

Planejamento e Gestão de Projetos para o Desenvolvimento Rural

Alberto Bracagioli

Ivaldo Gehlen

Valter Lúcio de Oliveira

EAD
SÉRIE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA



Planejamento e Gestão de Projetos para o Desenvolvimento Rural



**UNIVERSIDADE
FEDERAL DO RIO
GRANDE DO SUL**

Reitor

Carlos Alexandre Netto

Vice-Reitor e Pró-Reitor
de Coordenação Acadêmica

Rui Vicente Oppermann

**SECRETARIA DE EDUCAÇÃO
A DISTÂNCIA**

Secretário

Sérgio Roberto Kieling Franco

Vice-Secretário

Silvestre Novak

Comitê Editorial

Lovois de Andrade Miguel

Mara Lucia Fernandes Carneiro

Silvestre Novak

Sílvio Luiz Souza Cunha

Sérgio Roberto Kieling Franco,
presidente

EDITORA DA UFRGS

Diretora

Sara Viola Rodrigues

Conselho Editorial

Alexandre Santos

Ana Lígia Lia de Paula Ramos

Carlos Alberto Steil

Cornelia Eckert

Maria do Rocio Fontoura Teixeira

Rejane Maria Ribeiro Teixeira

Rosa Nívea Pedroso

Sergio Schneider

Susana Cardoso

Tania Mara Galli Fonseca

Valéria N. Oliveira Monaretto

Sara Viola Rodrigues, presidente

Planejamento e Gestão de Projetos para o Desenvolvimento Rural

Alberto Bracagioli

Ivaldo Gehlen

Valter Lúcio de Oliveira

EAD
SÉRIE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA


UFRGS
EDITORA


SEAD
Secretaria de
Educação a Distância


CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA
**PLANEJAMENTO E GESTÃO
PARA O DESENVOLVIMENTO RURAL**

© dos Autores
1ª edição: 2010
Direitos reservados desta edição:
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Capa e projeto gráfico: Carla M. Luzzatto
Revisão: Ignacio Antonio Neis e Sabrina Pereira de Abreu
Editoração eletrônica: Lucas Frota Strey

Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS

Coordenador: Luis Alberto Segovia Gonzalez

Curso de Graduação Tecnológica Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural

Coordenação Acadêmica: Lovois de Andrade Miguel

Coordenação Operacional: Eliane Sanguiné

B796p Bracagioli Neto, Alberto
Planejamento e gestão de projetos para o desenvolvimento rural / Alberto Bracagioli Neto, Ivaldo Gehlen [e] Valter Lúcio de Oliveira ; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2010.

82 p.: il. ; 17,5x25cm

(Série Educação a Distância)

Inclui quadros.

Inclui referências.

1. Desenvolvimento rural. 2. Economia agrícola. 3. Desenvolvimento rural - Gestão de projetos. 4. Desenvolvimento rural – Planejamento. I. Gehlen, Ivaldo. II. Oliveira, Valter Lúcio de. III. Universidade Aberta do Brasil. IV. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Secretaria de Educação a Distância. Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural. V. Título. VI. Série.

CDU 631:330.34

CIP-Brasil. Dados Internacionais de Catalogação na Publicação.
(Jaqueline Trombin– Bibliotecária responsável CRB10/979)

ISBN 978-85-386-0103-6

SUMÁRIO

Prefácio	7
Unidade 1 – Projetos de desenvolvimento rural: trajetórias e concepções	11
Introdução	11
Objetivos	11
1.1 Projetos de desenvolvimento rural: antecedentes	11
1.2 Projeto de pesquisa e projeto agropecuário: diferenças básicas	14
1.2.1 Projeto de pesquisa	14
1.2.2 Projeto agropecuário	15
1.3 Projeto de desenvolvimento rural: definições básicas	16
1.4 Referências	17
Unidade 2 – Elaboração do projeto	19
Introdução	19
Objetivos	20
2.1 Elaborando o diagnóstico	20
2.1.1 Princípios do diagnóstico	22
2.1.2 Ferramentas do diagnóstico	23
2.1.3 Estrutura básica de um projeto	26
2.2 Referências	29
Unidade 3 – Metodologia do projeto	31
Introdução	31
Objetivos	32
3.1 Conceito de metodologia	32
3.2 Métodos tradicionais	32
3.2.1 O enfoque do Marco Lógico	33
3.2.2 O método ZOPP	35
3.2.3 Considerações sobre o Marco Lógico e o ZOPP	36
3.3 Inovações metodológicas	37
3.4 Referências	39
Unidade 4 – Sistemas de monitoramento e avaliação	41
Introdução	41

Objetivos	41
4.1 Conceito e trajetória dos sistemas de monitoramento e de avaliação	41
4.2 Passos para a construção de um sistema de M&A	43
4.2.1 Construção dos indicadores	44
4.3 Outras abordagens de M&A	46
4.3.1 Mapeamento de Mudanças Alcançadas (MMA)	46
4.4 Referências	51
Unidade 5 – Elaboração de relatórios e informes	53
5.1 Características gerais dos relatórios	53
5.2 Apresentação e estrutura do relatório	54
5.2.1 Apresentação inicial	54
5.2.2 Sumário	54
5.2.3 Aspectos das realidades ou contexto	54
5.2.4 Objetivos	55
5.2.5 Hipóteses científicas	55
5.2.6 Justificativas	55
5.2.7 Conceitos	55
5.2.8 Metodologia	56
5.2.9 Resultados obtidos: divulgação e publicação	57
5.2.10 Recursos utilizados	57
5.2.11 Avaliação	57
5.2.12 Conclusões	57
5.2.13 Apêndices	58
5.2.14 Anexos	58
5.2.15 Recomendações para a redação de relatórios	58
5.3 Referências	59
Glossário	61

O termo *projeto*, do latim *projectu*, “lançado para a frente”, tem relação com *projeção*, isto é, previsão de uma situação futura. Existem diferentes formas de se pensar o futuro. Quando o pensamos em termos de probabilidades, buscamos responder à pergunta “O que será?”. Outra percepção refere-se à expressão *pode ser*, quando nosso pensamento busca ver o que efetivamente é realizável. Por fim, nossas esperanças e desejos buscam responder à questão “O que sonhamos ser?”.

