entre as instituições parceiras do projeto; cronograma; discriminação dos custos por categoria de despesa – pessoal, operacional e investimento.

### O caso do projeto Ariapa – VIII

#### **Cronograma e atribuição de responsabilidades**

Além de Zix, as instituições parceiras do projeto nessa primeira etapa foram a Prefeitura e o Banco do Nordeste (BNB). A prefeitura do município X deveria doar o local para instalar o espaço da Cooperativa (escritório e sala para reuniões) e os equipamentos (computadores, mesas etc.). Já o BNB seria o responsável pelo aporte do crédito para o projeto, com as seguintes finalidades: (i) capital de giro para a Cooperativa poder pagar à vista o mel do produtor, antes de comercializá-lo com as empresas e os pontos de venda; e (ii) disponibilizar microcrédito para o cooperado poder arcar com as despesas de manutenção do seu apiário. O BNB faria o aporte na condição de empréstimo de longo prazo (10 anos), a juros quase “irrisórios” e mediante o cumprimento de requisitos rigorosos de monitoramento quanto à alocação do recurso.

Por sua vez, Zix seria responsável por fornecer o suporte técnico para conduzir as avaliações, atuar como “orquestrador” das várias iniciativas nessa primeira etapa, conduzir os encontros voltados para fomentar o espírito do cooperativismo solidário e arcar com as despesas administrativas da Cooperativa nos dois primeiros anos - pagamento de 1 técnico e de 2 estagiários. O técnico deveria ser o responsável por implantar o cadastro dos cooperados; o sistema de gestão da Cooperativa; e o sistema de gestão do crédito BNB. Haveria um estagiário de administração encarregado de alimentar essas bases de dados, sob a supervisão do técnico.

A seguir, está apresentado o cronograma previsto das atividades do projeto para o período 2009 a 2011, especificando os respectivos responsáveis – tabela 11. Notar que estão incluídas no cronograma a avaliação de marco zero, realizada no final de 2009 para embasar a elaboração do projeto e também a avaliação de resultados a ser conduzida ao final do projeto (1ª etapa), em 2011. Como se vê, a duração total do projeto foi de 2 anos e 4 meses

**Tabela 11 – Elaboração do cronograma das atividades e atribuição de responsabilidades**

| Atividades              | 2009 (bim) |   | 2010 (bimestres)\ |   |   |   |   |   | 2011 (bimestres) |   |   |   |   |   | Responsável                                    |
|-------------------------|------------|---|-------------------|---|---|---|---|---|------------------|---|---|---|---|---|--|
|                         | 5          | 6 | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |  |
| Avaliação de marco zero | X          | X |                   |   |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |   | Zix  |
| 1.1.1                   |            |   | X                 |   |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |   | Zix / líderes produtores                       |
| 1.1.2                   |            |   | X                 | X |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |   | Zix / líderes produtores                       |
| 1.1.3                   |            |   |                   | X | X |   |   |   |                  |   |   |   |   |   | Zix / líderes produtores                       |
| 1.1.4                   |            |   |                   |   | X |   |   |   |                  |   |   |   |   |   | Diretores da Cooperativa                       |
| 1.1.5                   |            |   |                   |   | X |   |   |   |                  |   |   |   |   |   | Técnico Cooperativa                            |
| 1.1.6                   |            |   |                   |   |   | X | X | X | X                | X | X | X | X | X | Técnico Cooperativa                            |
| 1.1.7                   |            |   |                   |   | X | X | X | X | X                | X | X | X | X | X | Presidente Cooperativa                         |
| 1.1.8                   |            |   |                   | X | X | X | X | X | X                | X | X | X | X | X | Zix / diretores Cooperativa                    |
| 1.2.1                   |            |   |                   |   | X | X | X | X | X                |   |   | X |   | X | Zix / diretores Cooperativa                    |
| 1.2.2                   |            |   |                   |   |   | X |   | X |                  |   | X |   |   | X | Diretores Cooperativa                          |
| 1.2.3                   |            |   |                   |   |   |   | X | X | X                | X | X | X | X | X | Diretores Cooperativa / Técnico da Cooperativa |
| 1.2.4                   |            |   |                   |   | X | X | X | X | X                | X | X | X | X | X | Técnico Cooperativa                            |
| Avaliação de resultados |            |   |                   |   |   |   |   |   |                  |   |   |   |   |   | X Zix  |

**Estimativa de custos**

O custo total previsto foi de R\$ 708.000,00. Na tabela 12, a estimativa dos custos está desdobrada por atividade / ano para o período 2009-2011.

**Tabela 12 – Estimativa dos custos do projeto por atividade**

| Atividades                 | Custo do projeto (R\$)                           |  |   | Total (R\$)       |
|----------------------------|--|--|---|-------------------|
|                            | Ano: 2009  | Ano: 2010  | Ano: 2011   |                   |
| Avaliação de marco zero    | Pessoal<br>45.000,00<br>Operacional<br>15.000,00 |  |   | 60.000,00         |
| 1.1.1                      |  | Pessoal: 3.000,00  |   | 3.000,00          |
| 1.1.2                      |  | Pessoal:<br>10.000,00<br>Operacional:<br>5.000,00  |   | 15.000,00         |
| 1.1.3                      |  | <b>Pessoal:</b><br>10.000,00<br>(Estatuto+eleição)<br>3.000,00<br>(ajuda coord)<br><b>Operacional:</b><br>2.000,00 | 6.000,00<br>(ajuda coord)   | 21.000,00         |
| 1.1.4<br>(Prefeitura)      |  | Investimento<br>100.000,00   |   | 100.000,00        |
| 1.1.5                      |  | Pessoal<br>20.000,00   |   | 20.000,00         |
| 1.1.6                      |  | Pessoal:<br>18.000,00  | Pessoal:<br>36.000,00   | 54.000,00         |
| 1.1.7                      |  | Operacional:<br>5.000,00   | Operacional:<br>6.000,00  | 11.000,00         |
| 1.1.8                      |  | (1.500,00 cada encontro)<br>Pessoal:<br>20.000,00<br>Operacional: 10.000,00  | (1.500,00 cada encontro)<br>Pessoal:<br>24.000,00<br>Operacional: 12.000,00 | 66.000,00         |
| 1.2.1                      |  | Pessoal:<br>5.000,00   |   | 5.000,00          |
| 1.2.2                      |  | Pessoal:<br>4.000,00<br>Operacional:<br>1.000,00   | Pessoal:<br>4.000,00<br>Operacional:<br>1.000,00                            | 10.000,00         |
| 1.2.3                      |  | Pessoal:<br>10.000,00<br>Operacional:<br>4.000,00  | Pessoal:<br>15.000,00<br>Operacional:<br>6.000,00                           | 35.000,00         |
| 1.2.4                      |  | Pessoal:<br>12.000,00  | Pessoal:<br>6.000,00  | 18.000,00         |
| Crédito BNB<br>aportado    |  | Investimento:<br>200.000,00  | Investimento:<br>+50.000,00   | 250.000,00        |
| Avaliação de<br>resultados |  |  | Pessoal<br>30.000,00<br>Operacional<br>10.000,00                            | 40.000,00         |
| <b>Total</b>               |  |  |   | <b>708.000,00</b> |

Na tabela 13, os custos foram discriminados segundo as principais categorias de despesa. Em **peçoal**, foram incluídos a contratação de um técnico e dois estagiários a título de pessoal permanente da Cooperativa; e, na condição de consultoria, foram considerados os técnicos de Zix que deveriam atuar no projeto com a função de “orquestrar” a sua implantação e de serem catalisadores para o fortalecimento da união entre os produtores da nova Cooperativa. Como **investimento**, foram considerados o aporte de crédito feito pelo BNB e a doação da Prefeitura para a instalação da sede da Cooperativa. É a categoria com maior peso no orçamento do projeto, representando sozinha praticamente metade do custo total (49,4%). Na categoria **operacional**, foram incluídas as despesas necessárias para o funcionamento normal do projeto, tais como materiais de escritório e de apoio para os encontros, além do aluguel do carro / passagens de ônibus / diárias para as visitas aos produtores.

No levantamento dos custos, as despesas com avaliação foram consideradas em separado. Levando em conta as duas avaliações previstas – a de marco zero (M0) e a de resultados (M1) – elas representam 14% do valor total do projeto. Especialistas da área social recomendam que o custo com avaliação de resultado deve ficar em torno de 10% do custo total do projeto. Donde se conclui que o percentual para essa rubrica no projeto do Ariapa pode estar dentro do razoável, ainda mais tendo em vista que se está tratando de duas avaliações. O importante aqui a destacar é que o fator custo, na prática, acaba sendo um forte estimulador para avaliações objetivas, consistentes e que sirvam efetivamente como ferramenta de gestão do projeto. Nesse sentido, convém lembrar que as avaliações que primam pelo extremo rigor estatístico e a complexidade do método podem não se enquadrar nesse padrão desejado, pois o seu custo pode ser muito elevado proporcionalmente ao projeto.

**Tabela 13 – Estimativa dos custos segundo as categorias de despesa**

| <b>Categorias / itens</b>                       | <b>2009</b> | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>Total</b> |
|---|-------------|-------------|-------------|--------------|
| <b>Pessoal</b>                                  | -           |             |             |              |
| Pessoal permanente (Cooperativa) <sup>(1)</sup> | -           | 63.000,00   | 63.000,00   | 126.000,00   |
| Consultoria (Zix) <sup>(2)</sup>                | -           | 52.000,00   | 28.000,00   | 80.000,00    |
| <b>Investimentos</b>                            | -           |             |             |              |
| Doação da Prefeitura (sede e equipamentos)      | -           | 100.000,00  | -           | 100.000,00   |
| Empréstimo BNB subsidiado (longo prazo)         | -           | 200.000,00  | 50.000,00   | 250.000,00   |
| <b>Operacional</b>                              | -           |             |             |              |

| <b>Categorias / itens</b>   | <b>2009</b>      | <b>2010</b>       | <b>2011</b>       | <b>Total</b>      |
|---|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Material de escritório, aluguel de carro, material de apoio para reuniões / assembleias / encontros | -                | 27.000,00         | 25.000,00         | 52.000,00         |
| <b>Avaliação</b>  | 60.000,00        | -                 | 40.000,00         | 100.000,00        |
| <b>Total</b>  | <b>60.000,00</b> | <b>442.000,00</b> | <b>206.000,00</b> | <b>708.000,00</b> |

(1) Incluiu “ajuda” mensal de custo aos diretores da cooperativa, a título de coordenação do projeto. Incluiu também a contratação de 1 técnico, de nível superior e em tempo integral, que se encarregou da implantação e manutenção do cadastro de cooperados, do sistema de gestão da cooperativa e do sistema de gestão do crédito do BNB; além de 1 estagiário para assessorá-lo. Foi também contratado outro estagiário para realizar visitas aos produtores sob a supervisão do técnico.

(2) A equipe de Zix ficou responsável pela implantação do projeto e por coordenar e conduzir as reuniões entre os produtores. A atribuição de Zix era sensibilizar os produtores para o projeto e fortalecer a união entre eles e, aos poucos, fazer com que eles fossem assumindo a direção efetiva da cooperativa.

Finalmente a tabela 14 traz o orçamento do projeto segundo os desembolsos que seriam feitos pelas instituições parceiras. Notar que, nesse projeto do Ariapa, Zix ficou responsável pela metade das despesas totais, o que foi possível graças aos recursos que a organização captava junto aos seus apoiadores (empresas locais e pessoas físicas). A intenção era de que, de 2012 em diante, a Cooperativa dos Pequenos Produtores do Ariapa estivesse suficientemente organizada e madura para buscar novos parceiros e poder cobrar “taxa de manutenção”, de modo a seguir uma trajetória sustentável em prol do fortalecimento dos seus cooperados. Daí, nas etapas seguintes já previstas para o projeto, Zix deveria ir aos poucos reduzindo a sua participação – o que lhe permitiria seguir em frente na sua missão de apoiar os demais produtores rurais pobres da Paraíba, porque a expectativa era de que estes produtores do Ariapa já estariam, ao final de 2011, fortalecidos enquanto grupo na Cooperativa, auferindo uma renda com mel melhor do que há dois anos atrás e com perspectivas positivas.

**Tabela 14 – Estimativa dos desembolsos do projeto segundo as instituições parceiras**

| <b>Parceiros</b> | <b>2009</b>      | <b>2010</b>       | <b>2011</b>       | <b>Total</b>      |
|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Zix              | 60.000,00        | 142.000,00        | 156.000,00        | 358.000,00        |
| Prefeitura       | -                | 100.000,00        | -                 | 100.000,00        |
| BNB              | -                | 200.000,00        | 50.000,00         | 250.000,00        |
| <b>Total</b>     | <b>60.000,00</b> | <b>442.000,00</b> | <b>206.000,00</b> | <b>708.000,00</b> |

## 3.6 AVALIAÇÃO DE PROCESSO – OU MONITORAMENTO

### Passo 9 – Realizar regularmente o monitoramento do projeto: sistema de acompanhamento

#### O caso do projeto Ariapa – IX

##### Monitoramento do projeto

O monitoramento do projeto da Cooperativa dos Pequenos Produtores do Ariapa se deu com o acompanhamento dos objetivos de produto e de atividades que haviam sido definidos no marco lógico, além dos indicadores propriamente de gestão do projeto. Foi com essa finalidade que o projeto previu a implantação e a alimentação regular do: (i) cadastro dos cooperados; e (ii) sistema de gestão da Cooperativa.

Assim, o **cadastro** foi fundamental para poder acompanhar a história do relacionamento de cada beneficiário com o projeto – no caso em questão, como vinha se dando o relacionamento de cada produtor com a Cooperativa, pois era na medida em que se tinha esse *feedback* que a Cooperativa podia ir ajustando as suas ações. Para cada cooperado, o cadastro continha as seguintes informações:

- Breve descrição sobre a situação do cooperado e sua família em M0 (2009) – informações levantadas na avaliação de marco zero.
- Quantidade mensal de mel entregue à Cooperativa por cooperado.
- Preço do mel pago pela Cooperativa para cada entrega de mel realizada pelo produtor – só lembrando que a Cooperativa fazia também o acompanhamento regular do preço do mel que estava sendo pago pelos atravessadores na região e pelas empresas.
- Valor recebido por cada cooperado na repartição das “sobras” da Cooperativa ao final de cada ano.
- Participação do cooperado em cada evento promovido pela Cooperativa – para isso, em cada evento, havia uma ficha de presença (previamente preparada pela Cooperativa) que o cooperado deveria assinar.
- Crédito de custeio (empréstimo) BNB contraído – data e valor.
- Pagamento do crédito BNB contraído – data e valor.

Por sua vez, o **Sistema de Gestão da Cooperativa**, que também era informatizado, tinha a finalidade de acompanhar o fluxo de caixa da Cooperativa e de prestação de contas para com os seus stakeholders – cooperados, instituições financiadoras (Zix, Prefeitura e BNB), funcionários e fornecedores. Para cada instituição financiadora, foi aberto um conjunto de arquivos com as entradas e as diversas saídas (usos) dos recursos aportados por ela ao projeto. Particularmente com relação ao BNB, havia ainda um controle, cooperado por cooperado, sobre a situação dos empréstimos tomados e devolvidos por eles. O Sistema incluía também arquivos com o histórico das contas de cada funcionário e fornecedor junto à Cooperativa, além de conter o controle de toda a documentação necessária para o funcionamento da Cooperativa em consonância com a legislação vigente.

## Marco lógico: Planejamento X Avaliação de processo

**Tabela 15 – Marco Lógico – Monitoramento dos objetivos de produto e de atividades – Anos: 2010 e 2011(M1)**

| Objetivos de produto  | Indicadores  | Metas                                     | Realizado 2010 | Realizado 2011 (M1) | Fontes de verificação            | Pressupostos  |
|---|--|---|----------------|---------------------|----------------------------------|---|
| 1.1 Criar e manter a Cooperativa em funcionamento.  | Número total de cooperados "ativos"                | 200 (2010)<br>250 (2011)                  | 150            | 260                 | Sistema de gestão da Cooperativa | Força e investida dos atravessadores  |
| 2.1 Obter linha de crédito para a Cooperativa junto ao Banco do Nordeste (BNB) para (i) capital de giro da Cooperativa, e (ii) microcrédito para os cooperados. | Valor do crédito contratado pela Cooperativa (R\$) | R\$ 200 mil (2010)<br>+ R\$ 50 mil (2011) | R\$ 100 mil    | R\$ 100 mil         | Sistema de gestão da Cooperativa | Forma de atuação do Banco do Nordeste (BNB); prazos e condições dos empréstimos |
| Objetivos de atividade (Ações)  | Indicadores  | Metas                                     | Realizado 2010 | Realizado 2011 (M1) | Fontes de verificação            | Pressupostos  |
| 1.1.1 Realizar a "grande reunião" de sensibilização com os produtores do Ariapa para discutir e "fechar" a proposta do projeto.                                 | Reunião realizada<br>Nº total de participantes     | 1 (2010)<br>350 (2010)                    | 1<br>300       |                     | Registros do evento              | Interesse inicial dos produtores<br>Apoio da Prefeitura                         |

| Objetivos de atividades (Ações)  | Indicadores   | Metas  | Realizado 2010                          | Realizado 2011 (M1) | Fontes de verificação            | Pressupostos                             |
|--|---|--|---|---------------------|----------------------------------|--|
| 1.1.2 Realizar "pequenos encontros" com os produtores nas comunidades para fazer o cadastramento na Cooperativa.           | Encontros realizados<br>Nº total de participantes                           | 20 (2010)<br>5 (2011)<br>200 (2010)<br>50 (2011) | 15<br>170                               | 7<br>90             | Registros do evento              | Apoio dos produtores em suas comunidades |
| 1.1.3 Elaborar o Estatuto da Cooperativa e realizar a eleição dos diretores da Cooperativa. Acertar "ajuda" à coordenação. | Reuniões realizadas<br>Percentual de cooperados votantes                    | 5 (2010)<br>100%                                 | 6<br>97%                                |                     | Sistema de gestão da Cooperativa | -  |
| 1.1.4 Instalar o espaço da Cooperativa – sede.   | Sede montada<br>Equipamentos comprados<br>Técnico e estagiários contratados | Conforme descrição projeto físico<br>Idem<br>3   | 1 (jun)<br>Ok (jul)<br>1 téc.<br>1 est. | Ok (fev)<br>1 est.  | Sistema de gestão da Cooperativa | Apoio da Prefeitura para ceder o espaço  |

| Objetivos de atividades (Ações)   | Indicadores   | Metas   | Realizado 2010       | Realizado 2011 (M1) | Fontes de verificação                                      | Pressupostos |
|---|---|---|----------------------|---------------------|--|--------------|
| 1.1.5 Elaborar e informatizar o cadastro de cooperados e o sistema de gestão da Cooperativa.      | Cadastro de cooperados implantado<br>Sistema de gestão da Cooperativa implantado              | Cadastro finalizado (2010)<br>Sistema pronto (2010) | Ok (ago)<br>Ok (ago) |                     | Cadastro de cooperados<br>Sistema de gestão da Cooperativa | -            |
| 1.1.6 Manter o cadastro e o sistema de gestão da Cooperativa permanentemente atualizados.         | Cadastro atualizado<br>Sistema de gestão da Cooperativa atualizado                            | Revisão semanal<br>Revisão semanal                  | Ok<br>Ok             | Ok<br>Ok            | Cadastro de cooperados<br>Sistema de gestão da Cooperativa | -            |
| 1.1.7 Realizar assembleias mensais com todos os cooperados para discutir questões da Cooperativa. | Reuniões realizadas<br>Percentual do total dos cooperados que participaram em cada assembleia | 10 (2010)<br>12 (2011)<br>95%                       | 8<br>97%             | 6<br>90%            | Sistema de gestão da Cooperativa                           | -            |

| Objetivos de atividades (Ações)  | Indicadores  | Metas   | Realizado 2010                   | Realizado 2011 (M1) | Fontes de verificação            | Pressupostos          |
|--|--|---|----------------------------------|---------------------|----------------------------------|-----------------------|
| 1.1.8 Implementar dinâmicas, com grupos alternados de cooperados, para fortalecer o relacionamento e o diálogo entre eles. | Encontros de dia inteiro<br><br>Frequência (relação entre cooperados participantes e cooperados previstos) | 1 por quinzena (2010 e 2011)<br><br>95%             | 12 (iniciados em jun)<br><br>93% | 8<br><br>70%        | Sistema de gestão da Cooperativa | -                     |
| 1.2.1 Realizar encontros entre representantes da Cooperativa e do BNB para contratação e acompanhamento do crédito.        | Encontros realizados   | 6 (2010)<br>3 (2011)                                | 5                                | 3                   | Sistema de gestão da Cooperativa | Regulamentação do BNB |
| 1.2.2 Realizar reuniões de sensibilização/explicativas sobre o uso do microcrédito com os cooperados.                      | Reuniões realizadas<br><br>Nº de cooperados participantes  | 4 (2010)<br>2 (2011)<br><br>200 (2010)<br>70 (2011) | 3<br><br>150                     | 2<br><br>160        | Sistema de gestão da Cooperativa | -                     |

| Objetivos de atividades (Ações)   | Indicadores   | Metas   | Realizado 2010 | Realizado 2011 (M1) | Fontes de verificação            | Pressupostos |
|---|---|---|----------------|---------------------|----------------------------------|--------------|
| 1.2.3 Fazer visitas de acompanhamento aos cooperados tomadores do microcrédito.   | Nº de visitas   | 1 visita por cooperado por ano (2010 e 2011)                | 1,2            | 0,8                 | Sistema de gestão da Cooperativa | -            |
| 1.2.4. Elaborar e manter o subsistema de acompanhamento do crédito BNB no Sistema de gestão da Cooperativa; usos da Cooperativa e empréstimos para os cooperados. | Subsistema de acompanhamento do crédito BNB criado<br><br>Subsistema atualizado mensalmente | Subsistema criado<br><br>Atualização mensal dos indicadores | Ok<br><br>ok   | Ok<br><br>ok        | Sistema de gestão da Cooperativa | -            |

O quadro parcial do marco lógico apresentado permite contrapor, para cada objetivo de produto e atividade do projeto, o que estava previsto (metas) para 2010 e 2011 e o que foi realizado em cada um desses anos.

No início, tendo em vista a história passada da “outra” Cooperativa, os produtores ficaram um pouco “desconfiados” da proposta do projeto trazida por Zix. Essa foi a principal razão para o ritmo mais lento que o projeto assumiu no seu início, haja vista a participação menor do que a esperada à “grande reunião de sensibilização” e depois aos pequenos encontros nas comunidades para o cadastramento. Daí porque o número dos cooperados ativos em 2010 acabou ficando bem abaixo da meta, porém se recuperando (e até superando ligeiramente a meta) ao final do projeto (M1). Ao final de 2011, a Cooperativa criada já contava com 260 cooperados.

A Prefeitura teve uma atuação comprometida com o projeto, e isso foi fundamental para que a instalação física da nova Cooperativa e a sua entrada em funcionamento ocorresse como estava planejado, permitindo logo a contratação da equipe e a organização do cadastro de produtores e o sistema de gestão. Esses eram aspectos básicos de organização para deslanchar o projeto.

À medida que os encontros iam acontecendo nas comunidades, e sobretudo depois da eleição de uma diretoria que foi tida como realmente representativa dos interesses dos pequenos produtores, o projeto ganhou impulso e cresceram significativamente as adesões para a nova Cooperativa.

Também o BNB cumpriu com o que havia acertado em termos de crédito – tanto para a Cooperativa (para ela poder adquirir o mel dos cooperados) como o microcrédito de custeio para os cooperados. Porém, o ritmo dos empréstimos teve que ser ajustado àquela entrada inicial mais lenta dos produtores para a Cooperativa, o que explica que o valor total do crédito contratado em 2010 foi metade do previsto, enquanto em 2011 foi o dobro. Os técnicos do Banco tiveram um desempenho surpreendente e se mostraram sempre muito solícitos e disponíveis para tirar dúvidas dos produtores. Foi em comum acordo com a direção da Cooperativa que eles acertaram a revisão na agenda dos encontros explicativos sobre crédito.

Em razão do acúmulo de funções que tiveram nessa fase de implantação do projeto, os responsáveis pela Cooperativa (Diretoria + reduzida equipe de apoio) não conseguiram realizar as assembleias mensais com todos os cooperados, como estava previsto. Daí, o fluxo de informações entre a base de cooperados e a direção ficou prejudicado, e foram feitas reclamações explícitas nesse sentido.

De certo modo como consequência dessa deficiência, começaram a perder força as dinâmicas quinzenais previstas para diálogo entre grupos de produtores. Isto porque as dinâmicas haviam sido planejadas inicialmente para aprofundar/tratar de questões que fossem levantadas nas assembleias. Mesmo tendo sido iniciadas só em junho de 2010, constata-se que o número de dinâmicas realizadas em 2011 ainda foi bem menor do que o daquele primeiro ano, além de uma taxa média de frequência muito baixa. O que ocorreu é que vários produtores não estavam vendo sentido em participar desses encontros, evidenciando a necessidade de repensar o propósito e estratégia dos mesmos.

## 3.7 AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

### Passo 10 – Realizar nova coleta de dados para levantar a situação dos participantes no pós-projeto - M1 e M2

O marco lógico, completado no passo 7, representou o eixo orientador também para a avaliação dos resultados do projeto Ariapa em M1 (2011), pois nele estavam definidos os indicadores para o objetivo final e os objetivos específicos com os seus respectivos indicadores e metas (ou marcos avaliatórios). Não quer isso dizer que não se pudessem incluir outros indicadores que se mostrassem necessários para avaliar os resultados do projeto junto aos produtores participantes do projeto.

Assim, ao final do projeto (M1), nova pesquisa de campo foi realizada com a finalidade de “ouvir” de forma sistematizada o público beneficiário do projeto. Primeiro, foi aplicado aos cooperados o mesmo questionário que eles haviam respondido em M0, só que bem mais sucinto, pois continha apenas as perguntas relacionadas aos indicadores de resultados – vale lembrar que, em M0, praticamente todos eles haviam participado da pesquisa conduzida por Zix. Segundo, e como mostra o marco lógico abaixo, as informações para alguns indicadores dos objetivos específicos puderam ser obtidas a partir do próprio Cadastro da Cooperativa, ou seja, do sistema de monitoramento do projeto. E, terceiro, de modo a entender melhor os resultados encontrados e a sua relação com o funcionamento do projeto foram realizadas algumas poucas entrevistas individuais em profundidade e mais duas reuniões (ou oficinas de discussão) com alguns participantes especialmente selecionados para essa finalidade.