Essas diferentes formas de pensar dialogam com a concepção de um projeto. Ao nos depararmos com uma situação de degradação ou de carência, desperta em nossa mente uma espécie de utopia, ou seja, o sonho de realizar transformações naquilo que afeta negativamente certa comunidade ou região. Levando em conta que *desenvolver* pode ser interpretado, etimologicamente, como a negação ou inversão (*des-*) da situação daquilo que está *envolvido*, moldamos nossa esperança de melhoria por aquilo que *pode ser*, dentro dos limites dos recursos de que dispomos ou que procuramos obter. E é esta a matéria-prima de um projeto. Em sua construção, no detalhamento das fases e etapas, descortina-se *como serão* realizadas as ações pertinentes.

Destas considerações iniciais, conclui-se que os sonhos e as utopias podem servir como semente em terra árida, como o gérmen de uma possível melhoria. É preciso, porém, planejar os passos, desde a semeadura até a colheita, para assim se produzirem bons frutos e sementes de renovação.

Os projetos de desenvolvimento continuam sendo hoje os principais instrumentos para promover processos de melhoria econômica e socioambiental. O financiamento de tais projetos assumiu especial relevância sobretudo após a Segunda Guerra Mundial, quando as iniciativas de reconstrução tiveram que contar com financiamentos privados e públicos.

Ao longo deste período, ocorreram algumas transformações, pois os objetivos, que estavam centrados na reconstrução, passaram a ter como foco a redução da pobreza. Da mesma forma, os instrumentos de controle da eficácia e eficiência evoluíram, de uma visão restrita ao aspecto custo/benefício, para uma perspectiva voltada a processos multidisciplinares, participativos e com ênfase na aprendizagem.

Tal evolução fez com que adquirisse maior relevância a elaboração de projetos, especialmente daqueles relativos a instrumentos de monitoramento e avaliação. Diversos fundos públicos e agências de cooperação internacional carecem de bons projetos para realizarem seus investimentos.

Por isso, o conteúdo ministrado na disciplina **Planejamento e Gestão de Projetos para o Desenvolvimento Rural** (DERAD 013), bem como a presente

publicação, adquirem importância básica para a formação de profissionais capacitados nesta área. Para assegurar a consecução do objetivo da disciplina, não basta boa vontade; é mister desenvolver habilidades e capacidades, para que os projetos concebidos sejam criativos, tenham consistência, coerência interna e adequação aos objetivos propostos e à realidade em que se deseja intervir.

Nesta perspectiva, todas as disciplinas do PLAGEDER ministradas anteriormente, têm contribuições valiosas a trazer; no entanto, três dentre elas são fundamentais quando se tem em vista a construção de bons projetos.

Destacamos, inicialmente, a disciplina **Teorias do Desenvolvimento**, que examina as teorias do desenvolvimento econômico e social dentro do pensamento clássico e contemporâneo das ciências sociais. Entre outras, é sobretudo a Teoria da Modernização, aí exposta, que, na elaboração do projeto, pode ajudar a eleger a perspectiva de desenvolvimento mais adequada.

É útil rever igualmente os conceitos e conteúdos desenvolvidos na disciplina **Organização Social e Movimentos Sociais Rurais**, que estuda o desenvolvimento agrário e a organização social no campo. Desdobra-se aí uma visão do cooperativismo empresarial e das organizações corporativas, focalizando a complexidade organizacional do período pós-modernização; discutem-se, além disso, a ação coletiva e seus fundamentos e o papel desempenhado pelos movimentos sociais rurais, suas características e tendências. Esta fundamentação possibilita observar como o projeto dialoga com processos de mudança implementados por outros atores sociais e por outras organizações.

Uma terceira fonte de conteúdos valiosos para a elaboração de projetos é encontrada na disciplina **Etnodesenvolvimento e Mediações Político-Culturais no Mundo Rural**, que trabalha as temáticas da etnicidade, do gênero e da pobreza rural. O estudo desses conceitos facultará apreender mais claramente como esses fatores interferem na geografia da pobreza rural, como são estabelecidas as bases sociais de estruturação de ações comunitárias no mundo rural e como as comunidades tradicionais se relacionam com a natureza.

A disciplina que estamos encetando visa a oferecer aos alunos ferramentas conceituais e operacionais que lhes permitam pensar, propor e analisar projetos de desenvolvimento rural. A sequência das Unidades proporciona-lhes a oportunidade de acompanhar todos os passos da elaboração de um projeto. Existe, porém, um princípio de ordem geral que cabe salientar preliminarmente. O ponto de partida de um projeto bem elaborado é saber o que se quer. E o que se quer passa a tornar-se claro na formulação dos objetivos e da justificativa. Estes são os primeiros passos para que o projeto venha a formar um todo coerente, em que todos os componentes estejam harmonicamente articulados.

A Unidade 1 inicia contextualizando os projetos de desenvolvimento rural, sua trajetória e sua importância na perspectiva de introduzir melhorias no mundo rural e agrícola. Para maior clareza, conceituam-se três tipos de projetos, a saber: projetos

de pesquisa em geral, projetos agropecuários e projetos de desenvolvimento rural. Pois, embora possam ser convergentes, apresentam diferenças básicas entre si.

A Unidade 2 aborda os elementos essenciais para a elaboração do projeto. Inicialmente, enunciam-se o conceito de diagnóstico, seus princípios e as principais ferramentas necessárias à sua aplicação. A seguir, descrevem-se a estrutura básica de um projeto, seu conteúdo e seus componentes.

A metodologia do projeto é o tema da Unidade 3. Apresentam-se os principais instrumentos que vêm sendo utilizados na elaboração de projetos. A seguir, estabelece-se uma distinção entre metodologias tradicionais e inovações metodológicas. Entre as primeiras, são classificados processos já utilizados há diversos anos, tais como o Marco Lógico e o ZOOPE, e, entre as segundas, instrumentos que vêm sendo adotados na atualidade, com destaque para o Mapeamento de Mudanças Alcançadas e o método das mudanças significativas.

A Unidade 4 aborda os sistemas de monitoramento e avaliação. Inicialmente, é estabelecida a diferença entre os conceitos de monitoramento e de avaliação. A seguir, são descritos, sucessivamente, os passos para a construção de um sistema de monitoramento e avaliação e o processo de construção dos indicadores. Por fim, é mencionada a existência de outros modelos de monitoramento e avaliação, com ênfase no Mapeamento de Mudanças Alcançadas.

A Unidade 5 expõe princípios norteadores para a elaboração de relatórios. Após a descrição das características gerais do relatório, o texto apresenta sua estrutura básica, conceituando e orientando a construção das diferentes partes e itens que o compõem.

Finalmente, é oferecido ao leitor um longo Glossário, em que se definem e se comentam mais de seis dezenas de termos e expressões relacionadas aos diferentes temas desenvolvidos ao longo das cinco Unidades da disciplina.