Cabe observar que, no marco lógico abaixo do Ariapa, só se faz referência ao marco um – M1 (final de 2011), tanto para a avaliação dos objetivos específicos como do objetivo de impacto<sup>88</sup>. A razão de só se ter usado aqui M1 para a avaliação de resultados (e não considerar M2 para avaliar o objetivo de impacto) é que o projeto do Ariapa não chegou a ser propriamente encerrado, mas, ao completar o seu ciclo conforme estava planejado, passou por um “redesenho”<sup>89</sup> com os produtores assumindo maior controle e protagonismo na Cooperativa. Daí em M2 não haveria como isolar os efeitos apenas do projeto do Ariapa – 1ª etapa, isto é, sem incluir os efeitos do projeto – 2ª etapa após o seu redesenho.

## O caso do projeto Ariapa – X

### Avaliação dos resultados

A avaliação de resultados do projeto do Ariapa referiu-se à verificação do alcance dos objetivos de resultado previstos no marco lógico, isto é, os objetivos específicos e o objetivo final. Os resultados esperados (metas) foram alcançados? Se sim ou se não, por quê? Quais as lições aprendidas?

A seguir, está reproduzida uma parte do marco lógico do projeto, apenas a que se refere aos objetivos de resultados. Para os indicadores referentes a cada objetivo, além do marco zero (M0) e das metas, são agora apresentadas as informações coletadas ao final do projeto (dezembro de 2011).

88 Como comentado em 2.5.3, o usual é que os objetivos de resultados do projeto sejam avaliados em momentos distintos: os objetivos específicos estão associados aos resultados imediatos, de curto prazo (M1), enquanto os objetivos de impacto estão associados aos resultados de médio (M2) ou longo prazo (M3).

89 Voltar ao item 1.1, em que se comenta que, diferentemente do que ocorre nos projetos econômicos, a “fase de transição” condiz mais com a realidade dos projetos sociais do que propriamente a “fase de finalização” do projeto.

## Marco lógico: Planejamento X Avaliação de resultados

**Tabela 16 – Marco Lógico – Verificação do objetivo de impacto e objetivos específicos, 2011**

Marco zero (M0): 2009  
Marco um (M1): posição em dez 2011

| Objetivo final (ou de impacto):  | Indicadores   | M0        | Metas             | M1         | Fontes de verificação        | Pressupostos |
|--|---|-----------|-------------------|------------|------------------------------|--------------|
| Contribuir para aumentar a renda proveniente do mel dos produtores do Ariapa vivendo em situação de pobreza, no período 2010-2011. | Renda da família com apicultura (média mensal no ano)   | R\$ 75,00 | R\$ 300,00 (2011) | R\$ 350,00 | Questionário de avaliação    |              |
|  | <p><b>Causalidade do projeto:</b></p> <p>Percepção da influência do projeto para as mudanças na renda com mel (% dos produtores):</p> <p>Atrapalhou (muito/ médio / pouco)</p> <p>Não atrapalhou nem ajudou</p> <p>Ajudou pouco</p> <p>Ajudou médio</p> <p>Ajudou muito</p> |           |                   |            | 0%<br>3%<br>10%<br>80%<br>7% |              |

| Objetivos específicos (ou imediatos)   | Indicadores  | M0      | Metas                    | M1   | Fontes de verificação     | Pressupostos                     |
|--|--|---------|--------------------------|------|---------------------------|----------------------------------|
| 1. Fortalecer a união e o protagonismo dos produtores no âmbito da Cooperativa.          | • Índice de confiança na Cooperativa (0-100)   | 30      | 90 (2011)                | 73,7 | Questionário de avaliação | Preço do mel no mercado nacional |
|  | • Índice de "empoderamento" (0-100)  | 5       | 90 (2011)                | 80   | Questionário de avaliação | Políticas de governo             |
|  | • Qualidade do relacionamento entre os cooperados  | Péssimo | Bom                      | Bom  | Oficina de discussão      |                                  |
|  | • Grau de fidelidade com a Cooperativa: percentual do total do mel produzido pelos cooperados que foi entregue à Cooperativa (%) | 15%     | 75% (2010)<br>95% (2011) | 72%  | Cadastro da Cooperativa   |                                  |
| 2. Viabilizar o acesso dos produtores ao microcrédito para apicultura (capital de giro). | • Percentual dos cooperados que tomaram crédito (%)  | 0%      | 60% (2010)<br>85% (2011) | 80%  | Cadastro da Cooperativa   | Preço do mel no mercado nacional |
|  | • Taxa de inadimplência dos cooperados que tomaram crédito (%)   | n.d.    | 5% (2010)<br>2% (2011)   | 2%   | Cadastro da Cooperativa   | Políticas de governo             |

Os produtores da “nova” Cooperativa foram enfáticos em dizer, nas oficinas de discussão, que agora eles se sentiam fortalecidos na sua atividade com mel, pois viam que não estavam mais sozinhos para enfrentar as dificuldades do setor. Eles se percebiam trabalhando em grupo, em “um mesmo barco”, embora fosse cada família no seu apiário. Numa situação totalmente oposta a M0, 80% dos pesquisados informaram que agora sim se sentiam como “donos” da Cooperativa (tabela 16).

Em M1, a sensação entre os cooperados era a de “colegas do setor” e que estão “na mesma luta do dia a dia”, tanto que o relacionamento entre eles foi avaliado no conjunto como “bom” (tabela 16). Porém, percebiam que ainda havia o que melhorar na Cooperativa.

A pesquisa realizada em M1 evidenciou que a confiança dos produtores na Cooperativa ficou aquém do planejado: índice médio geral de 73,7 ante o planejado de 90 (ver marco lógico). Embora esse índice geral de 73,7 pudesse até ser classificado como nível elevado de confiança, ao se analisar a sua distribuição entre os produtores, constatou-se que para grande parte deles (54%) a confiança na Cooperativa ainda estava no nível médio – tabela 17.

**Tabela 17 – Distribuição dos cooperados segundo o índice de confiança (\*) na Cooperativa, 2011**

| <b>Nível de confiança na Cooperativa segundo o Índice</b> | <b>Distribuição percentual dos cooperados (%)</b> |
|---|---|
| Muito baixo (0 a 29)                                      | 0,0   |
| Baixo (30 a 49)   | 5,0   |
| Médio (50 a 69)   | 54,0  |
| Elevado (70 a 89)   | 39,0  |
| Muito elevado (90 a 100)                                  | 2,0   |
| <b>Total</b>  | <b>100,0</b>                                      |

**(\*) Índice varia entre 0 e 100.**

Também ao investigar as respostas dos pesquisados para os aspectos que compõem a confiança, os piores avaliados foram os da transparência e do sentimento de ser ouvido na Cooperativa – tabela 18. E a principal causa para isso foi detectada como sendo justamente a falha da Cooperativa em conseguir realizar as assembleias mensais com todos os cooperados, de modo a propiciar oportunidades de integração dos participantes como um todo, de troca de informações e de envolvê-los em conjunto na discussão dos problemas e na busca de suas soluções. Também foi aventada a hipótese de os diretores da Cooperativa serem percebidos como “companheiros leais” e “ótimas pessoas”, porém não tinham espírito de liderança. Daí que, para as eleições no início de 2012, já havia sugestão de alguns nomes de cooperados que poderiam concorrer para a chapa de diretores da Cooperativa e substituí-los na função.

**Tabela 18 – Índice de confiança dos produtores na Cooperativa, 2011**

| <b>Aspectos</b>   | <b>Atribuição de pontos (min: 0 pt; máx: 4 pts por aspecto)</b> |
|---|---|
| 1. Os dirigentes da Cooperativa são pessoas confiáveis                                      | 3,6   |
| 2. A Cooperativa trabalha para conseguir benefícios para todos os cooperados, sem distinção | 3,4   |
| 3. O apicultor se sente ouvido e valorizado na Cooperativa                                  | 2,6   |
| 4. Há transparência em relação ao que está se passando na Cooperativa                       | 2,2   |
| <b>Total de pontos</b>  | <b>11,8</b>   |
| <b>Índice (0 a 100)</b>   | <b>73,7</b>   |

Pode-se afirmar que em M1 o grau de fidelidade do apicultor com a Cooperativa aumentou significativamente comparativamente a M0. Porém, ainda ficou bem aquém da expectativa. Na média de 2011, a proporção da venda do mel dos cooperados para a Cooperativa foi de 72% ante 15% em 2009; porém se esperava que ficasse em 95%, ou seja, que os produtores passariam a entregar praticamente todo o seu mel para a Cooperativa (ver marco lógico tabela 16). Tal não se deu, e a causa principal foi a ação dos atravessadores para “apanhar” o mel deles, que se mostrou muito forte no início do projeto - em 2010. Porém, ao longo de 2011, os atravessadores foram percebendo que, dessa vez, a Cooperativa estava “sendo pra valer” e realmente indo ao encontro dos interesses dos seus cooperados. Por isto, alguns dos atravessadores estavam até voltando a ser apicultores e, outros, fornecedores de serviços para a Cooperativa.

Como consequência da atuação comprometida do BNB, o acesso ao crédito (pela Cooperativa e pelos produtores) fluiu muito bem. Pelos dados apresentados no marco lógico, verifica-se que 80% dos cooperados (quase chegando à meta de 85%) conseguiram empréstimo no banco para a apicultura, a um nível de inadimplência praticamente nenhum (tabela 16). Há que se reconhecer que o crédito foi um fator de atração importante dos produtores para o projeto.

Pode-se afirmar que o impacto pretendido foi alcançado. Entre M0 e M1, todos os cooperados tiveram aumento em sua renda real (descontada a inflação) com mel, sendo que na média esse aumento foi de 4,7 vezes, com a renda média mensal com apicultura subindo de R\$ 75,00 para R\$ 350,00, superando a meta (R\$ 300,00) (tabela 16). Possivelmente esse aumento poderia ter sido ainda maior caso se tivesse conseguido alcançar um maior grau de identificação do produtor com a Cooperativa, em termos de confiança, lealdade e *empoderamento*.

O importante a destacar é que esse aumento na renda se deu de modo uniforme entre todos os cooperados. Como mostra a tabela 19, quase não havia dispersão na distribuição da renda com mel como era na antiga Cooperativa, uma vez que a renda média do quintil mais elevado foi apenas 15% maior do que a renda do quintil mais baixo.

**Tabela 19 – Renda da família com mel, 2011 (média mensal) (\*)**

| Quintis de produtores | Renda com mel (R\$) |
|-----------------------|---------------------|
| 1º quintil (menor)    | 325,00              |
| 2º quintil            | 337,00              |
| 3º quintil            | 349,00              |
| 4º quintil            | 358,00              |
| 5º quintil (maior)    | 375,00              |
| <b>Média</b>          | <b>350,00</b>       |

(\*) A preços constantes de jan.2010 (deflator: INPC)

Para esse resultado, a causalidade do projeto foi reconhecida pelos pesquisados. Basta ver (marco lógico) que, em M1, 80% dos pesquisados informou que o projeto ajudou médio e 7% que ajudou muito. Para nenhum deles, o projeto foi percebido como tendo prejudicado.

Quando se observou o papel de outros fatores com potencial de terem também influenciado a renda com mel naquele período, o argumento de causalidade do projeto ficou ainda mais fortalecido. Isto porque, para 80% dos cooperados, o preço do mel (que havia chegado a subir 80% em termos reais) foi percebido como tendo ajudado pouco. E, para 90% deles, o Sebrae (que estava começando a entrar na região) ainda não tinha tido qualquer tipo de influência – tabela 20.

**Tabela 20 – Percepção da influência de outros fatores para as mudanças na renda com mel entre 2010 e 2011**

| Percepção da influência   | Distribuição percentual dos cooperados em relação a outros fatores (%) |                             |                             |
|---------------------------|--|-----------------------------|-----------------------------|
|                           | Preço do mel   | Entrada do Sebrae na região | Atitudes da própria família |
| Atrapalhou muito          | 0,0  | 0,0                         | 5,0                         |
| Atrapalhou médio          | 0,0  | 0,0                         | 5,0                         |
| Atrapalhou pouco          | 0,0  | 0,0                         | 2,0                         |
| Não atrapalhou nem ajudou | 0,0  | 90,0                        | 75,0                        |
| Ajudou pouco              | 80,0   | 10,0                        | 5,0                         |
| Ajudou médio              | 20,0   | 0,0                         | 3,0                         |
| Ajudou muito              | 0,0  | 0,0                         | 5,0                         |
| <b>Total</b>              | <b>100,0</b>   | <b>100,0</b>                | <b>100,0</b>                |

Para janeiro de 2012, já estava prevista uma Assembleia geral dos cooperados para apresentar a avaliação dos resultados do projeto do Ariapa e discutir o seu “redesenho” para a sua 2ª etapa.

Com base nas **lições aprendidas** com a condução do projeto até aquele momento (M1), nesse encontro de janeiro/2012 algumas questões importantes deveriam ser discutidas e decisões tomadas quanto a: *(i)* Zix deveria passar para a retaguarda do projeto, ficando disponível para dar suporte à Cooperativa só quando fosse necessário; a atuação do BNB seria mantida, sem a necessidade de rever o montante total do crédito disponibilizado para o projeto *(ii)* a Cooperativa passaria a ser assumida pelos próprios cooperados; *(iii)* seria contratado, de imediato, mais um técnico para a equipe de Cooperativa; *(iv)* eleição de nova diretoria; *(v)* compromisso da nova diretoria em garantir a realização das assembleias mensais e em ter disponibilidade, em determinados horários da semana, para atender aos cooperados; *(vi)* aproximação com o Sebrae, com vistas a focar na produtividade dos apiários, com cursos adaptados e monitorias para as comunidades do Ariapa; *(vii)* começar a prospectar novos mercados consumidores na Paraíba, e depois no Nordeste como um todo; *(viii)* discutir e já começar a implementar estratégias para garantir a sustentabilidade financeira da Cooperativa.

## 3.8 ESTRATÉGIAS DE PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO PARA A SEGUNDA ETAPA DO PROJETO DO ARIAPA: OS PASSOS SEGUINTE

Em M0, nas reuniões do DRP (Diagnóstico Rápido Participativo) voltadas para identificar as possibilidades de atuação do projeto [passo 3], havia ficado acordado que o projeto se moveria por etapas, e só se avançaria de uma etapa para a outra se a anterior fosse avaliada como bem-sucedida. Ao final de M1, tanto a avaliação de processo como a avaliação de resultados foram importantes para evidenciar as mudanças provocadas pelo projeto na vida dos seus beneficiários, os acertos e erros de percurso, e os ajustes que deveriam ser feitos.

Fazendo um balanço geral, a conclusão tirada na Assembleia geral de janeiro de 2012 foi a de que o projeto estava maduro para começar a 2ª etapa prevista, com o foco no aumento da produtividade dos apiários e na expansão do poder de comercialização do mel da Cooperativa.

Para a condução da 2ª etapa do projeto (2012-2013), seria necessário retomar as estratégias de planejamento e avaliação que haviam sido seguidas durante a 1ª etapa do projeto. Assim, com base nas lições aprendidas da primeira etapa do projeto (2009-2011), voltar-se-ia a percorrer a trajetória dos dez passos dados anteriormente – evidentemente com as necessárias adaptações. A primeira adaptação importante seria a de que a própria Cooperativa dos Pequenos Produtores do Ariapa assumiria o papel de organização social executora do projeto, e não mais Zix.

De imediato, seria necessário começar a discutir e a trabalhar na construção do novo marco lógico do projeto, sempre com a preocupação de envolver nessas discussões os representantes legítimos dos públicos de interesse do projeto. Em relação à 1ª etapa, haveria a substituição de alguns desses representantes que participavam das reuniões de planejamento e avaliação do projeto. Até então o que ficava decidido nessas reuniões era depois compartilhado com todos os cooperados nas Assembleias gerais mensais, quando então era “batido o martelo” e tomadas as decisões finais.

Alguns objetivos de resultados da etapa anterior seriam mantidos, como elevar a renda com mel e fortalecer a união e o protagonismo entre os cooperados, porém partindo nessa segunda etapa de patamares bem mais avançados. Novas metas seriam estabelecidas, e repensadas as estratégias de ação. Já outros objetivos de resultados específicos seriam incluídos, como elevar a produtividade dos apiários e ampliar a comercialização de mel da Cooperativa. E, para esses novos objetivos, seria necessário levantar o marco zero, definir metas e estratégias de trabalho.

Outras questões relevantes para o acompanhamento dos resultados do projeto seriam incorporadas ao marco lógico como, por exemplo, o movimento de entrada e saída dos produtores da Cooperativa, aqui entendido como rotatividade. Isto porque, nesse projeto, o desejável é que o participante entre para a Cooperativa e se comprometa com ela de forma crescente e de longo prazo – em última instância, esse é um dos requisitos para garantir o sucesso de um empreendimento solidário.

**Diferente, portanto, do significado das entradas e saídas das turmas dos participantes ao longo do projeto, constatado até agora em grande parte das organizações da POS**, como foi comentado no item 2.5.3.2. Nesse último caso, a dinâmica de entradas e saídas dos participantes está prevista nos projetos e faz parte do seu funcionamento regular.

# CAPÍTULO 4

## Começando a Trilhar na Direção das “Ferramentas de Prateleira”

### 4.1 ARQUIVO EM EXCEL DO MARCO LÓGICO

Como visto no capítulo 1, a concepção inicial e simplificada do marco lógico está baseada em uma matriz 4X4, ou quadro de referência, em que as linhas estão associadas aos níveis hierárquicos dos objetivos do projeto social (podendo ter um ou mais objetivos por nível), e as colunas se referem à especificação dos objetivos, dos indicadores com as respectivas metas, das fontes de verificação e dos pressupostos.

Pode-se dizer que essa versão simplificada do marco lógico representa a abordagem didática do instrumento. Assim, **nas monitorias da POS**, essa versão correspondeu à maneira de introduzir a ferramenta, para inicialmente (i) planejar o projeto social, ou (ii) explicitar a “teoria da mudança” do projeto, caso ele já tivesse iniciado. Porém, à medida que se avançou na discussão e aplicação do instrumento, de modo a permitir o seu uso para o monitoramento e a avaliação dos resultados, percebeu-se a necessidade de expandir / adaptar essa formatação básica inicial.

Com essa finalidade, foi desenvolvido na POS um arquivo em excel do marco lógico, que acompanha esse Manual<sup>90</sup>. Representa uma proposta de adaptação prática do quadro básico do marco lógico, com vistas a poder consolidar em um único instrumento as informações relativas ao projeto em termos do planejado e do realizado. E, desse modo, subsidiar as organizações no monitoramento e avaliação dos resultados dos seus projetos.

---

90 Projeto sociais - Arquivo do Marco Lógico: disponível no Portal FDC/POS.

O referido arquivo é constituído por planilhas concatenadas entre si, sendo cinco planilhas básicas e as demais (quantas forem necessárias) tidas como apoio ou anexo. **A ideia é que as planilhas possam funcionar como um instrumento “vivo” para informar, no momento em que for consultado, sobre o que é o projeto e como está o andamento dele em termos de processo e dos seus resultados.**

As **planilhas básicas**, sendo a primeira de carácter introdutória, estão organizadas segundo o nível hierárquico dos objetivos do projeto, permitindo visualizar, no momento da consulta, as seguintes informações, dentre outras:

1. Planilha introdutória – Introduce as informações gerais sobre o projeto, tais como os objetivos de resultados pretendidos, o público-alvo, o público-beneficiário (até o momento da consulta) e o período do projeto - que, dependendo de como o projeto estiver estruturado, tanto pode ser o período previsto como o período a partir do qual o projeto começou a ser implementado.
2. Planilha referente ao Objetivo de impacto – Especifica os indicadores utilizados para medir o alcance do objetivo de impacto, e quais as metas ou marcos avaliatórios adotados. Abre espaço para que sejam informados, até o momento da consulta, qual era a situação dos participantes (ou grupos de participantes) relativa a cada indicador antes do projeto (M0), e depois de decorrido certo tempo após terem completado o projeto (M2).
3. Planilha referente aos Objetivos específicos – Para cada objetivo específico, explicita quais os indicadores utilizados e quais as suas respectivas metas. Abre espaço para que seja informada, até o momento da consulta, a situação dos participantes (ou grupos de participantes) antes do projeto (M0) e logo após o seu término (M1).

4. Planilha referente aos Objetivos de produto – Para cada objetivo de produto, são explicitados os indicadores com as metas correspondentes – que podem ser anuais ou para o projeto como um todo. Dependendo das necessidades de gestão da organização, o acompanhamento do “realizado” pode ser apresentado ano a ano, ou o acumulado até o momento da consulta.
5. Planilha referente aos Objetivos de atividade – Também para cada objetivo de atividade, são explicitados os indicadores com as metas correspondentes. Normalmente, o plano de trabalho é definido em nível de atividade com a especificação, por atividade, da atribuição de responsabilidades, do cronograma e estimativa de custos. Na maioria dos projetos, a comparação entre previsto e realizado é feita ano a ano.

Já as **planilhas de apoio do Marco Lógico, ou anexos**, apresentam as informações, desagregadas ou não, que vão alimentar as planilhas básicas do marco lógico. Assim, essas planilhas de apoio tanto podem corresponder às **bases de dados com as informações por participante do projeto** coletadas por meio dos questionários em M0, M1 e M2 ou podem corresponder também a **tabelas-resumo do sistema de gestão do projeto**, contendo informações relativas aos objetivos de produto do tipo frequência dos participantes, horas-aula ministradas, número de eventos realizados; ou informações relativas ao cumprimento dos objetivos de atividades e ao gerenciamento das mesmas, do tipo custos, cronograma, atribuição de responsabilidade etc

## 4.2 INSTRUMENTOS DESENVOLVIDOS POR OUTRAS ORGANIZAÇÕES<sup>91</sup>

Até o momento, os projetos sociais-piloto que foram trabalhados nas monitorias da POS estiveram enquadrados em duas grandes áreas: educação e mercado de trabalho. **(Quadro 16)**

---

91 Instrumentos de caráter público.

## Quadro 16 – Projetos sociais trabalhados nas monitorias da POS até o dez. 2013, segundo a organização e a área de atuação

### Na área da educação:

- Desempenho escolar e desenvolvimento das crianças no contraturno da escola (**Casa do Jardim**)
- Arte e educação no contraturno da escola (**Corpo Cidadão**)
- Desenvolvimento de crianças, adolescentes e jovens em situação de vulnerabilidade social. Fortalecimento da convivência familiar e comunitária (**ChildFund Brasil**)

### Na área do mercado de trabalho:

- Qualificação digital (**Ramacrisna**)
- Formação integral e qualificação profissional (**Associação Projeto Providência**)
- Empregabilidade e inclusão de pessoas com deficiência (**Instituto Ester**)
- Formação de rede solidária de pequenos empreendedores locais em áreas de economia criativa e ambiental (**Instituto Kairós**)

De modo a subsidiar a discussão para a construção dos instrumentos de avaliação nessas organizações da POS (indicadores e questionários), foram selecionados alguns instrumentos já testados e validados por outras instituições e/ou especialistas que atuam nessas áreas.

**Nas monitorias, a intenção era apresentar alguns desses conceitos e instrumentos básicos já validados e, dessa forma, iniciar a discussão sobre se eles poderiam ser adequados para a realidade dos projetos sociais trabalhados em cada organização: (i) se sim, se seriam necessários ajustes, e quais; (ii) se não, eles deveriam servir como *pontapé para iluminar a criação de novos instrumentos específicos*.**

A seguir estão apresentados alguns desses conceitos e indicadores nessas duas áreas de atuação trazidos de outras organizações e/ou especialistas a título de “ferramentas de prateleira”.

## 4.2.1 Conceitos adotados pelo IBGE para caracterizar as condições de inserção no mercado de trabalho

O IBGE é o órgão oficial do país responsável pelo levantamento das estatísticas demográficas, sociais e econômicas e a produção dos correspondentes indicadores, sempre que possível de modo padronizado com os conceitos/indicadores adotados em âmbito internacional.

Quando os projetos sociais têm como objetivo melhorar as condições de inserção no mercado de trabalho dos seus participantes, é importante conhecer os conceitos básicos adotados nessa área pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). Nesse sentido, o que se está propondo é buscar “na prateleira” conceitos já amplamente aceitos e, na medida do possível, adequá-los à realidade dos projetos sociais das organizações.

A seguir, estão apresentados alguns conceitos adotados na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) 2012, do IBGE<sup>92</sup>, para caracterizar as condições de inserção no mercado de trabalho.

- **Condição da ocupação** – Quanto à condição da ocupação para um dado período de referência pesquisado (normalmente semana ou mês), as pessoas podem ser classificadas em ocupadas e desocupadas.

- **Pessoas ocupadas (PO)** – São as pessoas que tinham trabalho durante **todo ou parte** do período de referência.

O trabalho pode ser: remunerado; não remunerado; na produção de alimentos para o próprio consumo; ou na construção (de edificações, poços etc.) para o próprio uso.

Como trabalho “não remunerado”, o IBGE define como sendo a ajuda ao trabalho de membro da unidade domiciliar; a ajuda à instituição religiosa, beneficente ou outra na condição de voluntário; o trabalho na condição de estagiário ou aprendiz sem remuneração.

---

92 IBGE, PNAD 2012 (glossário)

- **Pessoas desocupadas (PD)** – São as pessoas **sem trabalho** no período de referência e que **tomaram alguma providência efetiva de procura de trabalho nesse período**.

Por providência efetiva de procura de trabalho entenda-se o contato estabelecido com empregadores; a inscrição ou prestação de concurso; a consulta a agência de emprego, sindicato ou órgão similar; a resposta a anúncios de emprego; a solicitação de trabalho a parente, amigo, colega ou por meio de anúncio; a tomada de medida para iniciar um negócio etc.

- **Taxa de desocupação** – É a relação percentual entre as pessoas desocupadas (PD) de um determinado grupo (que pode ser o grupo dos participantes do projeto) e as pessoas economicamente ativas<sup>93</sup> (PEA) do mesmo grupo.

Normalmente, e de forma inadequada, se costuma referir a essa taxa como sendo taxa de desemprego. A noção de desemprego é mais restrita, tendo em vista que o sentido de desocupação é mais abrangente, pois engloba todos os que estão sem trabalhar e procuram qualquer tipo de trabalho ou ocupação, e não apenas emprego.

$$\text{Taxa de desocupação} = \frac{PD}{PEA}$$

- **Condição de atividade** - Quanto à condição de atividade, considerando um dado período de referência - normalmente semana ou mês, as pessoas em idade ativa (PIA)<sup>94</sup> de um determinado grupo (que pode ser constituído dos participantes do projeto) podem ser classificadas em economicamente ativas e não economicamente ativas.

<sup>93</sup> Pessoas economicamente ativas (PEA): o conceito está apresentado logo a seguir.

<sup>94</sup> A partir da PNAD 2011, o IBGE passou a considerar como população em idade ativa (PIA) as pessoas com 15 anos ou mais de idade.

- **Pessoas economicamente ativas (PEA)** – Inclui as pessoas que estão no mercado de trabalho, ou na condição de ocupadas ou de desocupadas, em um dado período de referência.

$$PEA = PO + PD$$

- **Pessoas não economicamente ativas (Não PEA)** – São as pessoas em idade ativa (PIA) do grupo considerado que não foram classificadas nem como ocupadas nem como desocupadas no período de referência. Ou seja, são aquelas pessoas que **não** estão no mercado de trabalho. São, por exemplo, estudantes e donas de casa; ou pessoas que não estão trabalhando e que desistiram de procurar trabalho.

$$PIA = PEA + \text{Não PEA}$$

- **Posição na ocupação** – O IBGE identifica as seguintes categorias segundo a posição na ocupação:

- **Empregado** – Pessoa que trabalha para um empregador (pessoa física ou jurídica), geralmente obrigando-se ao cumprimento de uma jornada de trabalho e recebendo em contrapartida remuneração em dinheiro, mercadorias, produtos ou benefícios (moradia, comida, roupas, etc...)

Quanto à categoria do emprego, os empregados podem ser classificados em: com carteira de trabalho assinada; militares e funcionários públicos estatutários; e sem carteira de trabalho assinada.

- **Trabalhador doméstico** – Pessoa que trabalha prestando serviço doméstico remunerado em dinheiro ou benefícios, em uma ou mais unidades domiciliares.

Também quanto à categoria do emprego, os trabalhadores domésticos podem ser classificados em: com carteira de trabalho assinada; e sem carteira de trabalho assinada.

- **Conta própria** – Pessoa que trabalha explorando o seu próprio empreendimento, sozinha ou com sócio, sem ter empregado e contando, ou não, com a ajuda de trabalhador não remunerado.

O conta própria, também conhecido como autônomo, pode ser classificado em formal ou informal. Uma das maneiras para identificar se o trabalhador por conta própria é formal é se ele registrou o seu empreendimento no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica, isto é, se o seu empreendimento tem CNPJ.

- **Empregador** – Pessoa que trabalha explorando o seu próprio empreendimento, com **pelo menos um empregado**.

Assim como ocorre com o conta própria, o empregador pode ser classificado em **formal** (empreendimento tem registro no CNPJ) ou **informal** (empreendimento sem registro no CNPJ)

- **Trabalhador não remunerado (ou sem rendimento)** – Pessoa que trabalha sem remuneração, durante pelo menos uma hora na semana, em ajuda a membro da unidade domiciliar (que seja empregado na produção de bens primários, conta própria ou empregador); como aprendiz ou estagiário; ou como voluntário em instituição religiosa, beneficente ou de cooperativismo.
- **Trabalhador na produção para o próprio consumo** – Pessoa que trabalha, durante pelo menos uma hora na semana, na produção (agricultura, pecuária etc.) para a própria alimentação e a de pelo menos outro membro da unidade domiciliar.
- **Trabalhador na construção para o próprio uso** – Pessoa que trabalha, durante pelo menos uma hora na semana, na construção de edificações e outras benfeitorias (exceto reforma) para o próprio uso e de pelo menos um membro da unidade domiciliar.

**Dependendo dos objetivos do projeto social, a organização pode concluir que não há necessidade de considerar todas essas categorias de ocupação no desenho do questionário.**

Por exemplo, pode-se optar por incluir o trabalhador doméstico na categoria de empregado, e depois “abrir” por funções ou atividades que a pessoa exerce. Ou se o foco do projeto social é propiciar trabalho remunerado em área urbana, pode-se decidir por considerar como não ocupação as três últimas categorias, uma vez que elas se constituem basicamente em trabalho não remunerado em dinheiro, ou sem rendimento (trabalhador não remunerado, trabalhador na produção para o próprio consumo, trabalhador na construção para o próprio uso).

- **Rendimento mensal (Rm)** – Equivale à soma do rendimento mensal (ou remuneração mensal) de trabalho (RT) com o rendimento proveniente de outras fontes (RF).

$$Rm = RT + RF$$

- **Rendimento mensal de trabalho** – Para os empregados e trabalhadores domésticos, equivale à remuneração (ou salário) bruta mensal auferida (sem excluir o salário família e os descontos correspondentes, e sem incluir o 13º e a participação nos lucros).

Para os empregadores e conta própria, equivale à retirada mensal (ou ganho) normalmente feita, ou seja, é o rendimento bruto menos as despesas com o empreendimento (tais como pagamento de empregados, matéria-prima, energia elétrica, telefone etc.)

No grupo das pessoas sem rendimento são consideradas aquelas que recebiam apenas em benefícios (alimentação, roupas, medicamentos etc) a título de rendimento de trabalho.

- **Rendimento mensal de outras fontes** – Equivale ao rendimento da pessoa proveniente de aposentadoria, pensão, aluguel, doação ou mesada, programa oficial de natureza social (como bolsa-família, bolsa-escola, de benefício de prestação continuada de assistência social), e também os rendimentos decorrentes de aplicação financeira ( como juros, dividendos etc).

## 4.2.2 Indicadores para avaliar as iniciativas de qualificação profissional

### IBGE / Suplemento especial da PNAD

O IBGE, em sua Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - PNAD 2007, trouxe um suplemento especial sobre educação profissional. Das tabelas apresentadas naquele suplemento, foram adaptadas duas delas para servirem como *inspiração* para a criação de indicadores ou categorias de análise para avaliar o processo e os resultados dos cursos de qualificação profissional oferecidos nos projetos sociais das organizações da POS. Assim, a **tabela 21** exemplifica dois indicadores de avaliação de processo a serem aplicados em M1, isto é, logo ao final do curso. Já a **tabela 22** exemplifica indicadores de resultado que podem ser utilizados em M2, ou seja, alguns meses depois de encerrado o curso.

**Tabela 21 – Distribuição das pessoas participantes do projeto segundo a conclusão ou não do curso, e o motivo principal para a não conclusão – M1**

| <b>1. Concluíram o curso de qualificação profissional</b>      | <b>Número de participantes do projeto (nº)</b> | <b>Percentual (%)</b> |
|--|--|-----------------------|
| Sim  |  |                       |
| Não  |  |                       |
| <b>Total</b>   |  | <b>100,0</b>          |
| <b>2. Dos que não concluíram, qual foi o principal motivo?</b> |  |                       |
| Problemas financeiros  |  |                       |
| Local do curso   |  |                       |
| Conteúdo do curso incompatível com o mercado de trabalho       |  |                       |
| Insatisfação com o curso                                       |  |                       |
| Não conseguiam acompanhar as aulas                             |  |                       |
| Problemas familiares   |  |                       |
| Problemas de saúde   |  |                       |
| Outro  |  |                       |
| <b>Total</b>   |  | <b>100,0</b>          |

Fonte: IBGE / PNAD Suplementar 2007 - Aspectos Complementares da Educação de Jovens e Adultos e Educação Profissional (tabela 3.18)

**Tabela 22 – Distribuição das pessoas participantes do projeto que concluíram o curso e estão trabalhando, segundo o principal atributo que permitiu trabalhar na área de formação, e o principal motivo por não estar trabalhando na área de formação do curso – M2**

|   | Número de participantes do curso (n <sup>o</sup> ) | Percentual (%) |
|---|--|----------------|
| <b>1. Dos que concluíram o curso, estão trabalhando</b>                                 |  |                |
| Sim   |  |                |
| Não   |  |                |
| <b>Total</b>  |  | <b>100,0</b>   |
| <b>2. Total de participantes que concluíram o curso e que estão trabalhando</b>         |  | <b>100,0</b>   |
| <b>2.1. Total dos que estão trabalhando na área de formação do curso</b>                |  |                |
| <b>Atributo que permitiu trabalhar depois do curso, na área de formação (do curso):</b> |  |                |
| Certificado do curso aceito pelo empregador   |  |                |
| O curso forneceu conteúdo / conhecimento necessário ao desempenho do trabalho           |  |                |
| O curso proporcionou práticas adequadas àquelas existentes na empresa                   |  |                |
| O curso possibilitou a abertura do negócio próprio                                      |  |                |
| Outro atributo  |  |                |

| 2.2. Total dos que estão trabalhando, porém <u>não</u> na área de formação do curso |  |  |
|---|--|--|
| <b>Razão por não estar trabalhando na área de formação do curso:</b>                |  |  |
| Falta de vagas na área  |  |  |
| Curso não preparou para o trabalho  |  |  |
| Exigência de experiência  |  |  |
| Exigência de escolaridade   |  |  |
| Outra oportunidade melhor de trabalho   |  |  |
| Outra razão   |  |  |

Fonte: IBGE / PNAD Suplementar 2007 - Aspectos Complementares da Educação de Jovens e Adultos e Educação Profissional (tabela 3.12.1)

## Fundação lochpe / Programa Formare

O Programa Formare, coordenado pela Fundação lochpe (SP), tem como foco a oferta de cursos de formação profissional para jovens de baixa renda, ministrados dentro das empresas-parceiras que disponibilizam espaço e tempo de seus funcionários para atuarem como educadores-voluntários. Completou 25 anos de história em 2013 e se tornou uma franquia social presente em 10 estados brasileiros.<sup>95</sup>

O Programa adotava, em 2005, um indicador interessante para medir a autopercepção (dos participantes do projeto) quanto ao desenvolvimento das habilidades técnicas, propiciado pelo curso de qualificação profissional. Veja o exemplo da **tabela 23** utilizado para avaliar o curso de mecânico de montagem de produtos.

<sup>95</sup> <http://www.formare.org.br/formare/>

## Tabela 23 – Desenvolvimento de habilidades técnicas em curso de mecânico de montagem de produtos

Das habilidades técnicas listadas a seguir, o participante deve assinalar o seu atual grau de aptidão, ou seja, como ele se autoavalia.

Essa autoavaliação deve ser feita em M0 (antes de iniciar o curso) e M1 (logo depois de finalizado o curso)

(Consolidado das respostas)

| Habilidades técnicas requeridas ao mecânico de montagem de produtos                  | Pouco apto | Apto | Muito apto |
|--|------------|------|------------|
| Manuseio e interpretação de normas e procedimento de montagem                        |            |      |            |
| Manuseio de ferramentas e dispositivos de montagem de produtos                       |            |      |            |
| Habilidade para execução de soldagem e ajustes para montagem de produtos industriais |            |      |            |
| Caracterização de materiais e semiprodutos padronizados de uso industrial            |            |      |            |
| Identificação dos princípios e tecnologias de automação de ambientes industriais     |            |      |            |
| Aplicação de ferramentas de qualidade e princípios de segurança no trabalho          |            |      |            |
| Manuseio de instrumentos e aparelhos manuais de medidas e controle                   |            |      |            |
| Aplicação de técnicas de conservação ambiental-industrial                            |            |      |            |
| Leitura e interpretação de desenho mecânico  |            |      |            |
| Utilização de ferramentas usuais de informática                                      |            |      |            |

Fonte: Fundação Iochpe e MEC-Cefet-PR / Projeto Escola Formare (2005)

Nota – O ideal é que essas habilidades possam ser apresentadas em ordem crescente de dificuldade/complexidade.

Na realidade, o que está mostrado na **tabela 23** é o formulário a ser respondido pelo participante do curso/projeto, e que representa a operacionalização adotada pela Fundação Iochpe para poder medir o conceito abstrato do “desenvolvimento de habilidades técnicas requeridas ao mecânico de montagem de produtos” – isto é, para construir o indicador em questão relacionado a um aspecto intangível.

E, como comentado em 1.3.2, pode-se adotar aqui a estratégia do número-índice para quantificar esse indicador. Para isso, podem ser atribuídos pontos aos níveis de habilidade propostos: zero para pouco apto, 1 ponto para apto, e 2 pontos para muito apto. Daí, para cada momento de aplicação do formulário (M0 ou M1), o respondente poderá variar de um valor total mínimo de 0 ponto (equivalendo ao índice 0) a um valor total máximo de 20 pontos, no caso de se considerar muito apto nas dez habilidades pontuadas (equivalendo ao índice 100).

## IETS / Projeto e-Jovem

A Secretaria de Educação do Ceará contratou em 2010 o IETS (Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade)<sup>96</sup> /RJ para avaliar os impactos do projeto e-Jovem. O projeto, iniciado em 2007, visa oferecer formação complementar em tecnologia da informação (TI) para os concluintes do 3º ano e egressos do ensino médio da rede pública estadual.

No relatório de avaliação do IETS, no que se refere à pesquisa de campo quantitativa, é dito que foram elaborados dois instrumentos de coleta, ou questionários, “de acordo com os objetivos traçados no marco lógico” – um para ser aplicado junto aos participantes (alunos) do projeto, e o outro junto aos instrutores do projeto. O questionário relativo aos beneficiários (alunos) do projeto foi constituído por 36 perguntas distribuídas em três blocos que abordavam o perfil socioeconômico dos alunos, a percepção sobre vários aspectos relacionados à qualidade e funcionamento do projeto (avaliação de processo), e a percepção deles sobre a contribuição do projeto para a inserção no mercado de trabalho (avaliação de resultados).

São destacados a seguir alguns dos indicadores que foram gerados pelo IETS, sob a forma de tabelas ou gráficos, a título de avaliação de resultados (**tabelas 24 e 25**) e avaliação de processo (**tabelas 26 e 27**) do projeto. Esses indicadores servem para evidenciar, de modo aproximado, como os participantes percebem em suas vidas os resultados pretendidos pelo projeto e o modo como o projeto foi, ou está sendo, conduzido.

---

96 <http://www.iets.org.br/>

**Tabela 24 – Distribuição dos participantes do projeto segundo a percepção deles de estarem preparados para adquirir uma ocupação remunerada em M1**

M1 = final ou quase final do projeto

| Percepção quanto a estarem preparados para adquirir uma ocupação remunerada          | Número de participantes | Percentual (%) |
|--|-------------------------|----------------|
| Consideram-se preparados   |                         |                |
| Consideram-se despreparados, apesar de considerar o projeto / curso de boa qualidade |                         |                |
| Consideram-se despreparados devido à baixa qualidade do projeto                      |                         |                |
| Não sabem dizer  |                         |                |
| <b>Total</b>   |                         | <b>100,0</b>   |

Fonte: IETS, Projeto e-Jovem (2010)

**Tabela 25 – Distribuição dos participantes do projeto segundo a decisão principal que irão tomar quando concluírem o projeto**

| Percepção de futuro após o projeto             | Número de participantes | Percentual (%) |
|--|-------------------------|----------------|
| Fazer vestibular                               |                         |                |
| Trabalhar                                      |                         |                |
| Vestibular e continuar a trabalhar             |                         |                |
| Fazer curso profissionalizante                 |                         |                |
| Trabalhar por conta própria / negócio familiar |                         |                |
| Trabalhar em atividade ligada à comunidade     |                         |                |
| Ainda não decidiu                              |                         |                |
| Outro plano                                    |                         |                |
| <b>Total</b>                                   |                         | <b>100,0</b>   |

Fonte: IETS, Projeto e-Jovem (2010)

## Tabela 26 – Avaliação do desempenho dos instrutores pelos participantes do projeto

Em uma escala de 0 a 10, como você avalia os instrutores do projeto?

(Consolidado das médias encontradas)

| Requisitos dos instrutores  | Nota atribuída (0 a 10) |
|---|-------------------------|
| Presença e pontualidade   |                         |
| O programa e objetivos da disciplina foram expostos e adequadamente cumpridos |                         |
| A bibliografia utilizada nas aulas foi adequada aos tópicos do projeto        |                         |
| Motivam a turma, incentivando a participação e a autonomia de cada aluno      |                         |
| Expõem com clareza e segurança o conteúdo da disciplina                       |                         |
| Utilizam os recursos didáticos de forma adequada e variada                    |                         |
| Relacionamento com a turma em sala de aula                                    |                         |
| Nível de conhecimento da matéria  |                         |
| Disponibilidade para tirar dúvidas em sala de aula                            |                         |
| Disponibilidade para tirar dúvidas fora da sala de aula                       |                         |
| Auxílio para elaboração do trabalho de final do curso                         |                         |
| Interesse no aprendizado de todos os participantes                            |                         |
| Correção das tarefas de casa  |                         |

Fonte: IETS, Projeto e-Jovem (2010)

**Tabela 27 – Avaliação dos testes utilizados durante o curso**

De modo geral, assinale como você avalia os testes utilizados durante o curso. Para cada item, você deve marcar apenas uma opção:

(Consolidado das respostas)

| Itens / Caracterização  | Nº de participantes | Percentual (%) |
|---|---------------------|----------------|
| <b>Dificuldade dos testes:</b><br>Muito fácil<br>Fácil<br>Regular<br>Difícil<br>Muito difícil<br>Ainda não fiz teste<br><b>Total de alunos</b>  |                     | 100,0          |
| <b>Tamanho dos testes:</b><br>Teste é extenso, mas o tempo é suficiente<br>Teste é extenso, e o tempo <b>não</b> é suficiente<br>Teste <b>não</b> é extenso, e o tempo é suficiente<br>Teste <b>não</b> é extenso, mas o tempo <b>não</b> é suficiente<br>Ainda não fiz teste<br><b>Total de alunos</b> |                     | 100,0          |
| <b>Quantidade de testes:</b><br>Número excessivo de testes<br>Número adequado de testes<br>Número insuficiente de testes<br>Ainda não fiz teste<br><b>Total de alunos</b>   |                     | 100,0          |
| <b>As questões dos testes estão de acordo com o conteúdo do curso?</b><br>Sim<br>Não<br>Não sei<br>Ainda não fiz teste<br><b>Total de alunos</b>  |                     | 100,0          |
| <b>As notas que você tirou nos testes foram justas?</b><br>Sim<br>Não<br>Não sei<br>Ainda não fiz teste<br><b>Total de alunos</b>   |                     | 100,0          |

Fonte: IETS, Projeto e-Jovem (2010)

Particularmente, no caso da **tabela 27**, poder-se-ia alegar que se trata de um indicador sobre um detalhe acerca da condução do projeto, isto é, poderia ser classificado como pouco relevante. O que ocorre é que essa questão (ou pergunta) de avaliação tinha grande interesse para os gestores do projeto, naquele momento específico da vida do projeto: saber se os testes aplicados estavam sendo considerados adequados pelos participantes do projeto.

### 4.2.3 Questionário adotado pela NPC para medir o bem-estar de crianças e adolescentes entre 11 e 16 anos de idade

A NPC – *New Philanthropy Capital* é uma organização líder de consultoria (*think tank*) do terceiro setor no Reino Unido, criada em 2002. Tem como missão apoiar tanto as organizações sociais do país executoras de projetos sociais (as chamadas *charities*) como também as instituições financiadoras do setor. Sua atuação vem se dando por meio do desenvolvimento de instrumentos e métodos de análise que caracteriza como “rigorosos e transparentes” para apoiar essas organizações a conseguirem potencializar o impacto social desejado.

Um dos instrumentos desenvolvidos pela NPC, em parceria com outras instituições acadêmicas e não acadêmicas do país, foi o da Medição do Bem-Estar (“*Well-being Measure*”) para crianças e adolescentes entre 11 e 16 anos de idade.<sup>97</sup> No caso, o instrumento compreende não apenas a construção do questionário (elaboração das questões/perguntas), como também a escolha da escala (no caso, a opção pela escala *likert* padrão), a definição da estratégia para valorar as respostas (criar o índice), e o desenvolvimento do *software* (que permite aos participantes responderem ao questionário pela internet e, posteriormente, a tabulação/análise das respostas pelo sistema seguindo a estratégia estabelecida).

---

97 Para conhecer sobre o instrumento e a versão em inglês do questionário (versão para demonstração), veja: NPC (New Philanthropy Capital). The Well-being Survey. Disponível em [http://www.well-beingmeasure.com/media/43317/well-being\\_survey\\_sample.pdf](http://www.well-beingmeasure.com/media/43317/well-being_survey_sample.pdf). Acesso em fev.2014.

Como se pode ver no questionário mostrado a seguir (**quadro 17**), o **conceito bem-estar** foi decomposto em oito (8) aspectos (ou dimensões); cada aspecto foi operacionalizado em uma pergunta do questionário, que corresponde, respectivamente nessa ordem, a: 1) satisfação com a vida em geral; 2) autoestima; 3) bem-estar emocional; 4) resiliência; 5) satisfação com os amigos; 6) satisfação com a família; 7) satisfação com a comunidade onde mora; 8) satisfação com a escola.

Com esse instrumento a NPC pretende avaliar *(i)* a situação do bem-estar de um grupo de participantes do projeto comparada à situação nacional, ou seja, a uma linha de base representada por uma amostra nacional de adolescentes e jovens do Reino Unido; *(ii)* a evolução do bem-estar de um grupo de participantes do projeto antes e depois da intervenção; *(iii)* a significância estatística da variação identificada no bem-estar do referido grupo de participantes do projeto.

## Quadro 17 - Questionário desenvolvido pela NPC para medir o bem-estar de crianças e adolescents

well-being  
measure

Nº identificador:

### MEDIÇÃO DO BEM-ESTAR

Este questionário tem apenas finalidade demonstrativa.



Desenvolvido  
para ser aplicado  
a crianças e  
adolescentes  
entre 11 e 16  
anos de idade

**Suas informações.** A “Well-Being Measure” é operada pela New Philanthropy Capital. Arquivamos as informações que você fornece através das respostas a estas perguntas, juntamente com quaisquer outras informações sobre você que forem fornecidas pela organização que solicitou sua participação na pesquisa. Essas informações serão tratadas com confidencialidade e não serão reveladas de forma que permita a sua identificação. Contudo, utilizaremos essas informações para gerar informações estatísticas anônimas sobre o contexto analisado no conjunto. Para maiores informações, visite [www.well-beingmeasure.com](http://www.well-beingmeasure.com).

## INSTRUÇÕES

Aqui estão algumas perguntas que você deve responder individualmente, sobre você e sua vida. Ao responder as perguntas, pense sobre a sua vida nesse momento.

Estamos interessados em respostas sinceras. Esta pesquisa não é um teste e não há respostas certas nem erradas. Não diremos a ninguém quais foram as suas respostas.

Você pode deixar em branco qualquer pergunta que você não queira responder.

Sempre marque um quadrado por pergunta. Se você cometer algum erro, risque a resposta errada e em seguida marque a resposta correta.

Idade \_\_\_\_\_

Sexo: Masculino  Feminino

(NESTA SEÇÃO VOCÊ PODE ACRESCENTAR PERGUNTAS ELABORADAS POR SUA ORGANIZAÇÃO PARA MELHOR IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO)

1. Abaixo está a figura de uma escada.

O topo da escada – 10 – representa a melhor vida possível que você imagina para você. O pé da escada – 0 – representa a pior vida possível para você. No geral, onde você sente que estaria nessa escada no atual momento de sua vida?

Favor assinalar o número que melhor representa onde você se encontra.

|    |
|----|
| 10 |
| 9  |
| 8  |
| 7  |
| 6  |
| 5  |
| 4  |
| 3  |
| 2  |
| 1  |
| 0  |

2. As frases seguintes referem-se a você. Favor indicar o quanto você concorda com cada frase.

|  | <b>Concordo totalmente</b> | <b>Concordo</b>          | <b>Não sei</b>           | <b>Discordo</b>          | <b>Discordo totalmente</b> |
|--|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
| Há muitas coisas boas a meu respeito                                   | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Não consigo fazer nada certo   | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Em geral, eu gosto de ser como eu sou                                  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Eu faço muitas coisas importantes                                      | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Em geral, tenho muitas coisas de que me orgulho                        | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Eu consigo fazer as coisas tão bem quanto a maioria das outras pessoas | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Em geral, eu não sou bom no que faço                                   | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Outras pessoas acham que eu sou uma boa pessoa                         | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Eu sou tão bom quanto a maioria das outras pessoas                     | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Quando eu faço alguma coisa, faço bem feito                            | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |

3. As frases seguintes também são sobre você. Favor indicar o quanto você concorda com cada frase.

|  | <b>Concordo totalmente</b> | <b>Concordo</b>          | <b>Não sei</b>           | <b>Discordo</b>          | <b>Discordo totalmente</b> |
|--|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
| Eu choro muito                             | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Eu sou muito temeroso (medroso) ou ansioso | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Eu sou nervoso ou tenso                    | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Eu sou infeliz, triste ou deprimido        | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Eu me preocupo muito                       | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |

4. As frases seguintes também são sobre você. Favor indicar o quanto você concorda com cada frase.

|   | <b>Concordo totalmente</b> | <b>Concordo</b>          | <b>Não sei</b>           | <b>Discordo</b>          | <b>Discordo totalmente</b> |
|---|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
| Geralmente eu dou um jeito de resolver as coisas de uma forma ou de outra | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Eu me mantenho interessado pelas coisas                                   | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Eu sinto que minha vida tem uma razão de ser                              | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Eu acho que a vida realmente vale a pena                                  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Minha vida tem sentido  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |

5. As frases seguintes são a respeito de você e seus amigos. Favor indicar o quanto você concorda com cada frase.

|  | <b>Concordo totalmente</b> | <b>Concordo</b>          | <b>Não sei</b>           | <b>Discordo</b>          | <b>Discordo totalmente</b> |
|--|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
| Meus amigos me tratam bem                    | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Eu me divirto muito com meus amigos          | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Meus amigos são maldosos comigo              | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Meus amigos são ótimos                       | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Meus amigos me ajudarão se eu precisar deles | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |

6. As frases seguintes são a respeito de você e sua família. Favor indicar o quanto você concorda com cada frase.

|   | <b>Concordo totalmente</b> | <b>Concordo</b>          | <b>Não sei</b>           | <b>Discordo</b>          | <b>Discordo totalmente</b> |
|---|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
| Eu gosto de ficar em casa com minha família               | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Eu gosto de ficar conversando com meus pais               | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Meus pais e eu fazemos muitas coisas divertidas juntos    | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Meus pais me tratam da forma correta                      | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Minha família se dá muito bem quando estamos todos juntos | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |

7. Favor indicar o quanto você concorda com cada frase abaixo, a respeito de onde você mora.

|  | <b>Concordo totalmente</b> | <b>Concordo</b>          | <b>Não sei</b>           | <b>Discordo</b>          | <b>Discordo totalmente</b> |
|--|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
| Onde eu moro os adultos tratam os jovens da maneira correta.     | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Eu gostaria de morar em outro lugar                              | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Eu gosto de onde moro  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Há muitas coisas divertidas a fazer onde eu moro                 | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Eu gostaria que as pessoas que moram no meu bairro fossem outras | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |

8. As próximas frases são a respeito de você e sua escola. Favor indicar o quanto você concorda com cada frase.

|  | <b>Concordo totalmente</b> | <b>Concordo</b>          | <b>Não sei</b>           | <b>Discordo</b>          | <b>Discordo totalmente</b> |
|--|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
| Eu gosto quando estou na escola            | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Eu gostaria de não ter que ir à escola     | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Eu me sinto seguro na escola               | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Eu gosto das atividades que faço na escola | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| A escola é interessante                    | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |

[NESTA SEÇÃO VOCÊ PODE ACRESCENTAR AS PERGUNTAS DE SUA PRÓPRIA ORGANIZAÇÃO]

EXEMPLO:

9. Quais as duas coisas que mais o(a) preocupavam antes de você começar a cursar o ensino médio?

**Favor marcar dois quadrados.**

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| Ter que me familiarizar com o novo ambiente | <input type="checkbox"/> |
| Não conhecer ninguém                        | <input type="checkbox"/> |
| Fazer amigos                                | <input type="checkbox"/> |
| Sofrer <i>bullying</i>                      | <input type="checkbox"/> |
| Ter que ir almoçar sozinho                  | <input type="checkbox"/> |
| Ter que ir à escola sozinho                 | <input type="checkbox"/> |
| Ficar de castigo                            | <input type="checkbox"/> |
| Achar as novas tarefas difíceis demais      | <input type="checkbox"/> |
| Nenhuma destas respostas                    | <input type="checkbox"/> |

**Obrigada por sua ajuda ao nosso estudo!**

**Por favor, devolva o questionário preenchido ao coordenador.**

Fonte – NPC [http://www.well-beingmeasure.com/media/43317/well-being\\_survey\\_sample.pdf](http://www.well-beingmeasure.com/media/43317/well-being_survey_sample.pdf).  
Acesso em fev.2014. Tradução FDC/POS.