Para os gestores, o instrumental aqui disponibilizado é de capital importância, uma vez que a formatação de projetos tem sido o mecanismo básico mediante o qual se obtêm financiamentos para iniciativas de desenvolvimento. As inúmeras demandas econômicas e socioambientais fizeram com que recursos financeiros de fundos públicos viessem a ser disponibilizados através de projetos, abertos e acessíveis a organizações da sociedade civil. Também no âmbito da responsabilidade social e ambiental, organizações públicas e privadas vêm disponibilizando recursos financeiros por via de editais. Existem inúmeras fontes de financiamento necessitando de bons projetos e de gestores aptos a realizá-los.

Valter Lúcio de Oliveira¹

INTRODUÇÃO

O meio rural sempre viveu grandes transformações em sua dinâmica produtiva e social. Em maior ou menor escala, essas transformações têm sido devidas a intervenções mais ou menos planejadas por agentes que estavam, de alguma forma, vinculados a esse universo denominado rural. Considerando que esse processo de intervenção é dinâmico e que o seu formato muda na mesma medida em que promove mudanças na realidade social, propomo-nos, nesta Unidade, a apontar elementos que compõem a trajetória dos projetos de desenvolvimento rural e definir suas diferentes concepções. Enfatizaremos que o processo de intervenção no meio rural pode ser conduzido de diversas formas, com diferentes objetivos e por uma grande diversidade de atores sociais.

OBJETIVOS

Os objetivos desta Unidade são:

- ▶ percorrer a trajetória dos projetos de desenvolvimento rural;
- ▶ definir suas diferentes concepções; e
- ▶ caracterizar os diferentes formatos de projetos: projeto social, projeto de pesquisa, projeto agropecuário.

1.1 PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO RURAL: ANTECEDENTES

O momento histórico em que os projetos passaram a se constituir em importante ferramenta de transformação da realidade social tem como marco inicial o período que se seguiu à Segunda Guerra Mundial. A partir desse momento, e até os dias atuais, muitos procedimentos relacionados aos projetos e à sua linguagem foram sendo aperfeiçoados. Trata-se, pois, de um processo que vai se conformando

¹ Doutor em Ciências Sociais em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade (CPDA-UFRJ); Professor Adjunto do Departamento de Sociologia da UFF.

gradualmente. Mas, nesse percurso, realizaram-se experiências relevantes que estão na base do formato que se conhece atualmente.

Uma dessas experiências refere-se a um processo estratégico de desenvolvimento que se tornou conhecido como Desenvolvimento de Comunidade. Tal processo teve início logo após a Primeira Guerra Mundial e foi pensado por países desenvolvidos que visavam a “desenvolver” os países pobres. Foi, portanto, uma estratégia que nasceu marcada por um grande peso do etnocentrismo europeu e norte-americano. A lógica era identificar os locais do atraso e levar até suas populações a ideologia do progresso. Tal perspectiva política de intervenção social foi duramente criticada, especialmente pelo fato de ser fundamentalmente exógena e linear.

Outro período durante o qual se experimentou um profundo processo de intervenção no meio rural, associado à estratégia baseada no Desenvolvimento de Comunidade, foi aquele que passou a ser conhecido como Revolução Verde ou como período da modernização da agricultura, correspondente às décadas de 1960 e 1970. O que basicamente orientou tal política foi uma forte indução a uma transformação intensa na matriz tecnológica do meio rural. A incorporação dessas novas tecnologias efetuou-se de forma absolutamente vertical. Ou seja, além de serem influenciados por uma intensa propaganda que classificava agricultores em atrasados e modernos, esses agricultores apenas obtinham recursos públicos se se sujeitassem a adquirir os insumos e as novas tecnologias que estavam sendo produzidas e difundidas. Essa modalidade, que casava crédito e insumos tecnológicos, beneficiou as indústrias e o meio urbano, mas endividou um grande contingente de agricultores e promoveu um forte impacto no ambiente rural, especialmente devido à degradação ambiental e à degradação social, expressada, sobretudo, pelo êxodo rural.

INFORMAÇÃO

Atente para este depoimento de um agricultor a respeito da obrigação de adquirir determinada tecnologia:

“No ano seguinte [final da década de 1970] eu peguei um pouco de empréstimo pra plantar banana e eles queriam que usasse adubo e veneno na bananeira, então levei as notas lá no banco pra poder pegar o dinheiro e daí comprei um saco de adubo, um galão de veneno pra botar na bananeira. Foi uma coisa obrigado, o banco é que me atropelou pra comprar veneno. Usei veneno uns anos, pra matar o mato da bananeira, adubo eu nunca quis jogar, comprei e vendi um pouco [...] um pouco ficou aí no galpão, secou ali, não usei não!!! Vou botar lá nas terras... eu sabia que dava suficiente, pra que eu vou botar lá pra estragar a terra, então ficou aí” (OLIVEIRA, 2004, p. 99).

No “subsolo” dessa marcante transformação do meio rural, encontram-se, seguramente, vários programas pensados e implementados por agências governamentais e privadas, fundamentados em uma política mais ampla de desenvolvimento. Note-se que tal política tinha por objetivo fazer da agricultura do Brasil e de várias partes do mundo algo semelhante a uma modernização industrial. Acreditavam essas agências que poderiam manter sob controle as muitas variáveis que integram a dinâmica da agricultura e do meio rural e, dessa forma, produzir alimentos como em

uma “linha de produção fordista”. Os impactos, sentidos até hoje, confirmam que a atividade agrícola e a dinâmica rural estão submetidos, como em nenhuma outra atividade ou espaço social, a condicionantes naturais e sociais que não são controláveis em hipótese alguma (eventos naturais, relações sociais...). Constata-se, portanto, que a Revolução Verde trouxe conquistas, porém a um custo bastante elevado.

Com base nessas experiências, em que se pressupunha a necessidade de mero conhecimento técnico (sempre limitado) e se tomava o público-alvo justamente como um alvo a ser atingido, de fora, por um conjunto de medidas, passou-se a perceber a necessidade de tomar esse público como participante ativo do processo de desenvolvimento. A partir daí, muitas metodologias foram desenvolvidas, como se verá em outra Unidade desta disciplina, para tornar adequado o encontro entre pessoas diferentes e entre conhecimentos técnicos e conhecimentos tradicionais.