## 4.3 INSTRUMENTOS DESENVOLVIDOS PELAS ORGANIZAÇÕES DA POS

A **Ramacrisna**, a **Associação Projeto Providência (APP)** e o **Instituto Ester** concordaram em gentilmente disponibilizar para o Manual os instrumentos de planejamento e avaliação dos seus projetos sociais, que foram trabalhados na monitoria da POS. Na realidade, representam ferramentas da própria organização, de caráter individual, mas que eles consideram importante compartilhar *“em prol da melhoria na gestão dos projetos”, “para contribuir para a reflexão e a aprendizagem nesse campo”* e como um *“modo de melhorar o que a organização fez”*

### 4.3.1 Marco Lógico

O marco lógico para cada um dos projetos sociais apresentados a seguir foi desenvolvido ao longo dos encontros de monitoria nas organizações da POS. Notar que o marco lógico deve estar em consonância com as especificidades de cada projeto, isto é, em função dos objetivos de resultado pretendidos em cada um deles e das estratégias que devem ser aí seguidas com essa finalidade. Assim, por exemplo, veja que nos projetos da Ramacrisna e da Associação Projeto Providência (APP), a inserção no mercado de trabalho corresponde ao objetivo de impacto esperado a partir da atuação específica do projeto na qualificação dos seus participantes. Por sua vez, no projeto do Instituto Ester, a inserção/inclusão no mercado de trabalho representa o objetivo específico do projeto (onde o projeto pretende atuar diretamente), sendo que o impacto esperado deve se dar na qualidade de vida dos seus participantes.

## Tabela 28 – Ramacrisna: Marco lógico do Projeto de Qualificação Digital

Início: 2º semestre 2012

**Público-alvo:** Jovens acima de 16 anos e adultos, em situação de vulnerabilidade social e pessoal, moradores de bairros de periferia com ênfase para a regional de Vianópolis e cidade de Betim, que tenham ensino fundamental completo.

| Objetivo de impacto   | Indicadores  | Antes do projeto (M0) | Pós-projeto (M2) | Fontes de verificação   | Pressupostos |
|---|--|-----------------------|------------------|-------------------------|--------------|
| Contribuir para a inserção no mercado de trabalho a partir da qualificação digital. | Renda mensal de trabalho no mês de referência (R\$), M0 e M2   |                       |                  | Pesquisa / questionário |              |
|   | Distribuição dos participantes segundo a posição no mercado de trabalho (%), M0 e M2                   |                       |                  | Pesquisa / questionário |              |
|   | Distribuição dos participantes ocupados segundo a utilização dos seus conhecimentos em informática (%) |                       |                  | Pesquisa / questionário |              |
|   | Índice de autorrealização profissional (índice, 0-100)   |                       |                  | Pesquisa / questionário |              |
|   | Percepção de Causalidade do projeto, M2  |                       |                  | Pesquisa / questionário |              |

| Objetivos específicos do projeto   | Indicadores   | Antes do projeto (M0) | Pós-projeto (M1) | Fontes de verificação     | Pressupostos  |
|--|---|-----------------------|------------------|---------------------------|---|
| 1. Promover a <b>qualificação digital</b> com vistas ao desenvolvimento de competências do indivíduo em software e hardware. | Índice de conhecimento dos conteúdos em software e hardware - (de 0 a 100), M0 e M1 |                       |                  | Pesquisa de autoavaliação | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Outras qualificações/ cursos (MI)</li> <li>• Mudanças Individuais (MI)</li> <li>• Apoio Familiar (MI)</li> <li>• Demandas do mercado de trabalho (MI)</li> </ul> |
| 2. Proporcionar formação em relações humanas.  | Índice de formação em relações humanas (de 0 a 100), M0 e M1                        |                       |                  | Pesquisa de autoavaliação |   |

MI = muito importante

| Objetivos de produto  | Indicadores  | Meta por ano     | Realizado (acumulado, desde 2012) | Fontes de verificação        | Pressupostos  |
|---|--|------------------|-----------------------------------|------------------------------|---|
| Oferecer cursos de pacote office, de montagem e manutenção de computadores, instalação de redes e formação em relações humanas. | Número de turmas (nº)  | 3 turmas por ano |                                   | Lista de presença e pesquisa | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alunos fora do perfil</li> <li>• Dificuldades em custear o transporte</li> <li>• Oportunidades de emprego</li> </ul> |
|   | Número de alunos matriculados  | 60               |                                   | Fichas de matrícula          |   |
|   | Horas-aula ministradas (h/a)   | 300              |                                   |                              |   |
|   | Taxa média de frequência mensal (%)  | 75               |                                   | Lista de presença            |   |
|   | Número de alunos certificados (no)   | 50               |                                   | Lista de formandos           |   |
|   | Média de aproveitamento nos testes de avaliação - por módulo e final (nota, 0 a 100) | 60               |                                   | Nota dos testes Senai        |   |
|   | Percentual dos alunos satisfeitos com o curso (%)                                    | 85               |                                   | Pesquisa                     |   |

| Objetivos de atividade                             | Indicadores   | Meta por ano          | Realizado (acumulado desde 2012) | Fontes de verificação                 | Pressupostos       |
|--|---|-----------------------|----------------------------------|---------------------------------------|--------------------|
| Divulgar os cursos na cidade de Betim              | Número de notícias divulgadas (Rádio, TV, Jornal, Cartaz, Sites, Redes Sociais) | 30 Inscrições por ano |                                  | Clipping da Assessoria de Comunicação |                    |
| Realizar processo seletivo                         | Número de Inscrições ao processo de seleção                                     | 180                   |                                  | Inscrições feitas                     | - Atuação do Senai |
|  | Número de Inscrições que compareceram para a entrevista                         | 100                   |                                  | Entrevistas Realizadas                |                    |
| Planejar o conteúdo das aulas (Ramacrisna e Senai) | Conteúdo Programático   | Programa elaborado    |                                  | Plano de curso                        |                    |
| Realizar o evento de certificação                  | No de eventos por ano   | 3                     |                                  |                                       |                    |

#### Projeto em parceria com o Senai

M0 = marco zero, antes de iniciar o projeto - universo dos participantes.

M1 = pós-projeto (logo depois) - universo dos participantes

M2 = pós-projeto (6 meses após) - universo dos participantes. Por e-mail ou telefone.

## Associação Projeto Providência:

### Tabela 29 – Marco lógico do PPI (Projeto Providência Jovem)

Início: Ano 2013

**Público-alvo:** Educandos participantes do Projeto Providência, adolescentes e jovens (de 16 a 18 anos) moradores das comunidades de Vila Maria, Taquaril e Fazendinha em situação de vulnerabilidade

**Público beneficiário:** \_\_\_\_\_% educandos vindos do PPA e \_\_\_\_\_% educandos novatos

**Mês de referência:** (M0) mês início do projeto (M1) no mês final do projeto (M2) um ano após o término do projeto

| Objetivo de impacto  | Indicadores  | Antes do projeto (M0) | Pós projeto (M2) | Fontes de verificação | Pressupostos |
|--|--|-----------------------|------------------|-----------------------|--------------|
| Contribuir para a inserção dos adolescentes e jovens no mercado de trabalho. | <p><b>Número total dos educandos segundo sua situação no mercado de trabalho (nº):</b></p> <p>(1) Inativo<br/>                     (2) Desempregado<br/>                     (3) Trabalhador não remunerado<br/>                     (4) Empregado com carteira assinada<br/>                     (5) Empregado sem carteira assinada<br/>                     (6) Autônomo formal<br/>                     (7) Autônomo informal<br/>                     (8) Empregador formal<br/>                     (9) Empregador informal</p> <p><b>Número total</b></p> |                       |                  | Pesquisa              |              |
|  | <p><b>Número dos educandos certificados segundo a condição de trabalho (nº):</b></p> <p>(1) Que estão trabalhando na área do curso de formação do PPI<br/>                     (2) Que estão trabalhando, mas não na área de formação do curso<br/>                     (3) Que não estão trabalhando de forma alguma</p> <p><b>Número total</b></p>   | X                     |                  | Pesquisa              |              |

| Objetivo de impacto | Indicadores   | Antes do projeto (M0) | Pós projeto (M2) | Fontes de verificação | Pressupostos |
|---------------------|---|-----------------------|------------------|-----------------------|--------------|
|                     | <p><b>Percentual dos educandos certificados trabalhando na área do curso escolhido no PPJ, segundo o motivo principal por estarem trabalhando nessa área (%):</b></p> <p>(1) Certificado aceito pelo empregador<br/> (2) O conteúdo do curso está ajudando para o trabalho na empresa<br/> (3) O conteúdo do curso permitiu abrir negócio próprio<br/> <b>Total</b></p>                                 | X                     | 100,0            | Pesquisa              |              |
|                     | <p><b>Percentual dos educandos certificados que estão trabalhando porém não na área do curso escolhido no PPJ, segundo o motivo principal por NÃO trabalharem na área do curso (%):</b></p> <p>(1) Falta de vagas<br/> (2) Curso não preparou para o trabalho<br/> (3) Exigência de experiência<br/> (4) Exigência de escolaridade<br/> (5) Outra oportunidade melhor de trabalho<br/> <b>Total</b></p> | X                     | 100,0            | Pesquisa              |              |

| Objetivo de impacto | Indicadores  | Antes do projeto (M0) | Pós projeto (M2) | Fontes de verificação | Pressupostos |
|---------------------|--|-----------------------|------------------|-----------------------|--------------|
|                     | <p><b>Percentual do total dos educandos que não estão trabalhando, segundo o motivo principal por NAO estarem trabalhando no mês de referência (%):</b></p> <p>(1) Procurou, mas não conseguiu trabalho<br/> (2) Tem dificuldade de cumprir horários e rotinas<br/> (3) Preconceito da sociedade ao local e hábitos da comunidade onde mora<br/> (4) Exigência de escolaridade<br/> (5) Exigência de competências<br/> (6) Remuneração baixa e não compensa<br/> (7) Tem algum tipo de deficiência<br/> (8) Motivos familiares<br/> (9) Só quer estudar</p> <p><b>Percentual total</b></p> | 100,0                 | 100,0            | Pesquisa              |              |
|                     | Remuneração média dos educandos que estão trabalhando (R\$)  |                       |                  | Pesquisa              |              |

| Objetivo de impacto | Indicadores   | Antes do projeto (M0) | Pós projeto (M2) | Fontes de verificação | Pressupostos |
|---------------------|---|-----------------------|------------------|-----------------------|--------------|
|                     | <p><b>Percentual dos educandos que estão trabalhando na área do curso escolhido no PPI, segundo os principais grupos ocupacionais (%):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Marceneiro</li> <li>2. Auxiliar de marceneiro(a)</li> <li>3. Costureiro(a) em máquina reta</li> <li>4. Costureiro(a) em máquina industrial</li> <li>5. Chefe de cozinha</li> <li>6. Auxiliar de cozinha</li> <li>7. Confeiteiro(a)</li> <li>8. Eletricista de instalações predial</li> <li>9. Eletricista de instalações residencial</li> <li>10. Outro</li> </ol> <p><b>Total</b></p> | 100,0                 | 100,0            | Pesquisa              |              |
|                     | <p><b>Percentual do total dos educandos segundo a satisfação com a sua situação atual no mercado de trabalho (%):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Sim</li> <li>(2) Não</li> </ol> <p><b>Total</b></p>  | 100,0                 | 100,0            | Pesquisa              |              |

| Objetivo de impacto | Indicadores   | Antes do projeto (M0) | Pós projeto (M2) | Fontes de verificação | Pressupostos |
|---------------------|---|-----------------------|------------------|-----------------------|--------------|
|                     | <p>Percepção dos educandos certificados quanto à causalidade do projeto para sua inserção ou não no mercado de trabalho: média dos pontos atribuídos ao projeto e a outros fatores relevantes (número de pontos):</p> <p>(1) Família<br/> (2) Escola<br/> (3) Projeto<br/> (4) Maturidade<br/> <b>Total</b></p> | X                     | 10,0             | Pesquisa              |              |

| Objetivos específicos do projeto   | Indicadores  | Antes do projeto (M0) | Pós projeto (M1) | Fontes de verificação | Pressupostos  |
|--|--|-----------------------|------------------|-----------------------|---|
| <p>1. Promover a <b>qualificação profissional</b> dos adolescentes e jovens, considerando o contexto social das comunidades.</p> <p>___ Curso de Arte Culinária</p> <p>___ Curso de Arte em Madeira</p> <p>___ Curso de Corte e Costura</p> <p>___ Curso de Eletricidade</p> | <p><b>Índice médio de auto percepção da qualificação profissional dos educandos segundo o curso (índice, 0 a 100):</b></p> <p>Índice</p> <p>Índice</p> <p>Índice</p> <p>Índice</p> <p><b>Número total de educandos</b></p> |                       |                  | <p>Pesquisa</p>       | <p>&gt; Tráfico de drogas</p> <p>&gt; Organização e articulação das famílias</p> <p>&gt; Conjuntura do mercado de trabalho</p> <p>&gt; Postura das empresas com relação aos jovens aprendizes</p> |
| <p>2. Promover a <b>formação integral</b> dos adolescentes e jovens</p>  | <p>Índice médio do nível de formação integral dos educandos (índice, 0 a 100):</p>   |                       |                  | <p>Pesquisa</p>       |   |
| <p>3. Promover a <b>qualificação técnica e relacional</b> dos educadores do PPI.</p>   | <p>Índice médio da qualificação técnica dos educadores (de 0 a 100)</p> <p>Índice médio da qualificação relacional dos educadores (de 0 a 100)</p> <p><b>Número total de educadores</b></p>                                |                       |                  | <p>Pesquisa</p>       | <p>&gt; Comprometimento do educador</p>   |

| Objetivos das ações                    | Indicadores  | Meta (2013) | Realizado (2013) | Fontes de verificação                       | Pressupostos                                |
|--|--|-------------|------------------|---|---|
| 1.1. Oferecer curso de Arte Culinária  | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Número de jovens inscritos (nº)</li> <li>&gt; Taxa de frequência mensal (%)</li> <li>&gt; Taxa de abandono (%)</li> <li>&gt; Causas do abandono ao longo do ano (%)</li> <li>&gt; Percentual de educandos certificados (%)</li> <li>&gt; Avaliação do curso pelo educando</li> </ul> |             |                  | Diário do educador / Cadastro da Secretária | >Disponibilidade das instituições parceiras |
| 1.2. Oferecer curso de Arte em Madeira | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Número de jovens inscritos (nº)</li> <li>&gt; Taxa de frequência mensal (%)</li> <li>&gt; Taxa de abandono (%)</li> <li>&gt; Causas do abandono ao longo do ano (%)</li> <li>&gt; Percentual de educandos certificados (%)</li> <li>&gt; Avaliação do curso pelo educando</li> </ul> |             |                  | Diário do educador / Cadastro da Secretária |   |
| 1.3 Oferecer curso de Corte Costura    | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Número de jovens inscritos (nº)</li> <li>&gt; Taxa de frequência mensal (%)</li> <li>&gt; Taxa de abandono (%)</li> <li>&gt; Causas do abandono ao longo do ano (%)</li> <li>&gt; Percentual de educandos certificados (%)</li> <li>&gt; Avaliação do curso pelo educando</li> </ul> |             |                  | Diário do educador / Cadastro da Secretária |   |
| 1.4 Oferecer curso de Eletricidade     | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Número de jovens inscritos (nº)</li> <li>&gt; Taxa de frequência mensal (%)</li> <li>&gt; Taxa de abandono (%)</li> <li>&gt; Causas do abandono ao longo do ano (%)</li> <li>&gt; Percentual de educandos certificados (%)</li> <li>&gt; Avaliação do curso pelo educando</li> </ul> |             |                  | Diário do educador / Cadastro da Secretária |   |

| Objetivos das ações   | Indicadores  | Meta (2013) | Realizado (2013) | Fontes de verificação                             | Pressupostos |
|---|--|-------------|------------------|---|--------------|
| 2.1. Oferecer oficinas de Formação Humana (cidadania, política, espiritualidade, drogas, ecologia, valores) | > Número de jovens inscritos (nº)<br>> Taxa de frequência mensal (%) |             |                  | Diário do educador /<br>Cadastro da<br>Secretaria |              |
| 3.1. Realizar “período de atualização” para os educadores   | ...  |             |                  |   |              |
| 3.2. Encaminhar educadores para capacitação externa   | ...  |             |                  |   |              |

**Nota:** Os índices relacionados aos objetivos específicos foram desenvolvidos na monitoria. Alguns deles estão apresentados no item 4.3.3 do Manual

# INSTITUTO ESTER

**Tabela 30 – Marco lógico do Projeto Rede Ester de Empregabilidade e Inclusão**

**Público-alvo:** Pessoas com deficiência que queiram trabalhar, moradoras das regiões de Belo Horizonte, Betim e Contagem (MG)

| Objetivo Final  | Indicadores  | Fontes de Verificação | Pressupostos  |
|---|--|-----------------------|---|
| Contribuir para a melhoria da qualidade de vida das pessoas com deficiência moradoras de Belo Horizonte, Betim e Contagem / MG. | Renda das pessoas com deficiência  | Relatório de pesquisa |   |
|   | Auto realização no trabalho  | Relatório de pesquisa |   |
| Objetivo Específico   | Indicadores  | Fontes de Verificação | Pressupostos  |
| Promover a inclusão das pessoas com deficiência no mercado formal de trabalho em Belo Horizonte, Betim e Contagem / MG.         | Pessoas com deficiência <u>incluídas</u> (*) no mercado formal de trabalho com carteira assinada | Portal Rede Ester     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conjuntura econômica favorável</li> <li>• Boa situação financeira das empresas</li> <li>• Fiscalização eficiente do Ministério do Trabalho para o cumprimento da lei de cotas</li> </ul> |
|   | Pessoas com deficiência <u>inseridas</u> (*) no mercado formal de trabalho com carteira assinada | Portal Rede Ester     |   |
| Objetivos de Produto  | Indicadores  | Fontes de Verificação | Pressupostos  |
| 1) Identificar, cadastrar, diagnosticar e mobilizar as pessoas com deficiência de Belo Horizonte, Betim e Contagem / MG.        | Número de pessoas cadastradas no Sistema de Informações  | Portal Rede Ester     | Familiares apoiam o desenvolvimento das pessoas com deficiência   |
| 2) Auxiliar as empresas de Belo Horizonte, Betim e Contagem na disponibilização de vagas para pessoas com deficiência.          | Número de vagas disponibilizadas para pessoas com deficiência                                    | Portal Rede Ester     | Diretoria das empresas comprometidas com a inclusão de pessoas com deficiência  |
| 3) Fomentar a qualificação profissional de pessoas com deficiência em Belo Horizonte, Betim e Contagem.                         | Número de pessoas com deficiência qualificadas para o trabalho segundo o tipo de qualificação    | Portal Rede Ester     | Cursos de qualificação oferecem acessibilidade para os alunos   |

**(\*) Nota**

Conceitos desenvolvidos: “Pessoas inseridas no mercado de trabalho” e “Pessoas incluídas no mercado de trabalho”.

- Pessoas inseridas: Pessoa com deficiência contratada com carteira de trabalho em empresa cliente do Instituto Ester.
- Pessoas incluídas: Pessoa com deficiência que foi contratada com carteira de trabalho em empresa cliente do Instituto Ester e está trabalhando há pelo menos 6 meses com contrato nessa empresa.

### Ttabela 30 - (cont.) - Plano de trabalho: Cronograma 2012

| Objetivo Final: Contribuir para a melhoria da qualidade de vida das pessoas com deficiência.   |   |          |     |     |     |     |     |     |     |     |  |
|--|---|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|
| Objetivo (específico) do Projeto: Incluir as pessoas com deficiência no mercado formal de trabalho em Belo Horizonte, Betim e Contagem / MG. |   |          |     |     |     |     |     |     |     |     |  |
| Produtos Esperados   | Objetivos de Atividade  | Mar 2012 | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago | Set | Out | Nov |  |
| Pessoas com deficiência identificadas, cadastradas, diagnosticadas e mobilizadas   | 1.1 Implantar Sistema de Informação na plataforma Web 2.0.                  |          |     |     |     |     |     |     |     |     |  |
|  | 1.2 Implantar campanhas de cadastramento.                                   |          |     |     |     |     |     |     |     |     |  |
|  | 1.3 Formar Rede de Organizações parceiras do cadastramento.                 |          |     |     |     |     |     |     |     |     |  |
|  | 1.4 Entrevistar pessoas com deficiência.                                    |          |     |     |     |     |     |     |     |     |  |
|  | 1.5 Manter <i>feedback</i> atualizado das pessoas com deficiência.          |          |     |     |     |     |     |     |     |     |  |
|  | 1.6 Desenvolver pesquisa com dados do Sistema de Informação.                |          |     |     |     |     |     |     |     |     |  |
|  | 1.7 Desenvolver pesquisa com dados secundários sobre o mercado de trabalho. |          |     |     |     |     |     |     |     |     |  |
| Vagas de trabalho para pessoas com deficiência disponibilizadas pelas empresas   | 2.1 Formar Rede Ester de Empresas Inclusivas.                               |          |     |     |     |     |     |     |     |     |  |
|  | 2.2 Elaborar pacotes de serviços para as empresas.                          |          |     |     |     |     |     |     |     |     |  |
|  | 2.3 Publicar artigos sobre as experiências do Instituto nas empresas.       |          |     |     |     |     |     |     |     |     |  |
|  | 2.4 Prestar assessoria às empresas.   |          |     |     |     |     |     |     |     |     |  |

| Produtos Esperados   | Objetivos de Atividade   | Mar 2012 | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago | Set | Out | Nov |
|--|--|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Pessoas com deficiência habilitadas para o mercado de trabalho | 3.1 Formar Rede de Instituições de Ensino parceiras                                    |          |     |     |     |     |     |     |     |     |
|  | 3.2 Identificar pessoas com interesse e necessidade de qualificação e escolarização    |          |     |     |     |     |     |     |     |     |
|  | 3.3 Assessorar as instituições de ensino no desenvolvimento psicopedagógico dos cursos |          |     |     |     |     |     |     |     |     |
|  | 3.4 Alinhar a demanda de qualificação com as demandas de vagas das empresas            |          |     |     |     |     |     |     |     |     |
|  | 3.5 Promover a divulgação de cursos da Rede Instituições de Ensino parceiras           |          |     |     |     |     |     |     |     |     |

## 4.3.2 Questionários

### Ramacrisna: M0, M1 e M2 Projeto de Qualificação Digital

#### Quadro 18 – Questionário M0 (antes de iniciar o projeto)

|   |   |   |                      |
|---|---|---|----------------------|
|    |   | HORÁRIO PRETENDIDO: ( ) MANHÃ ( ) TARDE ( ) NOITE |                      |
| CURSO:  | INÍCIO do curso (m/a):  |   | <b>ENTREVISTA M0</b> |
| DATA DA ENTREVISTA: / /   |   | DATA nascimento: / /                              |                      |
| Nome:   |   | Idade:  |                      |
| Endereço:   |   | Nº.:  | Bairro:              |
| Município:  |   | Telefones:  |                      |
| Email:  |   |   |                      |
| CPF:  |   | Carteira Identidade:                              |                      |
| Estuda atualmente: ( ) sim ( ) não  | Sua escolaridade atual: ( ) fund.incompleto ( ) fund.completo<br>( ) médio incompleto ( ) médio completo ( ) superior incompleto<br>( ) superior completo |   |                      |
| 1) Você tem como arcar com seu transporte? ( ) SIM ( ) NÃO  |   |   |                      |
| 2) Qual sua numeração de uniforme? Camisa ( ) P ( ) M ( ) G ( ) GG - Calçado nº _____   |   |   |                      |
| 3) Tem algum problema de saúde? ( ) NÃO ( ) SIM. Qual?  |   |   |                      |
| 4) Como ficou sabendo do curso ( ) internet ( ) televisão ( ) Jornal ( ) Rádio ( ) Ex-aluno<br>( ) Panfleto ( ) Na Ramacrisna   |   |   |                      |
| 5) Sua moradia é: ( ) Própria ( ) Alugada ( ) Cedida  |   |   |                      |
| 5.1) Quantas pessoas da família moram em sua casa? ____   |   |   |                      |
| 5.2) Dessas pessoas, quantas têm algum tipo de renda ( aposentadoria, pensão, bico, salário etc.)? ____   |   |   |                      |
| 6) Você é o principal responsável pelo sustento da família (chefe da família)? ( ) Sim ( ) Não  |   |   |                      |
| 7) Você está trabalhando atualmente? ( ) SIM ( ) Não  |   |   |                      |
| 7.1) Se <b>SIM (está trabalhando)</b> , qual é a sua condição? ( ) Empregado com carteira assinada ( ) Empregado sem carteira assinada ( ) Autônomo ( ) Empregador (negócio próprio e tem pelo menos 1 empregado)<br>( ) Outra condição: _____                    |   |   |                      |
| 7.2) Em que atividade você trabalha atualmente? ( ) Mecânico ( ) Soldador ( ) Informática ( ) Eletricista<br>( ) Vendedor ( ) Administrativo/Escritório ( ) Funcionário público ( ) Ajudante de produção<br>( ) Construção civil ( ) Doméstica(o) ( ) Outra _____ |   |   |                      |
| 7.3) Se você <b>NÃO</b> está trabalhando atualmente:<br>( ) Nunca trabalhou ( ) Já trabalhou antes, porém está sem trabalhar agora  |   |   |                      |
| 7.4) Esta sem trabalhar há quanto tempo? ( ) menos de 2 meses ( ) menos de 1 ano ( ) 1 ano ou mais  |   |   |                      |
| 7.5) Se <b>NÃO</b> está trabalhando atualmente, está procurando trabalho? ( ) SIM ( ) NÃO   |   |   |                      |
| 8) Sua família recebe ajuda de algum programa social? ( ) NÃO ( ) SIM Qual? ( ) Bolsa-Família ( ) Cesta-escola<br>( ) Outro: _____  |   |   |                      |
| 9) Por que você se interessou pelo curso?( ) Gosta da área ( ) Vê oportunidade de trabalho<br>( ) Melhorar formação profissional ( ) Quer promoção no emprego ( ) Preencher tempo ocioso  |   |   |                      |
| 10) No mês atual, qual é aproximadamente o valor da <b>SUA renda de trabalho</b> (salário em carteira ou retirada)?<br>Valor: R\$ _____ ( ) não tem renda   |   |   |                      |
| 11) Por que você deveria ser selecionado para realizar este curso?  |   |   |                      |

Notar que esse questionário (quadro 18) a ser aplicado em M0 tem tripla finalidade: (i) coletar as informações necessárias pela equipe para administrar o dia a dia do projeto; (ii) conhecer as características básicas do público beneficiário do projeto; e (iii) levantar a linha de base, ou a situação pré-projeto do participante no que diz respeito às variáveis relevantes para o projeto.

Notar também que nem todos os indicadores de resultado previstos no marco lógico do projeto foram contemplados aqui. A equipe da Ramacrisna decidiu priorizar alguns indicadores nesse primeiro momento, e mais para a frente introduzir os demais.

### Quadro 19 – Questionário M1 (logo após o encerramento do projeto)



Prezado (a) aluno: Seja o mais sincero possível na sua resposta, pois você estará contribuindo para a melhoria do nosso curso na Ramacrisma. O sigilo de sua resposta individual está garantido.

|            |                         |
|------------|-------------------------|
| Curso:     | Data: _____/_____/_____ |
| Nome:      |                         |
| Instrutor: | Turno:                  |

**Avalie os itens de acordo com a escala indicada:**

|   | MB: Muito Bom | B: Bom   | R: Regular | INS: Insuficiente |
|---|---------------|----------|------------|-------------------|
| <b>1. Sobre o PROFESSOR</b>   | <b>MB</b>     | <b>B</b> | <b>R</b>   | <b>INS</b>        |
| a) Presença (nunca falta)   |               |          |            |                   |
| b) Cumprimento de horários.   |               |          |            |                   |
| c) Domínio do conteúdo do curso.  |               |          |            |                   |
| d) Transmissão de conhecimento.   |               |          |            |                   |
| e) Relacionamento com os alunos.  |               |          |            |                   |
| f) Interesse em contribuir para a aprendizagem dos alunos.                |               |          |            |                   |
| g) Postura profissional e ética.  |               |          |            |                   |
| h) No geral, qual sua avaliação a respeito do professor?                  |               |          |            |                   |
| <b>2. Sobre a DISCIPLINA/ESTRUTURA/CURSO:</b>                             | <b>MB</b>     | <b>B</b> | <b>R</b>   | <b>INS</b>        |
| a) Atendimento do curso quanto às suas expectativas.                      |               |          |            |                   |
| b) Sistema de avaliação do curso ( PROVAS E TRABALHOS ).                  |               |          |            |                   |
| c) Material didático utilizado ( APOSTILAS ).                             |               |          |            |                   |
| d) Equipamentos, laboratórios e oficinas.                                 |               |          |            |                   |
| e) No geral, o que você achou de fazer o curso na Instituição Ramacrisna? |               |          |            |                   |

3. Comentários, observações e sugestões (utilize o verso se necessário).

## Quadro 20 – Questionário M0 e M1 – Indicador de conhecimentos técnicos

| NOME DO ALUNO(a):   |                   |                     |                  |                     |
|---|-------------------|---------------------|------------------|---------------------|
| CURSO: Qualificação Digital   |                   |                     |                  |                     |
| DATA:   |                   |                     |                  |                     |
| Tema: Pacote Office, Software, Hardware e Instalação de Redes                                     | Sei muito (3 pts) | Sei regular (2 pts) | Sei pouco (1 pt) | Não sei nada (0 pt) |
| Instalação de Sistemas Operacionais   |                   |                     |                  |                     |
| Instalações de <i>softwares</i>   |                   |                     |                  |                     |
| <i>Backup</i>   |                   |                     |                  |                     |
| Recuperação de dados deletados  |                   |                     |                  |                     |
| Restauração de sistemas   |                   |                     |                  |                     |
| Métodos de Instalação de <i>Drivers</i>   |                   |                     |                  |                     |
| Clonagem de HD e Imagens do Sistemas  |                   |                     |                  |                     |
| Quebra de Senhas de Sistemas Operacionais   |                   |                     |                  |                     |
| Utilização de Comandos DOS  |                   |                     |                  |                     |
| Remoção de vírus, <i>spyware</i> , <i>worms</i> etc.  |                   |                     |                  |                     |
| Configurações de Segurança  |                   |                     |                  |                     |
| Instalações de sistemas via USB, HD externo, <i>Pendrivel</i>                                     |                   |                     |                  |                     |
| Componentes de um microcomputador   |                   |                     |                  |                     |
| Identificação das características e funcionamento de cada tipo de equipamento ( <i>Hardware</i> ) |                   |                     |                  |                     |
| Cuidados com eletricidade estática  |                   |                     |                  |                     |
| Cuidados com manuseio de peças  |                   |                     |                  |                     |
| Montagem e desmontagem de microcomputadores   |                   |                     |                  |                     |
| Instalações de periféricos e <i>hardware</i>  |                   |                     |                  |                     |
| Compartilhamento de arquivos, pastas e impressoras na rede  |                   |                     |                  |                     |
| Manutenção preventiva e corretiva   |                   |                     |                  |                     |
| Tipos de Redes e suas topologias  |                   |                     |                  |                     |
| Word  |                   |                     |                  |                     |
| Excel   |                   |                     |                  |                     |
| Power Point   |                   |                     |                  |                     |

### Nota:

Total de 0 ponto equivale ao índice 0. Total de 72 pontos (3 pontos para cada um dos 24 itens) equivalem ao índice 100.

**Quadro 21 – Questionário M2 (6 meses após o encerramento do projeto)**

|  |       |       |               |
|--|-------|-------|---------------|
|   |       |       |               |
| CURSO:   |       |       | ENTREVISTA M2 |
| Nome:  |       |       |               |
| Email:   |       |       |               |
| Data da entrevista:  | (mês) | (ano) |               |
| 1) Você <b>está trabalhando</b> atualmente? ( ) Sim ( ) Não  |       |       |               |
| 2) Se <b>SIM (está trabalhando)</b> atualmente, qual é a sua condição?<br>( ) Empregado com carteira assinada ( ) Empregado sem carteira assinada<br>( ) Autônomo ( ) Empregador (tem negócio próprio e pelo menos 1 empregado)<br>( ) Outra condição: _____   |       |       |               |
| 2.1) Atualmente em que atividade, ou função, você trabalha? ( ) Mecânico<br>( ) Soldador ( ) Informática ( ) Eletricista ( ) Vendedor ( ) Administrativo/Escritório<br>( ) Funcionário público ( ) Ajudante de produção ( ) Construção civil ( ) Doméstica(o) ( ) Outra _____  |       |       |               |
| 2.2) <b>Está trabalhando atualmente na área do curso?</b> ( ) Sim ( ) Não<br>Se <b>sim</b> , o que <b>mais contribuiu?</b> ( ) Certificado do curso ( ) Aprendizado do curso<br>( ) Indicação ( ) Mercado de trabalho aquecido ( ) Outro motivo: _____<br><br>Se <b>não</b> , qual o <b>principal motivo?</b> ( ) não há vagas na área ( ) o curso não preparou para o trabalho ( ) exigência de experiência ( ) exigência de escolaridade ( ) conseguiu outra oportunidade melhor de trabalho ( ) Outro motivo: _____ |       |       |               |
| 2.3) Exerce a mesma atividade (ou função) que tinha antes de fazer o curso? ( ) Sim<br>( ) Não ( ) Antes não trabalhava  |       |       |               |
| 2.4) Se <b>não exerce a mesma função de antes do curso</b> , a função atual está: ( ) melhor<br>( ) pior ( ) igual   |       |       |               |
| 2.5) No seu trabalho atual, você está aplicando o conhecimento que obteve no curso?<br>( ) Não<br>( ) Sim, pouco ( ) Sim, muito  |       |       |               |
| 2.6) No mês atual, qual é aproximadamente o valor da <b>SUA renda de trabalho</b> (salário em carteira ou retirada)? Valor: R\$ _____ ( ) Sem renda  |       |       |               |

- 3) Se você **NÃO está trabalhando atualmente**, por quê?  
 Está procurando trabalho, mas não encontra.  Só quer estudar  Precisa cuidar de familiares ou afazeres domésticos  Desistiu de procurar trabalho, porque não encontra  Outra razão: \_\_\_\_\_
- 4) Considerando as mudanças nas SUAS condições de trabalho nos últimos 6 meses, **como você vê a influência do curso?**  Atrapalhou muito  Atrapalhou pouco  Não atrapalhou nem ajudou  Ajudou pouco  Ajudou muito

## Associação Projeto Providência

### Quadro 22 – Questionário do Projeto PPI (Projeto Providência Jovem) – MO

#### ASSOCIAÇÃO PROJETO PROVIDÊNCIA – PROJETO PPI

#### AVALIAÇÃO DE MARCO ZERO – EDUCANDO

O objetivo da pesquisa é contribuir para melhorar o trabalho do Projeto Providência.

Para isto, você deve ser o mais sincero possível em suas respostas.

Não há resposta certa ou errada. O importante é saber a sua opinião sobre algumas questões e poder conhecer melhor quem é o educando do PPI.

De modo nenhum a sua resposta individual será divulgada. Só deveremos divulgar as respostas no conjunto.

O fato de informar o seu nome é apenas para podermos retornar a você após o projeto, para ouvirmos novamente a sua opinião e termos notícias sobre como você está.

#### Equipe do PPI

NOME: \_\_\_\_\_

DATA NASC. \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

IDADE \_\_\_\_\_ SEXO:  Masculino  Feminino

ENDEREÇO: \_\_\_\_\_

BAIRRO:  Taquaril  Vila Fazendinha  Santa Maria  Outro: \_\_\_\_\_

E-MAIL: \_\_\_\_\_

TELEFONES PARA CONTATO:

Celular: \_\_\_\_\_ Celular: \_\_\_\_\_ Telefone residencial:

\_\_\_\_\_ Telefone do trabalho: \_\_\_\_\_

UNIDADE DO PPI MATRICULADO: ( ) Taquaril ( ) Vila Fazendinha ( ) Santa Maria  
TURNO: ( ) Manhã ( ) Tarde ( ) Noite  
CURSO DO PPI: ( ) Arte culinária ( ) Arte em madeira ( ) Corte e costura ( ) Eletricidade

ESTUDA ATUALMENTE? ( ) Sim ( ) Não

SE SIM, EM QUE SÉRIE ESTÁ? \_\_ do fundamental; \_\_ do médio; \_\_ do superior

SE NÃO ESTUDA, QUE SÉRIE CHEGOU A COMPLETAR? \_\_ do fundamental; \_\_ do médio;  
( ) tem superior incompleto ( ) tem superior completo

### PARTE I – SOBRE A SUA RELAÇÃO COM O PROJETO PROVIDÊNCIA

#### 1. Você já participava antes do Projeto Providência?

Sim  Não

**Se sim:**

Em que ano entrou no Projeto \_\_\_\_\_

Participou de quais programas:  PPE  PPC  PPA  PPJ

**Se não,** por que se inscreveu no PPJ? Marcar apenas a principal razão:

Indicação de amigo

Porque quero muito

Por causa da mãe / pai

Projeto de vida

Outra razão: \_\_\_\_\_

### PARTE II – SOBRE O PPI

2. Assinale o curso do PPI que **você vai fazer**. Em seguida, APENAS em relação a esse curso, para cada afirmativa assinale a opção sobre o quanto você sabe.

( ) Curso: Arte culinária

| Afirmativas                    | Não sei | Sei pouco | Sei regular | Sei muito |
|--------------------------------|---------|-----------|-------------|-----------|
| Fazer arroz, feijão e macarrão |         |           |             |           |
| Fazer salgados finos           |         |           |             |           |
| Fazer doces e bombons finos    |         |           |             |           |
| Fazer bolos confeitados        |         |           |             |           |

( ) Curso: Arte em Madeira

| <b>Afirmativas</b>   | <b>Não sei</b> | <b>Sei pouco</b> | <b>Sei regular</b> | <b>Sei muito</b> |
|--|----------------|------------------|--------------------|------------------|
| Utilizar as ferramentas  |                |                  |                    |                  |
| Executar as operações complexas (respigar, fazer furas, encaixes, acabamentos) |                |                  |                    |                  |
| Utilizar as máquinas industriais   |                |                  |                    |                  |
| Fazer peças e móveis em madeira  |                |                  |                    |                  |

( ) Curso: Corte e Costura

| <b>Afirmativas</b>   | <b>Não sei</b> | <b>Sei pouco</b> | <b>Sei regular</b> | <b>Sei muito</b> |
|--|----------------|------------------|--------------------|------------------|
| Executar os pontos a mão (bainha, alinhavar, corrente etc.)                      |                |                  |                    |                  |
| Fazer costura reta e usar outras máquinas industriais                            |                |                  |                    |                  |
| Fazer modelagem e corte  |                |                  |                    |                  |
| Confeccionar peças variadas com qualidade (vestidos, calças, blusas, saias etc.) |                |                  |                    |                  |

( ) Curso: Eletricidade

| <b>Afirmativas</b>  | <b>Não sei</b> | <b>Sei pouco</b> | <b>Sei regular</b> | <b>Sei muito</b> |
|---|----------------|------------------|--------------------|------------------|
| Trabalhar com os circuitos simples (instalação de tomadas, interruptor, campainha etc.) |                |                  |                    |                  |
| Montar quadro de distribuição   |                |                  |                    |                  |
| Ler e fazer projetos  |                |                  |                    |                  |
| Executar projeto elétrico predial   |                |                  |                    |                  |

### PARTE III – SOBRE O SEU JEITO DE SER

3. As frases abaixo são sobre você mesmo, isto é, sobre **o seu jeito de ser**. Para cada frase, diga o quanto você concorda ou discorda.

- Eu me sinto bem quando estou com os meus colegas.  
( ) Concordo fortemente ( ) Concordo ( ) Fico na dúvida ( ) Discordo ( ) Discordo fortemente
- Eu sinto Deus muito presente na minha vida e em tudo o que faço.  
( ) Concordo fortemente ( ) Concordo ( ) Fico na dúvida ( ) Discordo ( ) Discordo fortemente

- Eu respeito as pessoas e aceito bem as diferenças (de opinião, opção sexual, religiosa, raça, local onde mora, idade etc.)  
( ) Concordo fortemente ( ) Concordo ( ) Fico na dúvida ( ) Discordo ( ) Discordo fortemente
- Eu participo dos movimentos organizados na comunidade (grupo de jovens, orçamento participativo, associação de bairro, igreja etc.).  
( ) Concordo fortemente ( ) Concordo ( ) Fico na dúvida ( ) Discordo ( ) Discordo fortemente
- Quando me vejo em situação difícil, fico totalmente perdido e não consigo agir.  
( ) Concordo fortemente ( ) Concordo ( ) Fico na dúvida ( ) Discordo ( ) Discordo fortemente
- Eu tenho clareza do que eu quero ser na vida.  
( ) Concordo fortemente ( ) Concordo ( ) Fico na dúvida ( ) Discordo ( ) Discordo fortemente
- Eu consigo planejar o meu futuro e, depois, seguir nessa direção.  
( ) Concordo fortemente ( ) Concordo ( ) Fico na dúvida ( ) Discordo ( ) Discordo fortemente
- Eu preservo o meio ambiente na comunidade fazendo coleta seletiva, jogando lixo no lugar certo e não desperdiçando água.  
( ) Concordo fortemente ( ) Concordo ( ) Fico na dúvida ( ) Discordo ( ) Discordo fortemente

#### PARTE IV – SOBRE A SUA SITUAÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO

4. **No mês atual**, qual é a sua situação no mercado de trabalho? (Marcar apenas uma opção)
- a. **Não está trabalhando**, porque **não quer**, ou **não** pode trabalhar (algum tipo de deficiência ou motivos familiares), ou só estuda.
  - b. **Não está trabalhando**, porque está **desempregado** (não está trabalhando e tomou medidas concretas para procurar trabalho).
  - c. É trabalhador não remunerado (ajudante nas coisas da família, estagiário, voluntário).
  - d. É empregado com carteira assinada.
  - e. É empregado sem carteira assinada.
  - f. Trabalha sozinho como autônomo e tem CNPJ (é trabalhador por conta própria formal).
  - g. Trabalha sozinho como autônomo e não tem CNPJ (é trabalhador por conta própria informal).
  - h. Tem empregados que trabalham para você e tem CNPJ (é empregador formal)
  - i. Tem empregados que trabalham para você, mas não tem CNPJ (é empregador informal)..

**5. Está satisfeito com a sua situação atual no mercado de trabalho?**

muito satisfeito     satisfeito     pouco satisfeito     nada satisfeito

**6. Se não está trabalhando no mês atual (SÓ SE RESPONDEU (a) ou (b) NA QUESTÃO 4), na sua opinião qual é a principal razão?**

- Procurei, mas não consegui trabalho na área do curso de formação do PPJ.
- Procurei, mas não consegui trabalho de forma alguma.
- Porque tenho dificuldade em cumprir horários e rotinas.
- Porque existe preconceito da sociedade em relação ao local onde moro e aos hábitos da comunidade onde moro.
- Porque tenho baixo nível de escolaridade.
- Porque não tenho as competências específicas exigidas para a função.
- Não quero trabalhar porque o salário é muito baixo - para muito trabalho e muita exigência.

**7. Se você está trabalhando no mês atual, responda:**

Qual foi aproximadamente o seu salário (ou rendimento) no mês atual? R\$ \_\_\_\_\_

Muito obrigado por sua participação nesta pesquisa do PPJ!!!

### 4.3.3 Construção de indicadores

## Associação Projeto Providência: Índice de autopercepção do educando quanto à sua qualificação profissional

À semelhança do que foi feito em 1.3.2 (para o indicador de autoestima), em 3.4 (para o indicador de confiança dos produtores na cooperativa) e em 4.2.2 (para o indicador de desenvolvimento de habilidades técnicas em curso de mecânico de montagem de produtos), ao longo da monitoria na APP procurou-se também desenvolver as categorias que deveriam compor os indicadores de autopercepção da qualificação profissional para cada

um dos quatro  **cursos oferecidos no PPJ** – arte culinária, arte em madeira, corte e costura, eletricidade. Essas categorias foram criadas no grupo de monitoria, tendo em vista os objetivos de qualificação pretendidos em cada curso pelo projeto, cobrindo desde os objetivos mais simples (ou mais facilmente alcançáveis) até os mais complexos (ou mais difíceis para serem alcançados).

A título de ilustração, toma-se aqui o caso do  **curso de arte culinária**. As categorias para o indicador foram propostas durante a monitoria, e depois a pergunta foi inserida no questionário a ser aplicado tanto em M0 como em M1. Uma vez coletados os dados, como consolidá-los para análise?

**No caso da Associação Projeto Providência (APP)**, os dados provenientes do questionário-papel foram contabilizados à parte e, em seguida,  **tabulados na planilha em excel apenas os dados agregados para o conjunto dos pesquisados**.

Evidentemente  **o ideal é que os dados sejam tabulados (por pergunta/ categorias do questionário) em nível de informante**, e não de modo agregado, pois é em nível de participante que a base de dados do projeto social deve ser construída, de modo a permitir cruzamentos de informações e uma análise mais *rica* e substancial dos dados levantados para orientar na condução do projeto. Porém, há que se dar o mérito devido a esse primeiro esforço da APP no sentido de começar a avaliar os seus projetos sociais.

Feita a tabulação dos dados de modo agregado, como, então, construir o Índice de autopercepção da qualificação profissional em arte culinária?

### **Construção do Índice a partir dos dados agregados**

Em 1.3.2 (para o indicador de autoestima) e em 3.4 (para o indicador de confiança dos produtores na cooperativa), vimos que a construção dos respectivos índices estava apresentada no modo agregado, isto é, para o conjunto dos pesquisados.<sup>98</sup> Para isto, foi necessário dispor das seguintes informações:

---

<sup>98</sup> Chama-se a atenção para o fato de que, a partir da tabulação dos dados feita no modo individual (por respondente pesquisado), é possível chegar à agregação dos mesmos, segundo os mais diferentes critérios. Porém, se os dados já estão tabulados de modo agregado, isso limita o poder de análise do avaliador/gestor.

- Atribuição de pontos para cada nível da escala.
- Frequência relativa das respostas obtidas por categoria e nível da escala, para o universo ou a amostra dos pesquisados.

Assim, para compor o **índice geral** de qualificação profissional em arte culinária do PPJ, veja as informações que foram levantadas para o conjunto dos 40 educandos em M0 (antes de iniciar o curso) que estavam matriculados nesse curso – **tabela 31**.

**Tabela 31 – Curso de arte culinária: Construção do Índice de qualificação profissional – M0 (\*)**

| Afirmativas  | Não sei (%) | Sei pouco (%) | Sei regular (%) | Sei muito (%) | Frequência relativa (%) Total | Soma dos pontos (pontos (**)) |
|--|-------------|---------------|-----------------|---------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Pontos atribuídos (pontos)   | 0           | 1             | 2               | 3             |                               |                               |
| Fazer arroz, feijão e macarrão   | 40,0        | 40,0          | 20,0            |               | 100,0                         | 0,8                           |
| Fazer salgados finos   | 70,0        | 30,0          |                 |               | 100,0                         | 0,3                           |
| Fazer doces e bombons finos  | 65,0        | 35,0          |                 |               | 100,0                         | 0,4                           |
| Fazer bolos confeitados  | 80,0        | 20,0          |                 |               | 100,0                         | 0,2                           |
| <b>Soma ponderada dos pontos</b><br>- pela frequência relativa das assinalações (pontos) |             |               |                 |               |                               | 1,7                           |
| Índice geral (0 a 100)   |             |               |                 |               |                               | 13,8                          |

(\*) valores apresentados fictícios, uma vez que a tabulação dos dados do projeto ainda não havia sido completada até o momento de elaboração dessa tabela.

(\*\*) Máximo de pontos por categoria = 3. Máximo total de pontos=12.

Como visto no **tabela 31**, a apuração do número-índice foi feita a partir da soma ponderada dos pontos obtidos para as categorias do indicador, tomando por base a frequência relativa das respostas para o conjunto dos participantes pesquisados. Considerando a escala de pontos que foi adotada nesse caso, o total de pontos obtidos pelo grupo de participantes poderia variar entre o mínimo de zero, equivalendo ao índice zero, e o máximo de 12 pontos, equivalendo ao índice 100 (se todos respondessem *saber muito* para todas as quatro opções).

Em M1 (logo ao final do curso), voltou-se a aplicar o questionário junto aos mesmos educandos para identificar como eles se percebiam naquele momento em termos dos seus conhecimentos na área. Veja os resultados encontrados – **tabela 32**

**Tabela 32 – Curso de arte culinária: Construção do Índice de qualificação profissional – M1<sup>(\*)</sup>**

| Afirmativas  | Não sei (%) | Sei pouco (%) | Sei regular (%) | Sei muito (%) | Frequência relativa (%) Total | Total de pontos (**) |
|--|-------------|---------------|-----------------|---------------|-------------------------------|----------------------|
| Pontos atribuídos (pontos)   | 0           | 1             | 2               | 3             |                               |                      |
| Fazer arroz, feijão e macarrão   | 0,0         | 0,0           | 10,0            | 90,0          | 100,0                         | 2,9                  |
| Fazer salgados finos   | 0,0         | 12,0          | 45,0            | 43,0          | 100,0                         | 2,3                  |
| Fazer doces e bombons finos  | 5,0         | 16,0          | 49,0            | 30,0          | 100,0                         | 2,1                  |
| Fazer bolos confeitados  | 6,0         | 30,0          | 40,0            | 24,0          | 100,0                         | 1,8                  |
| Soma ponderada dos pontos - pela frequência relativa das assinalações (pontos) |             |               |                 |               |                               | 9,07                 |
| Índice geral (0 a 100)   |             |               |                 |               |                               | 75,6                 |

(\*) valores apresentados fictícios. (\*\*) Máximo de pontos por categoria = 3. Máximo total de pontos=12.

Assim, depois do curso, veja que o índice de autopercepção da qualificação profissional dos educandos em arte culinária subiu de 13,7 em M0 para 75,6 em M1, isto é, uma variação de 5,51 vezes ou de 451%. Na realidade, essa alta variação se explica porque a *linha de base* era muito baixa em M0 (índice geral de apenas 13,7, num intervalo entre 0 e 100), tendo em vista que os participantes tinham muito pouco ou quase nenhum conhecimento no campo da arte culinária (**tabela 31**).

Da observação dos **pontos auferidos por cada categoria** (máximo de 3 pontos em cada uma delas), pode-se dizer que, ao final do projeto (M1), os educandos estavam se sentindo mais qualificados, ou seguros, em *fazer arroz, feijão e macarrão* (2,9 pontos) e menos preparados para *fazer bolos confeitados* (1,8 ponto). Nesse sentido, para as próximas turmas do projeto, caberia a recomendação de uma atenção especial para as aulas de bolos confeitados.