Esse momento coincide com a retomada da democracia em meados da década de 1980, quando a sociedade civil passou a criar numerosas formas de intervenção na realidade social do Brasil. Inúmeras organizações não-governamentais, associações, grupos religiosos, etc., emergiram como atores com papéis importantes na sociedade e, em muitos casos, estiveram presentes em realidades das quais o Estado estava ausente. Tanto em sua dimensão prática – os efeitos de suas ações – quanto com relação aos avanços em direção ao desenvolvimento da cidadania – a participação como sujeitos sociais –, é justo observar que se tratava de conquistas fundamentais desses novos tempos.

Apesar de o uso de projetos ter sua origem, como já referido, no final da Segunda Guerra Mundial, as ações baseadas em projetos foram se tornando correntes e se difundindo mais a partir desse processo recente, mencionado acima. Grande parte das ações dessas organizações que ganharam expressão nas últimas décadas estava definida em projetos que visavam melhorar determinada situação social e concorriam para obter recursos junto a instituições financiadoras públicas ou privadas.

Em nosso caso, estamos tratando de projetos de desenvolvimento rural que se inserem dentro de uma modalidade de projetos chamados sociais. Projetos sociais são formulados para atacar uma diversidade de problemas sociais. Na definição de Armani (2003, p. 18), trata-se de uma “ação social planejada, estruturada em objetivos, resultados e atividades baseados em uma quantidade limitada de recursos (humanos, materiais e financeiros) e de tempo”.

O projeto de desenvolvimento rural tem a particularidade de estar voltado para o universo rural. E a primeira característica a ser considerada é esta: o rural como espaço e como local de relações sociais e econômicas. Deduz-se daí que o rural requer um tipo de atuação específica e com projetos específicos, distintos das ações e projetos adotados no meio urbano. É importante destacar também que *rural* não é sinônimo de *agrícola*. O rural enfeixa um conjunto de possibilidades econômicas agrícolas e não-agrícolas, e sua dinâmica é orientada por relações sociais e tem natureza próprias desse meio.

O conceito de desenvolvimento também requer uma definição. Ao longo do tempo, esse conceito foi se transformando. Até a década de 1960, *desenvolver* era sinônimo de *crescer*. A medida do desenvolvimento dava-se pelas taxas de crescimento econômico. A partir da década de 1970, esse sentido viu-se acrescido da dimensão social; *desenvolver* transcendia, portanto, a noção restrita de *crescimento*. Nesse caso, estava em evidência a necessidade de se melhorar a qualidade de vida das populações, e isso se conjugava com distribuição de renda, melhorias nos serviços sociais, etc. Em tempos mais recentes, o desenvolvimento viu-se associado à qualidade de *sustentável*, como resposta à necessidade de se incorporarem às dimensões econômicas e sociais as preocupações contemporâneas com o meio ambiente.

Em suma, falar de desenvolvimento rural significa promover uma ação que vise melhorar a qualidade de vida das pessoas que vivem nesse meio, incorporando as preocupações relativas ao cultural, ao social, ao econômico e ao ambiental.

Portanto, um projeto de desenvolvimento rural refere-se a um conjunto de ações articuladas entre si e dirigidas conscientemente por diversos atores sociais para produzir uma intervenção positiva em uma determinada realidade rural. Em situação de escassez de recursos e de tempo, um projeto deve procurar otimizar o uso de tais limitantes.

1.2 PROJETO DE PESQUISA E PROJETO AGROPECUÁRIO: DIFERENÇAS BÁSICAS

No processo de formação, quem se prepara para trabalhar com projetos de desenvolvimento rural depara-se com confusões recorrentes quanto a diferentes tipos de projetos. Assim sendo, é pertinente, nesta Unidade, apontar algumas características que diferenciam projetos de pesquisa, projetos agropecuários e projetos de desenvolvimento rural.

1.2.1 Projeto de pesquisa

O projeto de pesquisa é aquele formulado por agentes integrados a alguma instituição que desenvolve pesquisas científicas (universidades, centros de pesquisas, ONGs, etc.). Trata-se de um projeto cujo objetivo imediato não é a promoção de uma intervenção com vistas a mudar uma realidade. Nas diferentes áreas da pesquisa científica, o objetivo prioritário é fazer avançar o conhecimento acerca de determinado assunto. Assim, por exemplo, quando um pesquisador propõe um projeto de pesquisa cujo objetivo é desenvolver uma nova variedade de milho, seu compromisso prioritário é chegar a essa variedade. Isso não significa que se trate de produzir uma variedade de uso comercial ou comercializável, pois a pesquisa pode ter o objetivo de servir à compreensão do processo que levou à produção de tal variedade, de forma a abrir caminho para novos conhecimentos sobre o método e a teoria envolvidos. Portanto, mesmo que não se chegue a uma nova variedade de milho, a pesquisa desenvolvida produziu avanços nos conhecimentos pertinentes a tal assunto. Pode-se

dizer, então, que a academia se beneficiou daquela pesquisa. Isso significa que, independentemente da obtenção de um resultado prático, outros pesquisadores terão as informações referentes ao método e à teoria utilizados e poderão refazer a mesma pesquisa a partir de métodos diferentes, buscando produzir outros resultados. Em suma, o compromisso prioritário de um projeto de pesquisa acadêmica não é uma intervenção normativa imediata.

Mas é importante salientar que um projeto de desenvolvimento rural pode beneficiar-se de pesquisas acadêmicas para alcançar seus objetivos. Quando cientistas sociais produzem pesquisas sobre determinada comunidade, oferecendo, por exemplo, elementos para a compreensão da dinâmica (social, econômica, política...) na qual as pessoas/famílias estão inseridas, tais informações podem ser úteis a quem se propõe lidar com certas questões importantes para o grupo social em questão e contribuir para maior eficiência das atividades a serem propostas. Valer-se dessas pesquisas acadêmicas em benefício dos projetos de desenvolvimento é um bom caminho para se evitarem problemas de compreensão quanto à realidade, ou mesmo para se evitar o custo da realização de pesquisas semelhantes com os mesmos objetivos.

1.2.2 Projeto agropecuário

Outro tipo de projeto que costuma ser confundido com o projeto de desenvolvimento rural é o chamado projeto agropecuário. Este também tem uma meta muito precisa, que é a de promover uma intervenção na realidade em que será implantado. Essa meta, no entanto, está diretamente relacionada à dimensão produtiva de determinada propriedade rural. O objetivo específico de tal projeto pode ser:

- ▶ implantar um sistema de produção;
- ▶ propor alternativas produtivas;
- ▶ aumentar a produtividade;
- ▶ expandir o tamanho do negócio agrícola;
- ▶ trabalhar a modernização da matriz produtiva;
- ▶ propor a diversificação da propriedade; ou
- ▶ simplesmente projetar a manutenção da atual configuração produtiva da propriedade.