Outra maneira para interpretar o resultado para o número-índice geral é utilizar os **marcos avaliatórios**, conforme visto no exemplo do IDH-M ( em 1.3.2). Assim, com base na realidade dos participantes e no que se deseja para eles, foram estabelecidas faixas para o Índice de (autopercepção) da qualificação profissional dos educandos do PPJ, como, por exemplo:

#### **Quadro 23 – Qualificação profissional segundo as faixas do Índice.**

| <b>Faixas do Índice</b> | <b>Classificação do nível percebido de qualificação profissional</b> |
|-------------------------|--|
| De 0 até 35             | Muito baixo  |
| De 36 até 49            | Baixo  |
| De 50 até 74            | Médio  |
| De 75 até 89            | Elevado  |
| De 90 até 100           | Muito elevado  |

Adotando esse padrão de classificação, pode-se afirmar que, para o conjunto dos participantes, o índice da qualificação profissional deles que, em M0 era percebido na média como muito baixo (nº índice de 13,7), após o projeto (M1) passou a ser considerado como elevado (nº índice de 75,6). Ou seja, o curso fez com que os jovens passassem a se perceber, em M1, como bem mais qualificados na arte culinária do que em M0; e, desse modo, podendo contribuir para criar/ampliar as oportunidades de inserção deles no mercado de trabalho.

Notar que, nesse caso do PPJ, como a tabulação dos resultados do questionário apenas contempla os dados agregados, não é possível identificar a distribuição do índice entre os participantes. Assim, sabe-se que em M1 a média do índice foi 75,6, mas não se sabe como o índice estava distribuído entre os participantes: se a quase totalidade dos jovens alcançou esse nível; ou se apenas alguns poucos tiveram nível excelente *puxando* a média para cima. **Se a base de dados estivesse em nível individual por respondente, aí, sim, seria possível analisar a distribuição do índice entre os participantes do projeto.**

Notar também que, quando se usa esse critério para compor o índice (soma ponderada dos pontos pela frequência relativa das assinalações), na realidade não se está atribuindo o nível de complexidade (ou dificuldade) associado a cada afirmativa. Ou seja, todas as afirmativas (ou categorias do indicador) assumem igual nível de relevância no cômputo do indicador. Como, então, **diferenciar as categorias do indicador segundo a sua relevância ou grau de dificuldade**, quando essa diferenciação fizer sentido dentro da lógica de atuação do projeto?

Veja que, na construção dos indicadores de qualificação profissional durante a monitoria na APP, foi solicitado ao grupo de gestores da organização que ordenasse as afirmativas de tal modo que elas estivessem apresentadas num *crescendo*, indo das afirmativas associadas aos objetivos mais fáceis de serem alcançados (1ª frase) aos mais difíceis (4ª frase). Daí que, por exemplo, *fazer arroz, feijão e macarrão* foi considerada por eles como uma tarefa mais simples do que *fazer salgados finos*, que, por sua vez, foi tido como mais fácil do que *fazer doces e bombons finos* etc.

No caso específico do PPJ, como valorar as categorias (frases) dos indicadores de autopercepção em qualificação profissional, uma vez que elas estão associadas a desafios com diferentes níveis de dificuldade? Em outras palavras, como fazer com que o índice consiga captar de modo aproximado essas diferenças de complexidade?

Uma estratégia é atribuir **pesos às categorias do indicador**. Veja que essa estratégia foi utilizada no índice de educação, um dos índices parciais do IDH-M (peso 1 para a escolaridade de adultos, e peso 2 para o fluxo escolar da população jovem), analisado em 1.3.2. A **tabela 33** a seguir ilustra como ficaria a estimativa revista do índice para M1, caso fossem adotados pesos para diferenciar as categorias do indicador entre si, indo do peso 1 (tarefa mais simples) ao peso 4 (tarefa mais complexa).

**Tabela 33 – Curso de arte culinária: Composição revista(\*\*) do Índice de qualificação profissional (\*) – M1.**

| Pesos | Afirmativas   | Não sei (%) | Sei pouco (%) | Sei regular (%) | Sei muito (%) | Frequência relativa (%) Total | Soma dos pontos, considerando pesos por categoria (pontos) |      |
|-------|---|-------------|---------------|-----------------|---------------|-------------------------------|--|------|
|       | Pontos atribuídos (pontos)  | 0           | 1             | 2               | 3             |                               |  |      |
| 1     | Fazer arroz, feijão e macarrão  | 0,0         | 0,0           | 10,0            | 90,0          | 100,0                         | 2,9  |      |
| 2     | Fazer salgados finos  | 0,0         | 12,0          | 45,0            | 43,0          | 100,0                         | 4,6  |      |
| 3     | Fazer doces e bombons finos   | 5,0         | 16,0          | 49,0            | 30,0          | 100,0                         | 6,1  |      |
| 4     | Fazer bolos confeitados   | 6,0         | 30,0          | 40,0            | 24,0          | 100,0                         | 7,3  |      |
|       | <b>Soma ponderada dos pontos</b> - pela frequência relativa das assinalações e os pesos das categorias (pontos) |             |               |                 |               |                               |  | 20,9 |
|       | <b>Número-índice geral</b> (0 a 100)  |             |               |                 |               |                               |  | 69,7 |

(\*) valores apresentados fictícios. (\*\*) Considera diferentes pesos para as categorias do indicador

Com a introdução dos pesos para as categorias do indicador, o valor do número-índice geral apurado para M1 se tornou um pouco menor, caindo 6 pontos percentuais, de 75,6 para 69,7. Tal alteração seria de se esperar, porque **a inclusão do critério dos pesos tendeu a valorizar menos o conhecimento nas tarefas tidas como simples, e a valorizar mais o conhecimento naquelas mais complexas.** Basta ver que, com a atribuição de pesos para as categorias, houve uma inversão relativa nos pontos obtidos por categoria: antes (**tabela 32**) *fazer arroz, feijão e macarrão* detinha a maior proporção de pontos no total auferido – 2,9 em um total de 9,07 pontos; posição depois (**tabela 33**) ocupada por *fazer bolos confeitados* - 7,3 em um total de 20,9 pontos.

Vale atentar também para o fato de que a inclusão do critério do peso permitiu ampliar o raio de variação do índice geral, conferindo-lhe maior grau de sensibilidade para captar as mudanças. Antes, o total máximo de pontos possível de ser alcançado era 12 pontos. Agora passou a ser de 30 pontos, equivalendo ao índice 100 - *sei muito* (3 pontos) para as quatro afirmativas que passaram a ter, respectivamente, pesos 1, 2, 3 e 4.<sup>99</sup>

### **Construção do Índice a partir dos dados individuais**

**Como visto, a construção do Índice de qualificação profissional em arte culinária do PPJ teve por base a tabulação dos dados agregados.** Ou seja, os dados foram contabilizados a partir dos questionários-papel, e depois foram tabulados apenas os valores agregados para o conjunto da turma.

Já no **Ramacrisna**, para compor o Índice de conhecimentos técnicos em software e hardware, a partir do questionário apresentado anteriormente (em 4.3.2), a tabulação dos dados foi em nível de participante – porém o que foi tabulado por participante foi apenas o valor do índice geral para todas as 24 categorias consideradas. Tal tabulação também não é a ideal: para fins da análise dos resultados e orientação na gestão do projeto, são perdidas informações *preciosas* do desempenho dos alunos referentes a cada uma das categorias pesquisadas.

Como se pode perceber, esse é um alvo a ser perseguido, não apenas pela Associação Projeto Providência (APP) e pela Ramacrisna, como também pelas demais organizações participantes da POS: **a construção consistente da base de dados do projeto social**, em nível dos participantes do projeto.

Como já comentado em 2.5.3, por construção consistente da base de dados do projeto entenda-se aqui **a tabulação por cada participante do projeto de todas as questões relevantes para avaliação contidas nos questionários** aplicados em M0, M1 e M2. Desse modo, torna-se possível acompanhar o participante ao longo do projeto e agregar os dados em nível de grupos de participantes, indicadores, viabilizar comparações no tempo, aplicar filtros, fazer análises de distribuição etc., enfim, tratar os dados conforme for a necessidade da equipe para apresentar os resultados alcançados e/ou subsidiar a gestão do projeto.

---

99  $(3X1)+(3X2)+(3X3)+(3X4)$

# ANEXO - ARTIGOS PARA AJUDAREM A REFLETIR SOBRE PLANEJAMENTO E A AVALIAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS EM ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

## 1. Organizações do Terceiro Setor e Projetos Sociais

Por Maria Cecília Prates Rodrigues

Publicado em Gife Online, 30 de novembro de 2011

<http://www.gife.org.br/artigo-organizacoes-do-terceiro-setor-e-projetos-sociais-14425.asp>

Recentemente deparei com a missão de avaliar os resultados de projetos sociais de organizações do terceiro setor. Normalmente tido como um campo que congrega instituições com preocupações e práticas voltadas ao bem comum, de imediato, somos levados a associar o setor com projetos sociais. Mas será que todas as elas devem necessariamente criá-los?

Para responder a essa indagação, é importante, primeiro, entender os diferentes campos de atuação das organizações; e, segundo, ter clareza acerca do entendimento do que são projetos sociais.

De modo resumido, o terceiro setor é definido como o conjunto de organizações da sociedade civil de direito privado e sem fins lucrativos que realizam atividades em prol do bem comum. E que atividades são estas? O último levantamento disponível sobre as FASFIL (fundações privadas e associações sem fins lucrativos) no Brasil, baseado em critérios internacionais comparáveis para aferição do terceiro setor, nos dá uma boa visão sobre esse perfil.

Assim, do número total de FASFIL existentes em 2005, as organizações atuando no desenvolvimento e defesa de direitos e interesses dos cidadãos tiveram maior peso (35%), aí incluídos, dentre outros, associações de moradores, centros e associações comunitários, associações profissionais e associações de produtores rurais. Outra forte participação foi a das instituições de cunho religioso - como igrejas, paróquias, seminários, templos e centros espíritas (25%). Em seguida vieram as organizações voltadas para cultura e recreação (14%), para assistência social aos mais vulneráveis (11,6%), para educação e pesquisa, incluindo desde o ensino infantil até o superior (6%) e, por último, as organizações no campo de habitação, saúde, meio ambiente e proteção animal (2,1%) .

Além do perfil diversificado, o que chama a atenção é que nesse setor podem conviver, lado a lado, instituições de ponta e que são referência no cenário internacional como também outras organizações com ações bastante incipientes. Alguns exemplos: uma instituição de ensino superior de excelência, um hospital privado - com ou sem convênio público, uma grande fundação de arte, um instituto de pesquisa inovador, uma pequena associação de produtores familiares rurais em situação de pobreza, uma associação de catadores de material reciclável, uma pequena organização beneficente para crianças de comunidades pobres, ou uma grande fundação empresarial para o desenvolvimento local.

Quando se afirma que a finalidade dessas organizações é atender ao bem comum, deve-se distinguir entre aquelas que são destinadas ao benefício mútuo dos próprios associados (natureza endógena) daquelas que são dedicadas ao benefício público (natureza exógena). A título de exemplificação, no primeiro caso podem estar tanto os clubes de lazer e esportes voltados para pessoas de classe média alta, como também uma associação de assentados.

Já no segundo caso podem ser incluídos um museu histórico, um teatro, um instituto para crianças e adolescentes com deficiência física/mental ou uma fundação para recuperação de áreas ambientalmente degradadas. Seja de benefício mútuo ou público, em ambos os casos se encontram organizações com o foco em necessidades dos mais diferentes grupos da sociedade, indo dos muito ricos àqueles vivendo em situação de extrema pobreza.

Uma vez vista a diversidade das organizações do terceiro setor, cabe agora conceituar o que são projetos sociais. A definição geral para projeto é a de que se trata de “um empreendimento planejado que consiste num conjunto de atividades inter-relacionadas e coordenadas para alcançar objetivos específicos dentro dos limites de um orçamento e de um período de tempo”. Mas, e o projeto social?

O que caracteriza o projeto social é o seu foco no combate à pobreza e às diferentes formas de exclusão social. Ou seja, trata-se de uma ação organizada e planejada com a finalidade de enfrentar um problema social de pobreza e exclusão, e de promover uma mudança nessa realidade social. Normalmente, o projeto social está voltado para satisfazer necessidades de grupos que não possuem recursos para solucioná-las autonomamente através do mercado.

De onde se conclui que, quando as organizações do terceiro setor desenvolvem projetos (pois não necessariamente precisam tê-los!), certamente todos eles são voltados para o bem comum, em suas respectivas áreas de atuação - educação, pesquisa, saúde, meio ambiente, cultura, esporte, empreendedorismo, assistência social e defesa de direitos. Porém, apenas parte desses projetos podem ser considerados como projetos sociais.

Sob a ótica da avaliação, essa é uma distinção importante. Para ilustrar, toma-se aqui dois exemplos na área de educação. Um projeto de educação superior – do tipo implantação de um novo curso de pós-graduação ou uma nova linha de pesquisa em uma universidade privada sem fins lucrativos – pode ser avaliado em função do gerenciamento técnico do processo de sua implantação (método PMI), do poder de atração da clientela e do atendimento de requisitos estabelecidos pelo governo ou por padrões internacionais para julgar a excelência do referido curso ou linha de pesquisa. Aqui o que, no final, vai estar em julgamento é a qualidade do produto/ serviço oferecido, segundo os critérios vigentes.

Já um projeto social de educação – do tipo curso de capacitação para produtores familiares de baixa renda – vai ser avaliado sobretudo em função da forma como o projeto interage com o público-alvo e contribui, via educação, para a redução da pobreza. A metodologia do marco lógico vem sendo bastante usada para avaliar projetos sociais, tanto a nível nacional como internacional. Se adotada de forma adequada, tem o mérito de servir como instrumento orientador para analisar o contexto social inicial, formular o projeto, monitorá-lo e avaliar os seus impactos. No marco lógico, o foco está em entender as especificidades do problema social e atuar para gerar a transformação social desejada junto ao público-alvo do projeto.

Concluindo, o fato de ser uma organização do terceiro setor não necessariamente significa que ela tenha que ter um projeto social. Vejo quatro possibilidades: a organização atua mediante a condução de atividades básicas de rotina dentro do seu campo de atuação,

sem ter projeto nenhum; a instituição desenvolve projeto(s) em sua área específica, que não são projetos sociais; a organização atua exclusivamente via projetos sociais; e, por último, a organização trabalha usando uma combinação de duas ou de todas as três alternativas anteriores.

## 2. Avaliação de projetos sociais: uma disciplina ainda em construção

Por Maria Cecília Prates Rodrigues  
Publicado no jornal O Globo / Razão Social,  
15 de fevereiro de 2011

Recente matéria do jornal O Globo (16/01/2011) deu destaque ao “novo rosto da filantropia americana”, que está cada vez mais fazendo uso da aferição de impacto. Trata-se apenas de um exemplo para mostrar que a avaliação está deixando de ser tema de especialistas, e se tornando uma prática difundida e valorizada nas iniciativas sociais em geral. No entanto, nesse artigo procuro chamar a atenção para o fato de que a avaliação de resultados de projetos sociais é um campo teórico ainda em fase de construção e permeado de muitos conflitos, sobretudo em se tratando de organizações do terceiro setor, normalmente menos aparelhadas para lidar com esse tema.

Inicialmente, cabe reconhecer que a avaliação social de impacto não chega a ser uma disciplina propriamente nova. Ela surgiu nos idos de 1950 como uma extensão da pesquisa experimental, que é baseada na comparação estatística dos resultados entre os grupos de experimento e de controle e já era adotada naquela época para as ciências naturais (biologia, química, medicina,...). Na época, o fator propulsor para essa nova disciplina foram os vultosos recursos dos governos dos Estados Unidos e da Europa que eram aplicados em programas sociais de reconstrução do pós guerra e do welfare state nesses países, e da necessidade de acompanhamento dos resultados desses investimentos.

Porém, de lá para cá, no que se refere à condução dos programas sociais tanto em países desenvolvidos como naqueles em desenvolvimento, as mudanças foram grandes, cabendo destacar duas delas. A primeira foi que a atuação na área social deixou de ser competência quase que exclusiva do setor público e, a partir da década de 1990, vem se tornando cada vez mais relevante o papel do terceiro setor na execução, gestão e financiamento dos projetos sociais. E a outra grande mudança está relacionada à democratização dos métodos de avaliação social, não mais restritos à ditadura do então critério único do método experimental, que vem sendo alvo de duras críticas por uma corrente de especialistas em função do seu excessivo rigor acadêmico e pouca utilidade prática para a gestão dos projetos.

Hoje a batalha metodológica na front da avaliação de resultados é uma realidade, e não há consenso sobre estratégias adequadas. Da recente conferência internacional sobre avaliação de impacto (Cairo, 2009), a percepção geral que ficou para os participantes

foi a de que a análise do impacto é ainda um terreno fragmentado e cheio de conflitos do tipo: “método experimental vs multi-métodos; abordagem planejada de cima para baixo vs participativa; foco em prestação de contas vs aprendizagem; análise guiada pelo método vs guiada por questões centrais de avaliação”. O desafio da “causalidade”, que é central na avaliação de resultados e é entendido como atribuição de efeitos a determinada intervenção, foi bastante destacado na conferência, mas não se chegou a consenso sobre a melhor forma de estimativa.

Vale lembrar também o movimento em prol da avaliação econômica de projetos sociais, baseada na relação monetária custo/benefício. Esse tipo de abordagem, que nos últimos dez anos vem ganhando muitos adeptos como também muitos inimigos, busca estender para o setor social os critérios objetivos utilizados pelo setor empresarial para avaliar os seus resultados.

No meio dessas divergências metodológicas que persistem, já começo a vislumbrar alguns sinais importantes de convergência. Um primeiro sinal é que instituições-líderes do terceiro setor estão agora se estruturando, tanto no desenvolvimento de conteúdos como na formação de redes, para apoiarem de forma mais efetiva as organizações sociais na avaliação de seus projetos. No âmbito internacional, bons exemplos nesse sentido são o Foundation Center, New Philanthropy Capital, McKinsey e Ford Foundation. No Brasil, o GIFE, o Instituto Fonte e a Fundação Dom Cabral.

Um outro sinal de convergência é a ênfase que essas instituições-líderes têm dado à necessidade de haver sintonia entre planejamento e avaliação, no momento da elaboração de cada projeto social. Assim, elas têm sido firmes quanto à importância da formulação adequada do projeto, como pré-condição para viabilizar uma avaliação consistente de resultados. Com pequenas variantes de forma, três passos básicos e integrados entre si são prescritos, a saber: apresentar claramente o problema social que a iniciativa social busca minorar/solucionar; apresentar o plano de ação, definindo objetivos, indicadores e metas; e, por último, apontar as evidências dos resultados alcançados.

Podem até parecer uma orientação óbvia, mas não é. Isto porque hoje em dia é muito comum encontrar projetos sociais que foram elaborados sem qualquer envolvimento do seu público-alvo, ou seja, estão baseados em um diagnóstico genérico e vago, sem praticamente nenhuma ligação real com o seu contexto de atuação. Também não é raro ver projetos sociais cujos resultados são mostrados sob a forma de depoimentos soltos de um ou outro beneficiário bem sucedido, que mais se assemelham à propaganda do projeto, ou sob a forma de extensos relatórios recheados de números e fórmulas estatísticas, que em quase nada contribuem para evidenciar de modo convincente as transformações geradas pelo projeto e/ou para subsidiar a sua gestão. Dito em outras palavras, atualmente os projetos sociais ainda são avaliados muito mais para cumprir formalidades e requisitos legais do que para apoiar as tomadas de decisão e conquistar o crescente comprometimento dos seus públicos com a iniciativa - seja da comunidade beneficiária, dos financiadores, dos gestores e demais grupos parceiros.

Sem dúvida, é preciso romper com essa maneira superficial de conceber na prática a avaliação de resultados. Acredito que a formulação coerente e consistente do projeto social seja a etapa inicial fundamental, antes de se avançar rumo aos desafios metodológicos da mensuração dos resultados que ainda continuam em aberto mesmo

a nível internacional, do tipo: conceptualização de indicadores subjetivos; criação de benchmarks de comparação; isolamento de efeitos; e monetização dos resultados sociais. Como se vê, a trajetória metodológica da avaliação de resultados dos projetos sociais está em plena construção...

### 3. Retorno econômico de projetos sociais: limites da avaliação

Por Maria Cecília Prates Rodrigues

Publicado em IDIS, 09 de março de 2010

<http://www.idis.org.br/biblioteca/artigos/retorno-economico-de-projetos-sociais-corporativos-limites-da-avaliacao>

Frequentemente vejo as empresas argumentarem que deveriam adotar para os seus projetos sociais a mesma lógica de avaliação utilizada em seus projetos econômicos. Essa lógica baseia-se no fluxo de caixa entre receitas e despesas.

A justificativa para o argumento estaria na objetividade do critério custo-benefício (retorno econômico) que, ao monetizar os impactos sociais, ou benefícios, do projeto e compará-los a seus custos, possibilitaria uma análise sem subjetivismos e “sem paixões”. Uma razão bem ao gosto do setor privado e dos potenciais investidores sociais.

Particularmente, não defendo essa abordagem por um motivo essencial: em projetos sociais, o uso do critério de eficiência, baseado na análise do custo-benefício, só é viável mediante a adoção de uma série de hipóteses. Evidentemente que se deve levar em consideração as experiências e o bom senso do avaliador. Mas há de se reconhecer que, por mais competente que ele seja, existem pressupostos estatisticamente “fortes” e com razoável margem de erro.

Assim, questiono o grau de confiabilidade da estimativa do retorno econômico, devido à sequência de hipóteses que são necessárias para o seu cálculo e a possibilidade de potencialização de erros em cadeia.

Isso pode ser ilustrado com um exemplo bastante simples. Imagine um projeto de reforço escolar para adolescentes que estão no Ensino Médio de uma escola pública, com dificuldade de aprendizagem. Numa avaliação do impacto social entre o público alvo, constatou-se que, em média, os jovens participantes tinham 12% a mais de chance de ingressar na universidade em relação àqueles que não participavam.

É sempre bom lembrar que estimativas como essas já estão sujeitas a alguns erros quase impossíveis de serem tratados estatisticamente. O principal é o fato de que as características dos adolescentes que compõem o “universo do experimento” são, de antemão, distintas daquelas do “universo do controle”. E, nesse caso, não há como julgar com margem de precisão razoável até que ponto foram as características individuais e/ou familiares do conjunto dos adolescentes participantes do projeto que, na realidade, explicaram a sua entrada na universidade – e não propriamente o projeto de reforço escolar, ao qual foi imputado efeito positivo de 12%.

Como se vê, as avaliações sociais de impacto já convivem com uma (primeira) hipótese metodologicamente “forte”: a de que se consegue controlar as diferenças do pré-projeto entre os grupos do experimento e de controle. Mas outros pressupostos ainda devem ser acrescidos para viabilizar a estimativa do retorno financeiro. Voltemos ao exemplo.

### **Custo-benefício**

Baseado em pesquisas de âmbito nacional, a segunda hipótese trata da elevação da renda desses adolescentes que tiveram 12% a mais de chance de ingressar na universidade depois de passar pelo curso de reforço escolar. No Brasil de hoje, quem completa o Ensino Superior recebe, em média, rendimentos três vezes maior do que a pessoa que completa apenas o Ensino Médio.

Considerando que a região em que o projeto foi desenvolvido era relativamente pouco dinâmica, essa hipótese foi adaptada, supondo que o rendimento médio dos jovens com grau universitário seria duas vezes superior ao daqueles com o Ensino Médio. De antemão, não se pode esquecer também dos fatores limitadores desse pressuposto, pois o nível de escolaridade é apenas um dos aspectos que explicam os diferenciais de renda. Outros devem ser considerados, como as conjunturas local e setorial, a formação profissionalizante, as características individuais e as redes de contatos.

Para poder estimar o fluxo de caixa desse projeto social, outras duas suposições devem ser incluídas. A terceira diz respeito à trajetória do benefício: como se daria o recebimento da renda mais elevada por aqueles beneficiários do projeto que completaram a universidade? Para fins de estimativa, foi necessário admitir que isso ocorreria ao longo de toda a vida produtiva do participante, em torno de 35 anos.

Também aqui entram em cena os fatores limitadores de antes. Como garantir que aquele diferencial inicial de renda é capaz de se sustentar ao longo dos 35 anos? Sem falar que o poder de influência da ação social tende a perder força ao longo do tempo, frente a tantos outros fatores circunstanciais na vida das pessoas.

Se, por um lado, os ganhos de rendimento propiciados pelo projeto social estariam distribuídos em 35 anos, por outro, os seus custos de implantação e operacionalização ficaram concentrados na fase inicial, possivelmente nos seus primeiros dois anos. Portanto, para viabilizar a comparação entre as rendas e as despesas geradas, todos os valores foram deslocados para uma única data, de modo a estimar o Valor Presente Líquido (VPL) do projeto. Decorre daí a quarta hipótese, referente ao valor da taxa de desconto adotada (de 6% ao ano) para estimar o fluxo de caixa da ação social.

No exemplo em questão, a expectativa seria de que, ao final da análise, o VPL (ou o retorno econômico) do projeto social ficasse positivo, indicando que os benefícios gerados foram maiores do que os custos incorridos.

Se na análise o VPL ficasse negativo, a primeira medida cautelar dos especialistas seria a de rever os pressupostos adotados para a estimativa do retorno financeiro. Seria possível questionar:

- Os impactos sociais do projeto não foram devidamente quantificados (hipótese 1)?
- Os critérios adotados para a monetização dos impactos subestimaram os benefícios gerados (hipóteses 2 e 3)?

- A taxa de desconto utilizada foi mais elevada do que deveria, penalizando o balanço do projeto (hipótese 4)?

Já no caso de VPL positivo, não seria também o caso de questionar se as hipóteses adotadas não foram por demais generosas, “maquiando” o fluxo final de caixa do projeto?

Diante de todo esse quadro duvidoso, pergunta-se qual a alternativa de avaliação mais adequada. Defendo que, na avaliação de projetos sociais corporativos, o critério da eficácia – baseado na avaliação de impacto ou de outros métodos de aferição dos resultados – consegue propiciar uma visão bastante abrangente sobre as mudanças provocadas junto ao público alvo.

Vale lembrar que a análise de impacto, por si só, já pressupõe procedimentos estatísticos complexos e a adoção de hipóteses “fortes” para contornar os aspectos que podem causar confusão na identificação do impacto.

No exemplo, procurei mostrar que, quando se parte para avaliar o retorno financeiro do projeto com base no critério do custo-benefício, é preciso adotar tantas outras hipóteses para viabilizar a estimativa que, ao final, a margem de erro é muito grande. A confiabilidade na estimativa torna-se tão baixa que o avaliador chega a ganhar “carta branca” para revisar a cadeia dos pressupostos. O alegado argumento da objetividade do critério, então, cai por terra.

Por isso, na avaliação da eficiência dos projetos sociais corporativos – demanda bastante legítima das empresas e dos agentes financiadores –, sugiro a adoção do critério do custo-efetividade, por ser bem mais compatível com a lógica da avaliação social. Pois, nesse caso, não há a necessidade de monetizar os resultados sociais atingidos. O que é feito é comparar os custos unitários incorridos em projetos com objetivos finais e níveis de eficácia semelhantes. A possibilidade de erro torna-se muito menor.

## 4. Há um padrão ideal para avaliar o impacto social no terceiro setor?

Por Maria Cecília Prates Rodrigues

Publicado em Gife Online, 8 de fevereiro de 2013

<http://www.gife.org.br/artigo-ha-um-padrao-ideal-para-avaliar-o-impacto-social-no-terceiro-setor-14944.asp>

A avaliação de impacto de projetos sociais é tradicionalmente associada aos métodos experimentais, para se estimar os “efeitos líquidos” do projeto na vida dos seus participantes. Por meio de modelos estatísticos, é feita a comparação da evolução dos resultados entre o grupo dos participantes (grupo do experimento) e o grupo dos não-participantes com características bastante semelhantes ao primeiro grupo (grupo de controle). As diferenças identificadas entre os grupos são, então, atribuídas ao projeto social.

Nos meios acadêmicos, há quem considere que se esses métodos não forem aplicados com os cuidados do rigor científico, então a avaliação é “ingênua”, mera prática de não-especialistas e com baixa credibilidade. Mas será que se pode mesmo falar em um padrão

de avaliação de impacto do tipo “one size fits all”, no caso os métodos experimentais, para avaliar os impactos dos diferentes projetos sociais?

Foi no meio do século passado que os métodos experimentais foram importados das pesquisas de laboratórios para avaliar os programas sociais do setor público. Estes em geral são programas de grande escala (nível nacional ou estadual), voltados para solucionar problemas emergenciais ou de política pública - e fortemente sujeitos a críticas e manipulações de caráter eleitoral.

A implementação dos métodos experimentais, nas esferas de governo ou de organismos internacionais, é feita normalmente em parceria com universidades, uma vez que os modelos estatísticos a serem desenvolvidos exigem rigor na equiparação estatística dos grupos. Se não houver esse rigor, corre-se o risco de se embrenhar na complexidade do método, sem chegar a uma interpretação consistente sobre as mudanças sociais havidas.

Ademais, a pesquisa experimental é exigente quanto ao tamanho das bases de dados para se tornar viável; é cara, pois implica em levantar informações para atores que não participaram da intervenção; e é demorada, pois há que se esperar a maturação dos resultados desejados no longo prazo. Se bem conduzidos, os métodos experimentais podem, sim, ser adequados para avaliar os resultados dos programas sociais do setor público ou das organizações sociais de grande porte com atuação social bem próxima à dos governos.

Porém, a realidade das iniciativas sociais na maioria das organizações do terceiro setor é bem distinta. Há que se desenvolver uma lógica de avaliação de projetos sociais nessas organizações que seja coerente com as suas especificidades, com as necessidades de gestão do projeto, com os recursos da organização e as capacidades de suas equipes de interagir com a avaliação.

Nas organizações do terceiro setor, tanto no Brasil quanto em outros países, os projetos sociais tendem a ter caráter pontual (determinado local), pequena escala, e buscam preservar o seu diferencial de proximidade com o público-alvo. Também são concebidos dentro de uma lógica de setor privado, em que os projetos devem estar plenamente articulados com a missão da organização e a sua estratégia de gestão.

Atualmente, a maioria dessas organizações sociais é pequena, em fase inicial de estruturação, e longe de ter recursos para “banciar” uma pesquisa do tipo experimental – nem financeiros, e nem equipe técnica preparada para saber demandar esse tipo de avaliação, julgar a sua adequação e interpretar as saídas dos modelos estatísticos trazidos pelos especialistas contratados.

Daí que avaliação de impacto de projetos sociais deve funcionar como um instrumento para orientar a condução das ações do projeto dentro da organização. É importante ter claro que a avaliação deve começar até antes do próprio planejamento do projeto. Ou seja, é a avaliação de marco zero, feita de modo participativo com a comunidade-alvo do projeto e os seus outros públicos relevantes, que vai fornecer as bases para o planejamento da intervenção.

Durante o planejamento são, então, estabelecidos os indicadores de impacto e de processo a serem acompanhados, e definidos os instrumentos para a coleta dos dados. Durante a execução do projeto, a avaliação de processo (ou monitoramento), feita regularmente, vai produzir as informações necessárias aos gestores para as devidas correções de percurso. Ao final do projeto (ou de um ciclo relevante) é feita a avaliação de impacto para detectar as mudanças na vida dos beneficiários atribuídas ao projeto.

O ponto importante é que a avaliação de impacto social deve estar entranhada na organização, falando a linguagem da organização, servindo como um farol para guiar a tomada de decisão e a condução das atividades do projeto social.

Nesse cenário desejado, as equipes do projeto entendem o papel da avaliação, estão fortemente comprometidas, vão “crescendo” com ela e sendo gradualmente capacitadas. Assim, quando a organização social está em estágio “de criança”, o seu modelo de avaliação de impacto das iniciativas sociais deve ser bastante simples, constituído por uma ou duas perguntas avaliativas básicas: como era antes? Como ficou depois? O projeto contribuiu?

À medida que a atuação social da organização for se expandindo, o seu modelo de avaliação deve também ir se adaptando para incluir os novos desafios que vão sendo trazidos. No extremo, se for o caso, pode até chegar a incorporar os métodos experimentais a serem conduzidos por especialistas externos.

No entanto, qualquer modelo de avaliação que se adote, dos mais simples aos mais complexos, os cuidados metodológicos são imprescindíveis para garantir a credibilidade nos achados da avaliação, tais como definição dos conceitos e indicadores, elaboração dos questionários, definição das amostras, aplicação de testes estatísticos. Por menor que seja a escala do projeto social, não é um vídeo de case de sucesso ou uma pesquisa pouco criteriosa junto aos seus beneficiários que vão ser aceitos como evidências de que o projeto atingiu os resultados esperados. Pode haver rigor em avaliações simples.

Há, sem dúvida, uma longa trajetória a ser percorrida no campo da avaliação de impacto das organizações do terceiro setor. Primeiro, é preciso fazer com que a avaliação, entendida no seu sentido abrangente [avaliação de marco zero, avaliação de processo, avaliação de impacto ou resultados], assuma para essas organizações o papel efetivo de ferramenta de gestão voltada para resultados. Atualmente a grande maioria das organizações sociais ainda não sabe estruturar com objetividade os seus projetos sociais, pois elas não conseguem explicitar uma vinculação coerente entre o(s) problema(s) social(is) detectado(s), o que se quer atingir no projeto e o que será feito para isto.

Segundo, é preciso sensibilizar e investir na capacitação das equipes executoras das organizações sociais para a avaliação dos projetos sociais. Elas têm que passar a perceber a avaliação como um aliado, parte integrante do seu trabalho, para orientar a forma de fazer melhor as coisas. O que ocorre hoje é que a avaliação tende a ser vista por essas equipes como um fardo, por terem que levantar dados para atender aos requisitos do financiador, com isto tendo que subtrair tempo de suas “nobres” atividades junto aos beneficiários.

Terceiro, a partir das demandas que forem surgindo dentro das próprias organizações sociais, é preciso ir aos poucos avançando para buscar externamente, ou desenvolver internamente na instituição, métodos mais robustos para avaliar o impacto dos seus projetos sociais. Assim, por exemplo, há que se começar com o planejamento bem feito e enxuto dos projetos sociais e adaptado à dinâmica da intervenção. Prosseguir no desafio da correta especificação dos indicadores e operacionalização dos conceitos subjetivos adotados no projeto. Buscar maneiras para a formulação de perguntas adequadas aos beneficiários, de modo a conseguir boas aproximações para a causalidade do projeto quanto às mudanças observadas. Desenvolver software para apoiar no monitoramento do projeto e na coleta de informações junto aos participantes.

Enfim, dessa reflexão procurei argumentar que, em avaliação de impacto “one size does not fit all”. Diferente do setor público, em se tratando da grande maioria das organizações do terceiro setor, o fundamental na avaliação é produzir boas aproximações acerca dos

resultados alcançados, de modo a orientar na gestão do projeto social. Desde que obedeça a critérios metodológicos básicos, a organização social deve adotar, para os seus projetos, o modelo de avaliação que melhor atenda a essas necessidades.

## 5. Como o Manual de Planejamento e Avaliação de Projetos Sociais desenvolvido para a POS pode se integrar com o Guia do PMD-PRO?

Por Maria Cecília Prates Rodrigues  
Texto não publicado  
Em 30/01/2014

### Idéia central

As organizações da POS têm muito a ganhar de uma abordagem complementar entre o presente Manual de Planejamento e Avaliação de Projetos Sociais e o Guia PMD-PRO. Em ambos, pode-se dizer que o marco lógico assume papel central. No Manual a ênfase está na construção em si do marco lógico como instrumento consistente do planejamento do projeto e como ele pode ser utilizado para avaliar os resultados, produtos e as principais atividades diretas. Já no PMD-PRO o marco lógico representa o ponto de partida para se chegar ao detalhamento gerencial das atividades diretas e indiretas necessárias à implementação bem sucedida do projeto.

### 1. O Manual de Planejamento e Avaliação de Projetos Sociais (POS)

O presente Manual tem por base o **marco lógico**, instrumento que segue sendo há vários anos referência básica para planejar e avaliar projetos sociais do setor público, ou de organizações do terceiro setor financiados por empresas privadas ou institutos /fundações nacionais ou internacionais.

No Manual, proponho por ora trabalhar o uso do marco lógico com o foco em projetos sociais. Isto porque o campo dos projetos sociais em organizações do terceiro setor ainda é muito novo e com muitos desafios metodológicos pela frente.<sup>100</sup>

São várias as vantagens do uso do marco lógico, dentre elas:

- Ter clareza quanto ao planejamento do projeto, isto é, do que realmente se pretende com ele – resultados a serem atingidos e estratégia a ser seguida
- Facilitar a comunicação e o diálogo entre as diferentes partes interessadas do projeto (público-alvo, gestores da organização, financiadores, parceiros, governos, etc..)
- Contribuir para o entendimento comum dos conceitos adotados no projeto social e a sua operacionalização em indicadores

<sup>100</sup> Frechtling sugere o uso mais abrangente do marco lógico nos campos educacional, redesenho organizacional e de solução de problemas (caso específico dos projetos sociais). In Frechtling, 2007.

- Fornecer as bases para o desenho do sistema de monitoramento (processo) e avaliação (resultados) do projeto
- Fornecer as bases para o sistema de gestão do projeto – atividades diretas e indiretas (de apoio)

Fundamental entender que não é nada trivial a construção do marco lógico, como procurei discutir ao longo do Manual e mostrar por meio de exemplos trazidos da POS. A tradicional matriz 4X4, utilizada para ilustrar o que é o marco lógico, tem apenas caráter didático<sup>101</sup>. O grande desafio está em tornar o instrumento do marco lógico capaz de traduzir efetivamente a realidade do projeto social (que tende a ser bastante complexa, mesmo em iniciativas aparentemente simples), de evidenciar o que o projeto está fazendo e as mudanças que ele está provocando na vida dos seus beneficiários<sup>102</sup>. Dessa forma, na avaliação o instrumento do marco lógico tende a se desdobrar em várias tabelas interligadas entre si e permeadas de textos interpretativos acerca das informações apuradas.

Em sentido figurado, pode-se dizer que o marco lógico é como se fosse um arcabouço ou uma tela em branco, sujeito a orientações básicas e critérios metodológicos para ser preenchido. O produto final desse *preenchimento* pode acabar sendo valioso para a condução do projeto, ou pífio e mero procedimento burocrático. Quer isto dizer que **a capacidade do marco lógico em subsidiar o planejamento e a avaliação do projeto social vai depender de como essas orientações e critérios serão absorvidos e colocados em prática pelos gestores da organização social**<sup>103</sup>.

O Manual tem como objetivo orientar as organizações sociais da POS sobre como proceder para fazer o uso efetivo do marco lógico para o planejamento e avaliação dos seus projetos sociais. Para isso, **busca trazer conhecimento sistematizado e prático da área social no campo da pesquisa e avaliação; e também começa a desenhar alternativas para atender as especificidades de avaliação do projeto social quando conduzido nas organizações do terceiro setor, em geral de pequeno porte e com menos recursos vis-à-vis aos projetos do setor público.**

O Manual está estruturado em quatro capítulos - ver sumário (p.5).

O capítulo 1 é dedicado ao tema sobre como planejar a mudança social desejada, isto é, como planejar o projeto social tendo por base o método do marco lógico. Ênfase é dada sobre como especificar os objetivos de resultado, distinguir aí entre os objetivos imediatos e de impacto, e qual pode ser o alcance esperado de cada um desses níveis em se tratando de organizações sociais.

Ainda nesse capítulo atenção especial é dedicada à construção de indicadores, que em projetos sociais não é questão nada simples, sobretudo em se tratando de indicadores associados a aspectos abstratos e intangíveis, que precisam ser medidos de forma válida e confiável. É trazida a discussão sobre o uso das ferramentas de medição próprias ou

101 Matriz 4 X 4: 4 linhas (4 níveis de objetivos: impacto, resultado ou específico, produto, atividade) e 4 colunas (especificação dos objetivos, Indicadores com metas, Fontes de verificação, Pressupostos)

102 No Manual, diferente dos projetos sociais do setor público, optou-se por focar tanto os objetivos específicos como os de impacto nos beneficiários diretos do projeto.

103 Na POS, parte-se do princípio de que o planejamento e a avaliação do projeto social é, em um primeiro momento, responsabilidade da organização social executora. Em um segundo momento, quando o projeto social ganhar escala, pode-se partir para a contratação de avaliadores externos.

“de prateleira”. Para alimentar os indicadores propostos, sobretudo os de resultado, são apresentados dicas práticas e exemplos sobre como construir e aplicar os questionários junto ao público beneficiário, e como definir a amostra.

O capítulo 2 trata de como avaliar a mudança, tendo por base os objetivos explicitados previamente, com os correspondentes indicadores e marcos valorativos (ou metas) consensuados de forma participativa. A ênfase é na avaliação de resultados, tema mais sensível para as organizações sociais – como estimar os resultados de suas ações? Com relação ao impacto, trabalha-se com uma abordagem alternativa às complexas avaliações de impacto, que são normalmente utilizadas no setor público e em projetos sociais de ampla escala, porém praticamente inacessíveis à grande maioria das organizações sociais. Reforça-se a importância do projeto dispor de uma base de dados consistente e bem organizada, em que as informações coletadas nos questionários, a nível de participante, possam ser utilizadas para consolidar os resultados do projeto e contornar o usual entra e sai de participantes ao longo da vida do projeto.

O capítulo 3 apresenta um passo a passo do planejamento e avaliação do projeto social, ilustrado com um caso fictício. Fica clara a importância da interação constante entre o planejamento do projeto e a avaliação de marco zero, tanto antes quanto logo após a aprovação do projeto, para se chegar a uma formulação consistente e legítima do projeto. Um planejamento bem feito do projeto representa muito mais do que meio caminho andado para uma avaliação relevante e útil.

Finalmente, e aqui defendendo a ideia do compartilhamento das ferramentas de medição de prateleira entre as organizações sociais, o capítulo 4 apresenta a sugestão de alguns desses instrumentos. Alguns desenvolvidos no âmbito da POS, como o modelo de arquivo do marco lógico em excel e alguns exemplos de marco lógico / questionários e indicadores construídos pelas organizações participantes da POS durante as monitorias de projetos sociais. E outros instrumentos desenvolvidos por instituições-líderes, que podem (e em alguns casos serviram) de referência para *iluminar* o planejamento e a avaliação dos projetos sociais das organizações da POS.

## 2. O Guia do PMD-PRO<sup>104</sup>

O Guia do PMD-PRO (Gerenciamento de Projetos para Profissionais de Desenvolvimento) corresponde a uma adaptação recente da metodologia do PMI, já bastante conhecida na gestão de projetos empresariais. No PMD-PRO o foco são os projetos de desenvolvimento que têm como “objetivo abordar problemas complexos de pobreza, desigualdade e injustiça. São responsáveis pela geração de resultados que promovam a mudança social e a mudança de comportamento que conduzam a melhorias no bem-estar das populações-alvo do projeto”<sup>105</sup>. Como se vê, projetos de desenvolvimento e projetos sociais são praticamente equivalentes.

Nas duas últimas versões disponíveis (2012 e 2013), o guia do PMD-PRO está subdividido em três seções – ver Sumário do Guia<sup>106</sup>. A primeira seção introduz os conceitos básicos de

104 Versões analisadas:

- Guia para o PMD-PRO – Versão em português, 22 de abril de 2010

- Guia para o PMD-PRO – Versão em português: 1.3 datada de 26 de março de 2012 (Publicado pela PM4NGOS)

- A Guide to the PMD-PRO – English version: 1.7 April 2013 (published by PM4NGOS)

105 PMD-PRO, 2010: p.v

106 <http://www.pm4ngos.org/index.php/component/phocadownload/category/1>

projetos do setor de desenvolvimento<sup>107</sup>. A seção dois apresenta as seis fases na vida de um projeto, a saber: (1) Identificação e design; (2) Definição do projeto<sup>108</sup>; (3) Planejamento do projeto; (4) Implementação do projeto; (5) Monitoramento, avaliação e controle do projeto; (6) Transição para o final do projeto.

O PMD-PRO alerta que, para um projeto ser bem sucedido, há que se investir recursos e esforços de modo equilibrado e integrado em todas essas fases do ciclo de vida do projeto. Todavia, o que tem ocorrido é que, muitas vezes no caso dos projetos de desenvolvimento, tende-se a priorizar as etapas da 'identificação e design' e do 'monitoramento, avaliação e controle', em detrimento das demais.<sup>109</sup> **Embora sejam etapas importantes, elas não são suficientes para garantir o sucesso de um projeto.**

Notar que, diferente do que é adotado no Manual, para o PMD-PRO o termo "Planejamento do projeto" tem o sentido de elaborar o **plano de implementação** (ou execução) do projeto, com a definição de orçamento e cronograma a nível das atividades. E aqui devem ser incluídas tanto as atividades relacionadas à entrega direta dos produtos previstos no (marco lógico do) projeto, como também as atividades relacionadas ao trabalho indireto do projeto (do tipo atividades de coordenação, de comunicação, de aquisições, de logística, de gerenciamento de recursos humanos, de monitoramento e avaliação, de controle do projeto, etc...)<sup>110</sup>

Já a seção 3 aborda as disciplinas necessárias para o gerenciamento do projeto nessas diferentes fases, que são: (1) Gerenciamento do escopo; (2) Gerenciamento do tempo; (3) Gerenciamento dos recursos – orçamento/finanças/estimativa de custos, cadeia de suprimentos (abastecimento, fornecedores, consultores, ativos, contratos), e política de desenvolvimento dos recursos humanos; (4) Gerenciamento dos riscos; (5) Gerenciamento da justificativa do projeto – necessidades a serem atendidas pelo projeto; e (6) Gerenciamento das partes interessadas.

Nessa seção são apresentadas as várias ferramentas de gestão, dentre elas: EAP – Estrutura Analítica do Projeto com a decomposição dos "pacotes de trabalho" para o gerenciamento do escopo; o gráfico de Gantt para o desenvolvimento do cronograma; matriz de monitoramento dos custos; matriz de avaliação de riscos, contrapondo probabilidade do risco e gravidade do impacto; diagrama do tipo aranha para medir os diferentes aspectos da capacidade organizacional; a árvore de problemas, árvore de objetivos e o marco lógico; o diagrama de Venn, a matriz de análise das partes interessadas, e a matriz RECI<sup>111</sup> para apoiar no gerenciamento das partes interessadas.

Dentre as várias ferramentas aí apresentadas, o marco lógico é tido como uma ferramenta que é de uso exclusivo do setor de desenvolvimento vis-à-vis aos outros setores. Admite-se até que o uso do marco lógico implica em responsabilidades a mais para os gerentes dos projetos de desenvolvimento: enquanto esses gerentes assumem a responsabilidade por mudanças nos níveis de resultado e impacto, os gerentes de outros setores tendem a restringir a avaliação dos projetos ao monitoramento dos níveis de atividade, e da entrada e saída dos produtos".<sup>112</sup>

107 Utilizei a definição para projetos / programas e portfólio aqui apresentada para o Manual

108 Também traduzido como Iniciação do projeto, ou Lançamento do projeto. Em inglês: Project Set up.

109 PMD-PRO, 2010: p.10 e 11 e PMD-PRO, 2013: p.16

110 PMD-PRO: 2010, p. 49

111 RECI – Para cada tarefa são atribuídos os papéis a serem assumidos pelas Partes Interessadas: Responsável, Encarregado, Consultado e Informado.

112 PMD-PRO, 2010: p.77

### 3. Como integrar o Manual de Planejamento e Avaliação de Projetos (POS) com o Guia do PMD-PRO?

Pode-se considerar que em termos de conteúdo o **Manual representa um subconjunto da metodologia do PMD-PRO**. Assim, o Planejamento do Projeto no contexto do Manual corresponde às fases (1) e (2) do PMD-PRO; e a Avaliação e Monitoramento do Manual está associado à etapa (5) do PMD-PRO. Dessa forma, as fases do planejamento da implementação e a implementação propriamente, e a fase de transição, não estão contemplados no Manual.

Mas, se o Manual está contido no PMD-PRO, qual seria, então, o sentido de manter na POS a metodologia proposta no Manual? Poderia ser tudo açambarcado pelo PMD-PRO?

No atual estágio de desenvolvimento do PMD-PRO, acredito que **não**, e que **as organizações da POS têm muito a ganhar de uma abordagem complementar entre o Manual de Planejamento e Avaliação de Projetos Sociais e o Guia PMD-PRO**.

Em ambos, pode-se dizer que o marco lógico assume papel central. Porém, com conotações distintas. **No Manual a ênfase está na construção em si do marco lógico como instrumento consistente do planejamento do projeto e como ele pode ser utilizado para avaliar os resultados, produtos e as principais atividades diretas. Já no PMD-PRO o marco lógico representa o ponto de partida para se chegar ao detalhamento gerencial das atividades diretas e indiretas necessárias à implementação bem sucedida do projeto.**

No Manual os temas priorizados estão relacionados ao planejamento dos resultados pretendidos e como conduzir a sua avaliação em organizações sociais de pequeno porte. Como por exemplo: como especificar os objetivos imediatos e de impacto? Como estabelecer relações de causalidade? Como operacionalizar conceitos abstratos em indicadores? Como elaborar os questionários para ouvir os beneficiários, nos diferentes momentos de sua relação com o projeto? Como realizar a pesquisa de campo? Como consolidar as informações coletadas em um sistema de base de dados consistente e disponibilizável a qualquer momento? Como organizar o marco lógico para acompanhar o planejado e o realizado em termos de resultados e processo, de acordo com as especificidades de cada projeto?

**No Guia do PMD-PRO a ênfase é no processo**, isto é, no uso das ferramentas de gerenciamento **para a implementação bem sucedida do projeto**. Como cuidar da execução das atividades-fins e também das atividades-meio do projeto? Os temas priorizados no Guia estão relacionados à elaboração de cronograma, orçamento, custos, gestão de pessoas, contratos, elaboração de atas, gestão de ativos e aquisições, coordenação, comunicação, organograma, análise de risco, dentre outros.

Pode-se dizer que o Manual *toca*, de maneira bastante básica, em algumas dessas ferramentas de gerenciamento apresentados no Guia PMD-PRO – propõe tabelas simples de cronograma, custos e atribuição de responsabilidades<sup>113</sup>. Também não chega a utilizar a matriz de riscos para analisar os pressupostos incluídos no marco lógico. Certamente ficaria uma abordagem muito mais sólida se as organizações da POS pudessem incorporar essas ferramentas de gestão propostas pelo PMD-PRO.

Por sua vez, o Guia do PMD-PRO contempla de forma bastante superficial a etapa da avaliação de resultados e monitoramento do projeto. Assim, na seção dedicada a esse

113 Passo 8 do capítulo 3.

tema<sup>114</sup>, após descrever conceitos básicos, passa a tratar dos instrumentos e questões para gerenciar essa etapa, tais como: o formato do plano de monitoramento e avaliação do projeto; a relação custo/complexidade do monitoramento de dados; elementos de um sistema de monitoramento; e o mapa da solicitação da mudança no projeto<sup>115</sup>. Certamente, as organizações da POS também teriam muito a ganhar se pudessem incorporar as reflexões, sugestões e exemplos no campo do planejamento e avaliação de resultados apresentados no Manual.

Se se pretende uma abordagem integrada entre o Manual e o Guia do PMD-PRO, é muito bom poder constatar que, sobretudo na versão em inglês do PMD-PRO<sup>116</sup>, existe uma sintonia entre ambos quanto à terminologia e interpretação do marco lógico. Assim, os dois níveis superiores de objetivos, objetivos específicos (outcomes) e de impacto (goal), estão associados aos resultados ou mudanças pretendidas pelo projeto, e dizem respeito à avaliação. Já os dois níveis inferiores de objetivos, objetivos de atividade (activities) e de produto (outputs), estão relacionados ao “trabalho operacional” do projeto, e dizem respeito ao monitoramento.

Sem dúvida, as ferramentas trazidas pelo PMD-PRO são muito úteis para apoiar a organização social no gerenciamento das atividades do projeto, tanto as diretas como as indiretas. Também podem contribuir para subsidiar a evidência dos resultados alcançados pelo projeto, como por exemplo o uso do diagrama da aranha para ilustrar o avanço em um indicador composto. Porém, é preciso ter cautela para usar esses instrumentos do PMD-PRO na dose certa, sem abusar, sob pena de burocratizar as relações no âmbito do projeto, gerar tarefas e custos de acompanhamento desnecessários e, na direção oposta do pretendido, acabar por prejudicar a eficácia do projeto.

Por último, cabe destacar que, é na medida em que se tiver a oportunidade de realizar as monitorias de ‘planejamento e avaliação de projetos sociais’ e a de ‘gestão de projetos de desenvolvimento’ nas organizações da POS, que se poderá ir identificando (i) possibilidades concretas de integração entre as duas monitorias e (ii) maneiras de se avançar com o conhecimento específico nesse campo, ainda muito novo.