Esse tipo de projeto pode servir para analisar a própria viabilidade de suas proposições; pode servir também para detalhar os passos finais da implantação das mudanças projetadas; pode, enfim, ser um instrumento de captação de financiamento para o custeio da produção ou para investimento patrimonial.

O projeto agropecuário tem, portanto, caráter mais técnico e mais pontual com relação às mudanças sugeridas. Por outro lado, seus objetivos ficam restritos aos limites de uma Unidade de Produção Agrícola (UPA). Ainda assim, ele pode vir conjugado a um projeto de desenvolvimento rural. Este último, por ter uma pretensão

macro (em termos de alcance), poderá incluir entre seus objetivos ações mais pontuais, pensadas a partir de projetos agropecuários voltados para um conjunto de UPAs.

LEMBRETE

Projeto de pesquisa: visa à produção de conhecimentos com base em recortes teórico-metodológicos determinados pelas diversas áreas científicas.

Projeto agropecuário: tem caráter mais técnico e prático e está voltado para uma Unidade de Produção Agrícola.

Projeto de desenvolvimento rural: seu objetivo é propor uma intervenção em determinada realidade rural, buscando melhorar a qualidade de vida das famílias da respectiva região.

1.3 PROJETO DE DESENVOLVIMENTO RURAL: DEFINIÇÕES BÁSICAS

Antes de especificar as partes que compõem um projeto de desenvolvimento rural, importa expor algumas definições. Inicialmente, deve-se salientar que, no processo de construção de um projeto, e imprescindível o cumprimento de três fases, intrinsecamente conectadas entre si: o planejamento, a implementação e a avaliação (CURY, 2001). Os processos de implementação (monitoramento) e de avaliação serão abordados em outra Unidade; aqui, trabalharemos na perspectiva do planejamento.

Planejar é romper com a lógica do imprevisto ou, ao menos, restringir o imprevisto ao mínimo possível. Quando planejamos, estamos exercitando nossa capacidade de pensar o futuro a partir de análises da realidade presente. Portanto, é fundamental avaliar as experiências passadas, interpretar a realidade presente e saber para onde se deseja ir.

Em geral, as organizações que promovem intervenções no meio social o fazem a partir de princípios gerais e fundamentais. O que significa dizer que não se atua sem antes compreender e definir o que fundamentará tais ações. A esse princípio fundamental denominamos *política*. É comum que as organizações, estatais ou não, deixem evidente qual é sua política de atuação. Ao explicitarem tal política, estão dando a conhecer os parâmetros a partir dos quais pretendem ser reconhecidas e o lugar de onde estão formulando suas ações. Assim, por exemplo, a política que fundamenta as ações do Ministério da Agricultura é diferente daquela do Ministério do Desenvolvimento Agrário; e essa diferença, obviamente, se reflete nos projetos que um e outro desenvolvem e apoiam. Nesse sentido, o conceito de política se refere a uma orientação geral que estará informando determinadas ações.

Essas ações constituem meios para se atingir determinado fim. Portanto, em um processo de planejamento, “são os meios que irão justificar os fins”, e não o contrário. Para se definirem os meios adequados aos fins que projetamos, algumas questões são basilares: Como? Com quê? O quê? Para quê? Para quem?

As respostas a tais questões apontam tanto para a perspectiva do planejamento, que é mais operacional, quanto para a perspectiva política, que é mais estratégica.

Assim o operacional é o planejamento do “como” e do “com que”, incluindo a pormenorização do “o quê”; trata dos meios; aborda cada aspecto isoladamente; dá ênfase a técnicas, instrumentos; busca a eficiência; limita-se ao curto prazo; tem o *projeto*, às vezes o *programa* como expressão maior.

Por sua vez, o político é o planejamento do “para quem”, “para quê” e “o quê” mais abrangente; trata dos fins; é globalizante; dá ênfase à criatividade, às abordagens gerais; busca a eficácia; realiza-se a médio e a longo prazo; tem o *plano* como expressão maior. (Adaptado de: GANDIN, 1994, p. 36. O grifo é nosso).

Desta citação, depreende-se que existe uma hierarquia em termos de amplitude no que tange às partes que compõem um processo de planejamento. Do mais amplo para o mais restrito, temos o *plano*, o *programa* e o *projeto*.

LEMBRETE

É a partir do planejamento que se constituirá a estrutura do projeto, buscando prever as partes que deverão compô-lo e observando a coerência entre elas. Um projeto sempre será avaliado por alguém; ele deve, portanto, ser pensado de forma a facilitar sua compreensão e a demonstrar sua pertinência.

ATIVIDADES

- ▶ Identifique ações que foram ou que estão sendo desenvolvidas na região onde você habita e que estão fundamentadas em projetos, programas e planos. Busque distinguir entre projetos, programas e planos no processo do planejamento de tais ações.
- ▶ Cite exemplos de cada um dos tipos de projetos comentados nesta Unidade: projeto de pesquisa, projeto agropecuário e projeto de desenvolvimento rural.

1.4 REFERÊNCIAS

ARMANI, Domingos. Como elaborar projetos? Guia prático para a elaboração e gestão de projetos sociais. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2003.

CURY, Maria Christina Holl. Elaboração de projetos sociais. In: ÁVILA, Célia M. de (Coord.). Gestão de projetos sociais. São Paulo: AAPCS, 2001. p. 37-58.

GANDIN, Danilo. A prática do planejamento participativo. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

OLIVEIRA, Valter Lúcio de. A impossível simetria: distinção, interdependência e poder na relação entre agricultores ecologistas e mediadores sociais. Dissertação de Mestrado. Programa da Pós-graduação em Desenvolvimento Rural, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

*Alberto Bracagioli Neto*²

INTRODUÇÃO

Na Unidade 2, será abordada a elaboração do projeto, bem como sua constituição e seus fundamentos. Um projeto é constituído de um conjunto de partes articuladas que formam um todo lógico e consistente. Embora não exista um formato único de projeto, pode-se dizer que este geralmente inicia com a descrição de determinada situação, enuncia seus objetivos e metas e detalha os recursos que serão necessários para sua execução. É importante destacar essa estrutura, pois, quando se elabora um projeto de forma desarticulada, este perde sua coerência e sua pertinência, de modo que o parecerista que deve analisá-lo tenderá a não o aprovar.

Nos editais de projetos, geralmente, existe um conjunto de orientações sobre os itens que compõem o projeto e sua descrição. No Brasil, a formulação de projetos de cooperação internacional segue as orientações da Agência Brasileira de Cooperação, órgão do Ministério das Relações Exteriores, que tem um manual de orientação específico³. Os elementos aqui apresentados estão baseados neste conjunto de orientações, mas informações úteis também podem ser obtidas em Armani (2003).

Uma primeira parte do projeto, com a qual se abre a exposição desta Unidade, é o diagnóstico. Sem um diagnóstico bem feito, é difícil desenvolver um projeto consistente e eficaz. O diagnóstico, como se verá, permite uma aproximação prévia com a realidade econômica e socioambiental da população-alvo. Propicia também iniciar um processo de diálogo com essa comunidade e de percepção de seus problemas. Além da descrição do diagnóstico, serão especificadas algumas ferramentas que podem ser utilizadas para obter dados e informações.

A seguir, serão apresentados os elementos constitutivos da estrutura do projeto, o que permitirá uma visão preliminar de todas as suas partes. No decorrer das unidades, serão aprofundados e detalhados diversos aspectos constitutivos de um projeto.

² Engenheiro Agrônomo; Mestre em Sociologia Rural pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Consultor e Professor Convidado do PLAGEDER – UFRGS.

³ Disponível em: <<http://www.abc.gov.br/download/PRJ-CTI.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2008.

OBJETIVOS

Os objetivos da Unidade 2 são:

- ▶ apresentar o conceito de diagnóstico;
- ▶ descrever os procedimentos necessários para a realização do diagnóstico;
- ▶ apresentar algumas ferramentas que podem ser utilizadas no diagnóstico; e
- ▶ apresentar e descrever a estrutura básica de um projeto.

2.1 ELABORANDO O DIAGNÓSTICO

O termo *diagnóstico* provém do adjetivo grego *diagnostikós*, que significa “capaz de distinguir”. Assim, podemos entender o diagnóstico como sendo o conhecimento necessário para discernir ou distinguir.

Em qualquer ação que pretendamos desenvolver, devemos inicialmente distinguir, sistematizar, coletar informações e tomar contato com as pessoas e atores envolvidos na problemática sobre a qual desejamos nos debruçar. Quando consultamos um médico, por exemplo, torna-se possível, através de um conjunto de sintomas e exames clínicos, chegar ao diagnóstico de uma doença. Nesse sentido, o diagnóstico constitui uma avaliação prévia de determinada situação, um juízo fundamentado sobre um conjunto de circunstâncias.

Na dimensão social e comunitária, o diagnóstico envolve um processo concertado, permanente e dinâmico. Por vezes, pode ocorrer que tenhamos uma percepção pessoal do que é necessário para o desenvolvimento de determinada localidade, sem que essa percepção seja compartilhada por outros integrantes da mesma comunidade. Para ser válido, um diagnóstico deve envolver a participação e a busca de convergência de diversos olhares e saberes, que possibilitem a fundamentação e a aceitação das ações que se pretendem desenvolver. Isso é um processo dinâmico, pois a reflexão e as ações partilhadas de diversos atores podem levar a uma compreensão diferente da que tínhamos inicialmente.

Um dos primeiros passos do diagnóstico consiste em buscar compreender os sinais e sintomas que estão sendo percebidos. Por exemplo, em certa comunidade rural, pode-se perceber que um dos sintomas mais evidentes é a evasão de jovens, principalmente do sexo feminino. Nesse caso, o diagnóstico deve buscar encontrar as causas de tal evasão, não apenas como uma fotografia, mas, antes, como um filme, objetivando detectar as causas históricas e estruturais desse processo. Para tanto, faz-se necessário captar o conjunto de processos que geraram evasão e o conjunto de interações que ocorreram.

Ainda com relação ao mesmo exemplo, outro ponto fundamental é a identificação dos diferentes grupos entre os quais se verificou a evasão, bem como as diferentes características do processo. Este nem sempre ocorre de forma homogênea, pois

pode ter ocorrido com maior intensidade em determinado local da comunidade, ou em determinado período de tempo, ou entre pessoas de determinada faixa etária.

Um elemento básico no diagnóstico é a identificação dos atores envolvidos (estado, instituições, organizações, etc.) e de seu papel em relação às ações que poderão ser preconizadas, seja visando à obtenção de recursos potenciais, seja pensando na possibilidade de que venham a ser futuros parceiros. Cumpre pensar não apenas em atores institucionais habituais, mas também nos que desempenham papel relevante na comunidade, bem como nas redes informais de poder e de solidariedade.

Não existe um tempo predeterminado para um diagnóstico. O que importa é coletar e sistematizar as informações de que precisamos, levando em conta as eventuais dificuldades para obtê-las. Se o tempo for demasiado curto, as informações coletadas poderão ser superficiais, impedindo que os atores sociais participem e se manifestem no processo, de acordo com suas capacidades. Por outro lado, um diagnóstico demasiado longo e detalhista pode desmotivar os participantes e gerar uma infinidade de informações que torna a análise demorada e complexa.

No desenvolvimento do diagnóstico, é adequado definir e delimitar as fases e atividades que serão desenvolvidas. Algumas poderão estar encadeadas enquanto outras poderão ser paralelas. Por exemplo, se for planejada a realização de entrevistas, deverão ser planejados primeiramente o guia da entrevista e os dados mais pertinentes a serem coletados. Da mesma forma, se for realizada uma oficina com atores envolvidos na problemática, deverão ser definidos os participantes, os objetivos, a metodologia e os resultados esperados. A seleção de quem vai participar do diagnóstico é de fundamental importância, quer sejam entidades ou organizações que promovem ou apoiam o diagnóstico, quer sejam pessoas e equipes encarregadas de sua realização, ou ainda pessoas e organizações que poderão participar nas fases operacionais do diagnóstico. Isso não impede que algumas pessoas sejam selecionadas ao longo do diagnóstico e posteriormente incorporadas ao processo.

Outro ponto fundamental é a escolha dos métodos de trabalho a serem utilizados para desenvolver o diagnóstico. O mais adequado é utilizar métodos flexíveis e adaptados à realidade local e à capacidade dos executores. As metodologias participativas podem fornecer informações de interesse, principalmente na percepção dos atores envolvidos no diagnóstico.

Um ponto fundamental é o tema a ser pesquisado e a população-alvo a ser atingida. O quem e o que do diagnóstico dependerá sempre do contexto e das ações com que se pretende intervir. Existem alguns pontos presentes em todo processo de diagnóstico, a saber:

- ▶ contexto local, nacional e internacional e suas diferentes dimensões (social, econômica, política, cultural e comportamental);
- ▶ o problema: situação ou situações;
- ▶ identificação de pessoas cujas atividades estão relacionadas à temática a ser abordada;

- ▶ serviços, ações e posições de outros atores, pontos fortes e fracos e natureza dessas ações;
- ▶ recursos disponíveis e obstáculos;
- ▶ lições que se podem tirar de experiências semelhantes; e
- ▶ possíveis cenários onde se poderá atuar.