---

114 Seção 2, item 2.2.5

115 PMD-PRO, 2012: p.67-73

116 PMD-PRO, 2013: p.30 e31, 56-58; PMD-PRO, 2012: p.35 e36, 64-65

## GLOSSÁRIO

**Avaliar (um projeto social)** – Avaliar um projeto social é verificar, de modo sistematizado, se os objetivos planejados para ele, tanto em termos de processo como de resultado, foram efetivamente alcançados. Dito em outras palavras, é julgar uma situação com base no que foi definido como sendo a situação desejável, na etapa do planejamento. **(p. 83)**

**Avaliação de impacto** – Corresponde a uma das dimensões da avaliação de resultados, a que trata da verificação do alcance do objetivo final (ou de impacto) do projeto. A avaliação de impacto busca verificar se as mudanças pretendidas na realidade social foram alcançadas e até que ponto o projeto contribuiu para essas mudanças. Tradicionalmente se utiliza a pesquisa quantitativa do tipo experimental para buscar “isolar” os efeitos do projeto social de outros fatores intervenientes ocorrendo simultaneamente a ele, e que podem estar afetando também as mudanças observadas.

No caso das organizações sociais, o que se está propondo no Manual, a título de avaliação aproximada do impacto, é uma pesquisa [quantitativa e qualitativa] para ouvir de modo sistematizado apenas os beneficiários do projeto, no médio prazo, quanto às consequências esperadas (ou efeitos indiretos) do projeto em suas vidas – não se vai utilizar “grupo de controle”. **(p. 99-107)**

**Avaliação de marco zero (ou diagnóstico pré-projeto)** – A avaliação de marco zero – M0 tem duas finalidades básicas. A primeira é a de realizar a análise da situação do contexto social de modo a orientar a concepção, ou planejamento, do projeto social. A segunda finalidade é a de estabelecer a base de comparação (baseline), isto é, levantar a situação pré-projeto dos participantes, para se poder acompanhar depois os resultados do projeto social junto a eles. **(p. 95-96)**

**Avaliação de processo** – Está associada à verificação do alcance dos objetivos de produto e objetivos de atividade. Inclui também a verificação dos indicadores de gestão das atividades previstas no marco lógico (ou plano de trabalho), em termos gerais de custos, cronograma e atribuição de responsabilidades. Também conhecida como monitoramento ou avaliação formativa. **(p.98)**

**Avaliação de resultados** – A avaliação de resultados, ou avaliação somativa, busca verificar em que medida ocorreram as mudanças pretendidas pelo projeto. Usando a terminologia do marco lógico, diz respeito à verificação das mudanças previstas nos objetivos específicos (avaliação dos resultados imediatos) e também no objetivo final do projeto (avaliação de impacto). (p. 99-100)

**Árvore de objetivos** – representa a contrapartida da árvore de problemas, em que o problema central e as suas causas/subcausas são transformados respectivamente no objetivo final (ou impacto) do projeto e nos objetivos específicos / de produto. (p. 138)

**Árvore de problemas** – representa a principal técnica para a análise dos problemas ou das necessidades sociais. Permite a hierarquização das causas e efeitos de um problema – o problema central, que é o foco das preocupações de um grupo ou organização social. O problema central é a razão de ser do projeto. No diagrama da árvore de problemas, o problema central fica colocado no centro, enquanto suas causas, hierarquicamente distribuídas, ficam na parte inferior do diagrama, e os efeitos são alocados na parte superior, servindo para dimensionar a gravidade do problema central. (p.136–137)

**Base de dados do projeto** – Por bases de dados para acompanhar os resultados do projeto social entenda-se aqui a tabulação das informações acerca dos participantes, que são coletadas nos momentos M0, M1 e M2, por meio do cadastro e dos questionários, e que têm a finalidade de alimentar os indicadores de resultados previstos no marco lógico. (p.108-109; 237)

**Custo-benefício** – É um dos critérios para medir a eficiência de um projeto. Também conhecido como retorno econômico do projeto social ou SROI (Social Return On Investment). A análise do custo-benefício está baseada em uma perspectiva econômica: os resultados sociais do projeto devem ser estimados em termos monetários (o chamado “benefício”), que são, a seguir, comparados aos seus custos totais. (p.90; 94-95)

**Custo-efetividade (ou custo-eficácia)** – É um dos critérios para medir a eficiência de um projeto. Na análise do custo-efetividade, a eficiência é expressa em termos do custo para se atingir um dado resultado do projeto. (p.90)

**Eficácia** – Um projeto social tem eficácia plena quando cumpre todos os níveis (da hierarquia) dos objetivos esperados – de resultado e de processo –, no tempo previsto e com a qualidade esperada. Um projeto pode ter eficácia de resultados e ter, ou não, eficácia de processo. Ou ao contrário: não ter eficácia de resultados e ter, ou não, eficácia de processo. (p.87-89)

**Eficiência** – Diz respeito ao cumprimento dos objetivos de um projeto ao menor custo possível. Na análise da eficiência, há que se fazer a distinção entre eficiência técnica e eficiência econômica. Só faz sentido comparar custos entre projetos se tiverem propostas semelhantes, atuarem em contextos semelhantes e tiverem o mesmo grau de eficácia. (p.90)

**Ferramentas de medição** – As ferramentas de medição correspondem aos instrumentos adotados pela organização para operacionalizar os indicadores, poder medi-los e analisá-los. Visam solucionar questões do tipo: como compor o indicador e quais categorias considerar? Como formular as perguntas do instrumento de coleta (ou questionário)? Como inserir as questões de acompanhamento no sistema de gestão do projeto? Como analisar as informações coletadas? Utilizar algum software específico? (p.54)

**Ferramentas próprias. Ferramentas “de prateleira”** – As ferramentas de medição podem ser construídas no âmbito do próprio projeto ou da organização – as chamadas ferramentas próprias ou feitas “sob medida” (tailor-made, em inglês). Ou então podem ser adquiridas, gratuitamente ou por um preço estipulado, de outras instituições que já vêm trabalhando em áreas de atuação semelhantes – as ferramentas “de prateleira”. (p.54-58)

**Focalização (do projeto social)** – Reflete em que medida o projeto está efetivamente beneficiando o seu público-alvo. Pode haver duplo erro de focalização: serem incluídos no projeto indivíduos que estão fora do público-alvo; e serem excluídos do projeto indivíduos que pertencem ao público-alvo. (p.61-62)

**Fonte de verificação** – No marco lógico traz a informação sobre onde ou como os dados devem ser levantados para alimentar os indicadores

do projeto, de modo a evidenciar se os diversos níveis de objetivos estabelecidos estão sendo efetivamente atingidos. **(p.59)**

**Indicadores** – Nos projetos sociais, os indicadores funcionam como “termômetros” ou sinalizadores do desempenho do projeto em relação a cada um dos seus objetivos, de modo que se possa observá-los ou mensurá-los. Isto é, permite verificar em que medida (ou grau) os objetivos previstos de um projeto foram alcançados, considerando o prazo de tempo esperado e a abrangência geográfica prevista. **(p. 32-33)**

**Marco lógico** – O marco lógico é tido atualmente como um instrumento importante para orientar no planejamento dos projetos sociais, e depois na sua avaliação. Tem o papel de descrever a “teoria da mudança” associada ao projeto. O marco lógico está baseado na explicitação da cadeia hierárquica dos objetivos (de resultados e de processo) que precisam ser atingidos para viabilizar o projeto, tendo em vista a hipótese causal assumida. **(p. 18-19)**

**Método Zopp** – Método de planejamento de projetos baseado em objetivos e que introduziu como premissa básica a participação dos principais envolvidos no projeto. Implementado pela agência alemã GTZ a partir de 1987, surgiu como uma reação à crítica ao modo autoritário que vinha sendo adotado para elaboração do marco lógico. O método ZOPP é constituído por duas grandes etapas: a etapa das análises e a da concepção do plano do projeto. **(p. 22–23)**

**Objetivo de atividade** – O nível objetivo de atividade elenca a lista das ações, ou macro tarefas que devem ser executadas para a consecução do(s) produto(s). Já o detalhamento dessas atividades (subatividades) e/ou a explicitação das atividades indiretas de apoio ao projeto não são objeto do marco lógico. **(p. 25)**

**Objetivo específico (ou propósito do projeto, ou objetivo imediato)** – o nível objetivo específico expressa o que se pretende atingir (os resultados), a partir da ação direta do projeto. Corresponde aos efeitos imediatos (diretos) esperados pelo projeto junto aos seus participantes, em termos de mudanças de atitudes, percepções ou comportamentos. **(p. 25; 29)**

**Objetivo de impacto (ou objetivo final, ou objetivo geral)** – o objetivo de impacto traduz a mudança social desejada como consequência do projeto e está relacionado ao problema social inicialmente diagnosticado, e para a qual o projeto deve contribuir em paralelo com outros fatores intervenientes. Nas organizações sociais, o objetivo de impacto costuma vir explicitado de três maneiras principais: associado à missão da organização; associado ao objetivo do programa a que o projeto está relacionado; associado às mudanças na vida dos beneficiários do projeto, como consequência das mudanças que foram provocadas diretamente pelo projeto. (p. 25; 29–32)

**Objetivo de produto** – O nível objetivo de produto representa as “entregas” do projeto (como obras, serviços, assistência técnica, capacitação etc.) necessárias para que se atinja o(s) objetivo(s) específico(s) do projeto. (p. 25)

**Organização social** – Organização que atende simultaneamente a cinco critérios básicos: (i) ser privada; (ii) ser sem fins lucrativos; (iii) ser institucionalizada, isto é, legalmente constituída; (iv) ser autoadministrada, ou capaz de gerenciar suas próprias atividades; e (v) ter caráter voluntário, isto é, livremente constituída. Também conhecida como organização do terceiro setor, ou organização da sociedade civil (OSC), ou organização não governamental (ONG), ou organização sem fins lucrativos, ou ainda pelo nome técnico Fasfil (Fundações privadas e associações sem fins lucrativos) (p. 15)

**Pesquisa (ou lógica) experimental** – técnica de pesquisa adotada na avaliação social, “emprestada” das pesquisas de laboratório para isolar os fenômenos estudados de quaisquer outras influências ou fatores intervenientes. Na pesquisa experimental o que se busca é comparar a evolução da situação do grupo do experimento (ou grupo dos participantes do projeto) com relação ao grupo de controle (ou grupo de não participantes, que deve ser constituído por pessoas com características bastante semelhantes às do grupo do experimento). Para isso, normalmente são adotados modelos estatísticos, de modo a se poder testar se os resultados obtidos pelo grupo do experimento, no que se refere aos indicadores relevantes do projeto social, foram significativamente melhores do que os resultados alcançados pelo grupo de controle. (p. 100–102)

**Pesquisa de campo** – Considerando os projetos sociais das organizações do terceiro setor, a pesquisa de campo é definida como o processo sistematizado de coleta dos dados junto ao público-alvo do projeto e aos outros públicos relacionados a ele (partes interessadas), de modo a subsidiar o planejamento da intervenção e a sua avaliação. (p. 62)

**Pesquisa qualitativa** – Pesquisa de campo que enfatiza a compreensão, e lida com as palavras ou falas dos entrevistados. A análise visa explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações (ou percepções) sobre os temas relevantes da realidade social. Normalmente, as formas de coleta dos dados são: o estudo da documentação; a observação; as evidências fotográficas; as entrevistas individuais em profundidade; e as entrevistas de grupo focal ou oficinas de discussão. As entrevistas estão baseadas em questões formuladas em aberto. (p. 62-63)

**Pesquisa quantitativa** – Pesquisa de campo que enfatiza a precisão e está baseada em números. O principal instrumento de coleta dos dados são os questionários fechados (perguntas com as respectivas opções de resposta) aplicados a uma amostra aleatória representativa do universo em questão, ou ao universo como um todo. Para a análise dos dados, são elaborados tabelas, gráficos e aplicados testes estatísticos adequados.(p. 63-65)

**Plano de trabalho** – No âmbito do marco lógico, diz respeito ao planejamento da gestão das atividades que estão aí previstas, em termos de custos, cronograma e atribuição de responsabilidades. (p. 98)

**Projeto social** – Intervenção planejada com o foco na redução da pobreza e diferentes formas de exclusão social, que consiste num conjunto de atividades inter-relacionadas, com objetivos de resultado específicos, prazo e orçamento definidos previamente ou não. (p. 17)

**Pressupostos** – representam os fatores e condicionalidades que estão fora do controle do projeto, mas que têm poder de influenciar as relações de causa-e-efeito previstas no marco lógico. Cumprem o papel da análise de risco do projeto. (p. 59-60)

**Programa social** – É definido como um conjunto de projetos que perseguem os mesmos objetivos finais. Também pode ser explicitado como grupos

de projetos relacionados entre si (por questão de área geográfica e/ou população-alvo), administrados segundo o mesmo conjunto de técnicas e de forma coordenada. Em sentido figurado, é como se o programa fosse um guarda-chuva de projetos **(p. 13)**

**Público-alvo do projeto social** – São os indivíduos, ou grupos de indivíduos, vivendo em situação de pobreza ou necessidade social, que foram eleitos para serem atendidos pelo projeto social, segundo determinados critérios. **(p. 61-62)**

**Público beneficiário (ou participantes) do projeto social** – São os indivíduos que estão realmente sendo atendidos pelo projeto. **(p. 61–62)**

**Stakeholders (ou partes interessadas, ou públicos de interesse) do projeto social** – Diz-se dos grupos de indivíduos, ou partes interessadas que têm interesse (stake) ou podem ser afetados pelo projeto social. São stakeholders do projeto social o seu público-alvo, os gestores do projeto na organização social, empresas apoiadoras, financiadores, instituições parceiras, pessoas físicas apoiadoras, e as diferentes esferas de governo - municipal, estadual e federal.

**Teoria da mudança (ou “teoria do programa”)** – Constitui a lógica esperada sobre como se espera que o projeto vá atuar para provocar os resultados desejados. Descreve as relações assumidas de causa-e-efeito que devem ocorrer desde o início do projeto até o alcance do seu objetivo final. **(p. 18)**



## REFERÊNCIAS

- ABONG, GIFE, IBGE, IPEA (2010). *As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil*. Disponível em [ftp://ftp.ibge.gov.br/Fundacoes\\_Privadas\\_e\\_Associacoes/2010/fasfil.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Fundacoes_Privadas_e_Associacoes/2010/fasfil.pdf) . Acesso em 30/01/2014.
- ARMANI, Domingos. *Como elaborar projetos? Guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais*. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2009.
- Banco InterAmericano de Desarrollo – BID / Instituto InterAmericano para el Desarrollo Social – INDES. *El marco lógico*. Oficina de Evaluación, BID, 1994.
- BABBIE, Earl. *Métodos de Pesquisas de Survey*. Tradução. BH: Editora UFMG, 2001.
- CALIL, Lúcia P. Indicadores: o desafio de evidenciar mudanças. Artigo do livro Otero, Martina R (org.), *Contexto e prática da avaliação de iniciativas sociais no Brasil: temas atuais*. SP: Instituto Fonte e editora Peirópolis, 2012.
- CANO, Ignacio. *Introdução à avaliação de programas sociais*. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- CEPAL / Divisão de Desenvolvimento Social. *Manual de Elaboração e Avaliação de Projetos Sociais*. 2001
- CES (Charities Evaluation Services), 2010: PARKINSON, Diana; WADIA, Avan. *Assessing Change - Developing and using outcomes monitoring tools..* Disponível em <http://www.ces-vol.org.uk/Publications-Research/publications-free-downloads/publications-free-assessing-change> . Acesso em jan.2014.
- CES (Charities Evaluation Services), Jan. 2011: PARKINSON, Diana; WADIA, Avan. *Outcome and Outcome Indicator Banks – Availability and Use*. Disponível em <http://www.ces-vol.org.uk/Publications-Research/publications-free-downloads/outcome-and-outcome-indicator-banks> . Acesso em fev.2014.

- CHIANCA, Thomaz. *A causalidade na avaliação de programas sociais: das divergências ao caminho viável*. Artigo do livro Otero, Martina R (org.), Contexto e prática da avaliação de iniciativas sociais no Brasil: temas atuais. SP: Instituto Fonte e editora Peirópolis, 2012.
- COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. *Avaliação de projetos sociais*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1998.
- DAVIDSON, Jane E. *Tornar as avaliações estrategicamente práticas e relevantes*. Artigo do livro Fundação Itaú Social, Fundação Roberto Marinho e Move, A relevância da avaliação para o investimento social privado. SP: Fundação Santillana, 2012. Disponível em <http://www.fundacaosantillana.com.br/images/Avalia%C3%A7%C3%A3o%20investimento.pdf?fileId=8A8A8A833ABBDD9B013ABCBA40C517A1> . Acesso em fev.2014.
- DAVIDSON, Jane E. *Evaluation Methodology Basics – The nuts and bolts of sound evaluation*. CA: Sage Publications, 2005.
- DINI, QUARESMA, FERREIRA. *Adaptação cultural e validação da versão brasileira da escala de autoestima de Rosenberg*. Artigo da Rev. Soc. Bras. Cir. Plást, v.19, nº 1, p.41-52, jan/abr 2004. Disponível em <http://www.rbc.org.br/imageBank/PDF/19-01-04pt.pdf>. Acesso em jan,2014.
- FINK, Arlene. *How to conduct surveys – a step-by-step guide*. California: Sage publications, 2009, 4th edition.
- FOGUEL, Miguel N. *Métodos básicos de avaliação de Impacto: Modelo de resultados potenciais*. Artigo do livro Menezes Filho, Naércio (org.), Avaliação econômica de projetos sociais. SP: Fundação Itaú Social, 2012. Disponível em [http://www.fundacaoitausocial.org.br/\\_arquivoestaticos/FIS/pdf/livro\\_aval\\_econ.pdf](http://www.fundacaoitausocial.org.br/_arquivoestaticos/FIS/pdf/livro_aval_econ.pdf) . Acesso em fev.2014.
- FRECHTLING, Joy A. *Logic Modeling Methods in Program Evaluation*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, 2007.

- FREITAS, Alan F.; FREITAS, Alair F.; DIAS, Marcelo M. *O uso do Diagnóstico Rápido Participativo (DRP) como metodologia de projeto de extensão rural*. Uberlândia: Revista Extensão, v.11, n.2, p. 69-81, jul-dez. 2012. Disponível em <http://www.seer.ufu.br/index.php/reextensao/article/viewFile/20780/11882> . Acesso em fev.2014.
- FSG Social Impact Advisors, July 2009: KRAMER, Mark e outros. *Breakthroughs in Shared Measurement and Social Impact*. Disponível em [http://www.successmeasures.org/sites/all/files/Breakthroughs\\_in\\_Shared\\_Measurement%20\(2\).pdf](http://www.successmeasures.org/sites/all/files/Breakthroughs_in_Shared_Measurement%20(2).pdf) . Acesso em fev.2014.
- GARCIA, Ronaldo Coutinho. *Subsídios para Organizar avaliações da ação governamental*. Brasília: IPEA, Texto para Discussão nº 776, janeiro de 2001.
- GASPER, Des. *Logical frameworks: problems and potentials*. Unpublished paper. Institute of Social Studies. The Hague, The Netherlands (2000). Disponível em: [http://www.petersigsgaard.dk/PDFfiler/gasper\\_logical\\_framework\\_problems.pdf](http://www.petersigsgaard.dk/PDFfiler/gasper_logical_framework_problems.pdf) . Acesso em fev.2014.
- HATRY, Harry P.; NEWCOMER, Katryn E. *Pitfalls in evaluation*. Cap. 23 do livro Wholey, Joseph S.; HATRY, Harry P.; NEWCOMER, Katryn E. *Handbook of practical program evaluation*. 3rd ed. CA: John Wiley & Sons, 2010.
- HUBBARD, Douglas W. *How to measure anything: Finding the value of intangibles in business*. New Jersey, John Wiley & Sons, 2007.
- IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) – Síntese de Indicadores 2012*. Disponível em [ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho\\_e\\_Rendimento/Pesquisa\\_Nacional\\_por\\_Amostra\\_de\\_Domicilios\\_anual/2012/Sintese\\_Indicadores/sintese\\_pnad2012.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_anual/2012/Sintese_Indicadores/sintese_pnad2012.pdf) . Acesso em fev.2014.
- MARINO, Eduardo. *Manual de avaliação de projetos sociais*. 2ª ed. São Paulo: Saraiva; Instituto Ayrton Senna, 2003.

- MARINO, Eduardo; KISIL, Rosana. *Inovações no planejamento da sustentabilidade em organizações da sociedade civil*. Artigo apresentado no Colóquio Internacional Gestão Social e Poder Local. Salvador, dezembro de 2006.
- MOKATE, Karen M. *Convirtiendo el “monstruo” en aliado: la evaluación como herramienta de la gerencia social*. Banco Interamericano de Desarrollo – BID/Instituto Interamericano para el Desarrollo Social – INDES. Abril de 2000. Disponível em: <http://preval.org/documentos/2080.pdf> Acesso em: fev.2014.
- MOKATE, Karen M. *Eficacia, eficiencia, equidade y sostenibilidad: que queremos decir?* Banco Interamericano de Desarrollo – BID/ Instituto Interamericano para el Desarrollo Social – INDES. Junio, 1999. Disponível em: [http://www.eclac.cl/ilpes/noticias/paginas/9/37779/gover\\_2006\\_03\\_eficacia\\_eficiencia.pdf](http://www.eclac.cl/ilpes/noticias/paginas/9/37779/gover_2006_03_eficacia_eficiencia.pdf) . Acesso em fev.2014.
- NCVO (National Association for Voluntary and Community Action) e outros. *Inspiring Impact – The Code of Good Impact Practice*. June 2013. Disponível em <http://inspiringimpact.org/wp-content/uploads/2013/04/Code-of-Good-Impact-Practice.pdf> . Acesso em fev.2014.
- NPC (New Philanthropy Capital), march 2013: ÓGAIN, Eibhlín; SVISTAK, Marina; de las CASAS, Lucy. *Inspiring Impact: Blueprint for shared measurement – Developing, designing and implementing shared approaches to impact measurement*. Disponível em <http://socialwelfare.bl.uk/subject-areas/services-activity/community-development/newphilanthropycapital/145042Blueprint-for-shared-measurement1%5B1%5D.pdf> . Acesso em jan. 2014.
- NPC (New Philanthropy Capital): Sep., 2010: HEDLEY, Sarah e outros. *NPC perspectives: talking about results*. Disponível em: <http://www.thinknpc.org/publications/talking-about-results/> . Acesso em fev.2014.
- NPC (New Philanthropy Capital). *The Well-being Measure. The Well-being Survey*. Disponível respectivamente em <http://www.well-beingmeasure.com/> e [http://www.well-beingmeasure.com/media/43317/well-being\\_survey\\_sample.pdf](http://www.well-beingmeasure.com/media/43317/well-being_survey_sample.pdf). Acesso em fev.2014.

- PETROBRAS/ Programa Petrobras Desenvolvimento e Cidadania. Seleção pública de projetos 2012. Roteiro para a elaboração de projeto. Disponível em: <http://dec.petrobras.com.br/wp-content/themes/w3haus/Content/pdf/roteiro.pdf> . Acesso em fev.2014.
- PMD-Pro, *Guia para o PMD-Pro: Gerenciamento de Projetos para Profissionais de Desenvolvimento*. PM4NGOS. Versões em português: abril de 2010 e março 2012; e em inglês: abril de 2013. Disponível em: <http://www.pm4ngos.org/index.php/component/phocadownload/category/1>. Acesso em fev.2014.
- PMI – Project Management Institute e Senac-Rio. *Programa: Gerência de projetos – Metodologia PMI*. 2007.
- PNUD, IPEA, FJP. *O Índice do Desenvolvimento Humano Municipal Brasileiro -Série Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil 2013*. Brasília: PNUD, 2013.
- PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Philanthropy's new agenda: creating value. *Harvard Business Review*, Nov-Dec., 1999. Disponível em [http://www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/Philanthropys\\_New\\_Agenda.pdf](http://www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/Philanthropys_New_Agenda.pdf) . Acesso em fev. 2014
- PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, Dec., 2002.
- PRATES RODRIGUES, M.Cecília. *Ação social das empresas privadas: como avaliar resultados? A metodologia EP2ASE*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- PRATES RODRIGUES. M.Cecília. *Projetos sociais corporativos: como avaliar e tornar essa estratégia eficaz*. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- ROSSI, Peter H.; FREEMAN, Howard H.; LIPSEY, Mark W. *Evaluation: a systematic approach*. 6th ed. CA: Sage Publications, 1999.
- SCRIVEN, Michael. *Evaluation Thesaurus*. 4th ed. CA: Sage Publications, 1991.

- The SROI Network, Cabinet Office (Office of the Third Sector). *A guide to Social Return On Investment, 2009*. Disponível em: [www.bond.org.uk/data/files/Cabinet\\_office\\_A\\_guide\\_to\\_Social\\_Return\\_on\\_Investment.pdf](http://www.bond.org.uk/data/files/Cabinet_office_A_guide_to_Social_Return_on_Investment.pdf). Acesso em: mar. 2014
- Triangle. *Outcomes Star – A tried and tested tool for supporting and measuring change*. Disponível em <http://www.outcomesstar.org.uk/>. Acesso em jan. 2014.
- Urban Institute (USA). *Outcome Indicators Project*. Disponível em <http://www.urban.org/center/cnp/projects/outcomeindicators.cfm>. Acesso em jan. 2014.
- VALARELLI, Leandro L. *A gestão de projetos e a construção e o uso de indicadores*. Material próprio (2005). Disponível em <http://www.casa.org.br/images/PDFARQUIVOS/Indicadores.pdf>. Acesso em fev. 2014.
- VERDEJO, Miguel Expósito. *Diagnóstico Rural Participativo: Guia prático DRP*. Revisão e adaptação: Décio Cotrim (Emater – RS) e Ladjane Ramos (GTZ). Brasília: MDA / Secretaria da Agricultura Familiar (2006). Disponível em: [http://comunidades.mda.gov.br/portal/saf/arquivos/view/ater/livros/Guia\\_DRP\\_Parte\\_1.pdf](http://comunidades.mda.gov.br/portal/saf/arquivos/view/ater/livros/Guia_DRP_Parte_1.pdf). Acesso em fev.2014.



FUNDAÇÃO DOM CABRAL



**Campus Aloysio Faria**

Av. Princesa Diana, 760  
Alphaville Lagoa dos Ingleses  
34000-000 – Nova Lima (MG) – Brasil

**Campus Belo Horizonte**

Rua Bernardo Guimarães, 3.071  
Santo Agostinho  
30140-083 – Belo Horizonte (MG) – Brasil

**Campus São Paulo**

Av. Dr. Cardoso de Melo, 1.184 – 15º andar  
Vila Olímpia  
04548-004 – São Paulo (SP) – Brasil

**Campus Rio de Janeiro**

Av. Afrânio de Melo Franco, 290  
2º andar – Leblon  
22430-060 – Rio de Janeiro (RJ) – Brasil

[www.fdc.org.br](http://www.fdc.org.br)  
[atendimento@fdc.org.br](mailto:atendimento@fdc.org.br)  
4005 9200 (capitais)  
0800 941 9200 (demais localidades)