A realização de um cenário oferece uma série de possibilidades, tais como apresentar a visão de uma comunidade ou território e seus condicionantes e recursos, bem como a melhor forma de aproveitá-los. Permite também o intercâmbio e a apropriação de informações entre os diversos atores. Favorece, além disso, a participação dos atores envolvidos, possibilitando um processo emancipatório e de empoderamento. Prepara, enfim, para o planejamento e auxilia no desenvolvimento de estratégias de ações.

No entanto, o diagnóstico realizado de maneira inadequada pode trazer riscos, quando privilegia fatos pouco pertinentes, enfatizando excessivamente sua ocorrência ou gerando um acúmulo de informações desnecessárias e de pouca utilidade prática; ou seja, sobrevalorizando ou subdimensionando determinados aspectos e atores da realidade estudada.

Cumprе salientar que o diagnóstico, como etapa do planejamento, não tem pretensão acadêmica, mas é indissociável das ações que serão desenvolvidas. Por vezes, pode servir para dar visibilidade a um aspecto da realidade que requer sensibilização e intervenção de atores institucionais. Em outros casos, pode servir para definir e sistematizar um plano de ação ou um projeto.

Outros pontos ainda devem merecer atenção, entre os quais a instituição que promove ou apoia o diagnóstico. Lembre-se que o diagnóstico não é neutro, mas pode reforçar ou salientar determinados aspectos considerados importantes pela organização promotora, que nem sempre são os mesmos da organização promotora. Os meios necessários à realização do diagnóstico também são fundamentais, pois possibilitam dimensionar os recursos humanos e orçamentários a serem utilizados. O diagnóstico não pode ser visto como um fim em si mesmo; é necessário ter em mente o processo de aprendizagem e de ação e manter permanentemente um posicionamento crítico e equidistante.

LEMBRETE

O objetivo de um diagnóstico é conhecer a realidade de um lugar ou de uma situação. Iniciar um projeto sem conhecer a realidade e a população que se quer pesquisar pode levar a graves erros. Por isso, é indispensável dispor de um diagnóstico adequado ao tempo e aos recursos de que se dispõe a ao projeto que se quer implementar.

2.1.1 Princípios do diagnóstico

Antes de mais nada, é fundamental ter claro quais são as informações de que podemos dispor. O diagnóstico rural participativo (DRP) pode ser um valioso instrumento para esta fase preliminar. Ele é constituído de um conjunto de técnicas

utilizadas para se compreenderem as diferentes percepções da realidade em que se quer intervir. Para tanto, faz-se necessário levar em conta alguns princípios básicos, entre os quais os que são explicitados a seguir.

► **Compreensão das diferentes percepções.** Como cada pessoa observa a realidade de seu ponto de vista, não devemos, nesta fase, julgar se essa percepção é correta ou não; devemos, antes, respeitá-la e compreender a razão de tal percepção. Todo ponto de vista é a vista de determinado ponto.

► **Escuta da máxima diversidade possível de atores.** Como nem todos pensam e percebem a realidade da mesma forma, impõe-se escutar um conjunto diversificado de atores, procurando observar as divergências e possíveis convergências de opiniões.

► **Visualização.** O uso de recursos visuais para dar forma às explicações verbais e escritas facilita a apropriação do conteúdo a ser analisado. Com essa finalidade, podem-se utilizar mapas, diagramas, esboços e modelos relativos aos assuntos e às discussões que estão em pauta.

► **Triangulação.** Trata-se, aqui, da coleta e confrontação de diferentes fontes de informação, tais como entrevistas, observações e diagramas. A coleta deve ser efetuada junto a diferentes membros da comunidade, grupos sociais, homens e mulheres, etc.

► **Ignorância ótima.** Esta expressão indica que não convém coletar informações em excesso e que existem dados que é preferível ignorar, privilegiando as questões mais relevantes e pertinentes com relação ao assunto que se deseja abordar.

2.1.2 Ferramentas do diagnóstico

Apresentaremos a seguir, sinteticamente, algumas ferramentas de diagnóstico, ressaltando, porém, que existe uma infinidade de outras que fogem ao escopo do presente trabalho⁴.

2.1.2.1 ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Trata-se de entrevistas guiadas por um conjunto de perguntas previamente organizadas, que abordam a temática a ser estudada. Elas se diferenciam de um questionário, pois permitem o diálogo; por isso, a sequência é determinada de acordo com o desenvolvimento da abordagem do entrevistado. Em vista disso, é oportuno desenvolver a arte de formular perguntas abertas, estimulantes, dignificantes e referentes a elementos-chave. Seguem alguns exemplos:

- Pergunta aberta: “Qual é sua percepção sobre...?”
- Pergunta estimulante: “Como você conseguiu desenvolver sua lavoura sem uso de agrotóxicos?”
- Perguntas dignificantes: “Com sua longa experiência na produção agroecológica, o que você pode aconselhar?”
- Pergunta sobre elemento-chave: “Como vocês conseguiram recuperar a produção depois da estiagem?”

⁴ Para maiores informações, consultar: VERDEJO, 2006.

2.1.2.2 MAPAS

Instrumentos interessantes para se realizar uma discussão e uma análise de informações de forma visualizada, os mapas podem ser preparados em papel ou até mesmo desenhados no chão. Podem ser utilizados para caracterizar, entre outros fatores, os recursos naturais, a estrutura social, a comunidade, a propriedade, os fluxos econômicos, a migração e a visão do futuro. A escolha de um desses instrumentos depende dos objetivos e da temática do diagnóstico.

Podemos, por exemplo, optar pela construção do mapa de uma comunidade mediante a configuração proposta pelos próprios moradores da localidade. Em tal mapa, pode ser representada a água potável, a energia elétrica, a qualidade das moradias, o número de lares, e assim por diante. A realização dessa tarefa requer de duas a três horas; ela pode ser executada em papel, com pincel atômico, ou mesmo no chão, com pedras, paus e sementes. O essencial é que o facilitador faça perguntas-chave, para que os moradores caracterizem o conjunto de elementos socioambientais existentes na comunidade.

2.1.2.3 DIAGRAMAS

Um diagrama valioso e eficiente para a identificação dos atores institucionais locais e sua inter-relação é o diagrama de Venn, também conhecido como *diagrama de tortas*. Para executá-lo, escreve-se no centro de um papel o nome da comunidade ou do grupo em questão; depois, pergunta-se quais são as instituições com as quais essa comunidade ou esse grupo tem relação. A organização com a qual a comunidade ou grupo tem maior relação inscreve-se o mais próximo do nome da comunidade ou grupo, e as que têm menor relação com a comunidade ou grupo são inscritos proporcionalmente mais longe. Posteriormente, podem ser traçadas linhas e setas caracterizando a relação das instituições entre si; por exemplo, relação de conflito, de cooperação, de parceria, ou outra.

Outro diagrama que pode ser elaborado é a chamada *árvore de problemas*, que busca analisar a relação causa-efeito de determinado problema. As raízes da árvore simbolizam as causas do problema; o problema figura no tronco; e os galhos representam os efeitos. O exercício é realizado em um tempo aproximado de duas horas, iniciando-se com o desenho da árvore e a inscrição do problema na área do tronco. Durante a discussão, são anotadas as causas (raízes) e os efeitos (galhos) do problema mencionado. Ao final, são discutidas as ações que possam ser desenvolvidas para eliminar ou controlar as causas dos problemas.

2.1.2.4 CALENDÁRIOS

A dimensão do tempo é fundamental para a análise dos problemas e, principalmente, das atividades agrícolas. Assim sendo, os calendários fornecem informações

básicas referentes à dinâmica de uma propriedade ou comunidade. A construção de um calendário de atividades de um grupo familiar, por exemplo, pode auxiliar a visualizar o conjunto de atividades que são desenvolvidas, mas que não são necessariamente relacionadas com a agricultura. Para sua execução, define-se inicialmente a escala de tempo (semanas, meses, estações, etc.). Em seguida, determinam-se as principais atividades agrícolas, sociais e culturais. A escala de tempo figura no alto, em linha horizontal, enquanto as diferentes atividades constam em uma coluna à esquerda. Nas células de encontro entre as atividades e o tempo, anotam-se as categorias de uso do tempo; por exemplo: *pouco*, *regular* e *muito*. Depois dessa categorização, analisa-se a utilização do tempo ao longo do ano e o trabalho dos diferentes membros do grupo familiar.

2.1.2.5 MATRIZES

De maneira geral, as matrizes buscam comparar diferentes aspectos, objetivando classificá-los, analisá-los ou avaliá-los. Uma matriz de uso corrente é a denominada FOFA (fortalezas, oportunidades, fraquezas e ameaças). As **fortalezas** indicam aspectos de bom desempenho no interior de um grupo/comunidade. As **oportunidades** correspondem a fatores externos que influem positivamente no aspecto analisado. As **fraquezas** designam fatores do interior do grupo que influem negativamente sobre o desempenho. Por fim, as **ameaças** representam fatores externos que podem influenciar negativamente no desenvolvimento do aspecto analisado. Para realizar o exercício, inscrevem-se essas dimensões em quatro quadrantes em um papel e formulam-se as perguntas relacionadas a cada dimensão. Ao final da tarefa, procura-se analisar as respostas, pensando que das fortalezas devem ser tiradas vantagens, as oportunidades devem ser aproveitadas, as fraquezas, eliminadas e as ameaças, evitadas.

Existe uma série de outras matrizes que podem ser desenvolvidas com relação a temáticas variadas, tais como, por exemplo, o processo de comercialização, camadas sociais, a priorização de problemas, o cenário de alternativas, etc.

Da mesma forma, está disponível uma série de ferramentas e técnicas de diagnósticos. A seleção de uma dessas ferramentas ou técnicas pode ser orientada pelo bom senso e pelo diálogo compreensivo, no intuito de desvendar gradativamente novos aspectos e percepções sobre o tema a ser analisado. Esse processo não deve constituir apenas uma nova retórica ou modismo, que impeça a criatividade e leve a aplicar técnicas com rigidez e formalismo. O essencial é, por um lado, prever e saber trabalhar resolutamente com conflitos e diferentes perspectivas em confronto e, por outro, observar a equidade e o empoderamento do processo, sem reforçar as relações de poder já constituídas.

LEMBRETE

Geralmente, existe mais de uma maneira para se obter determinada informação. A questão fundamental é: "Qual é o método mais adequado, dentro das circunstâncias, para se coletar este dado?". Para encontrar a resposta, deve-se levar em conta os recursos disponíveis, o tempo disponível e a natureza da informação (qualitativa ou quantitativa).

2.1.3 Estrutura básica de um projeto

A estrutura de um projeto consiste de uma série de etapas que devem responder a determinadas perguntas-chave. Essas perguntas têm certo ordenamento e devem ser pertinentes e coerentes entre si. A conexão entre as partes requer que, quando se elabora um projeto, não é pertinente dividir tarefas para realizá-las de forma isolada e independente. Quando o projeto estiver concluído, suas diferentes partes devem demonstrar que se trata de um todo harmônico e consistente.

Muitas organizações têm seu próprio formato para a apresentação de projetos. Por vezes, existem conceitos e terminologias diferentes, mas, por via de regra, todos adotam um mesmo formato.

As perguntas-chave a serem respondidas em um projeto e sua correspondência com a estrutura do projeto podem ser visualizadas no quadro abaixo.

Perguntas-chave	Título
Qual é o nome do projeto?	Diagnóstico
Como está a situação atual?	Objetivos
O que queremos?	Justificativa
Onde faremos?	Localização
Para quem faremos?	Público-alvo
Quem somos e com quem contamos?	Instituições envolvidas e parcerias
Onde queremos chegar?	Metas
Como faremos?	Metodologia
O que precisamos fazer?	Atividades
Do que precisamos?	Recursos
Quanto custa?	Orçamento
Quando faremos?	Cronograma
O que faremos depois de acabarem os recursos?	Continuidade das ações
O que mais temos para mostrar?	Anexos

Na sequência, serão apresentadas orientações relativas a cada uma dessas partes da estrutura do projeto.

- **Título**

Na abertura do projeto, consta normalmente uma capa com o título, dados da organização (logotipo), local e data. O título do projeto deve traduzir, de forma sintética, o tema central que será trabalhado.

Em alguns casos, é apresentado, na abertura, um resumo onde se salientam os pontos mais importantes do projeto. Embora se trate de um componente inicial, sua redação torna-se, por vezes, mais clara à medida que forem sendo elaborados os demais itens.

- **Diagnóstico**

Como a pergunta-chave dá a entender, o diagnóstico procura descrever a situação problemática na qual se deseja intervir. Devem ser expostos dados da situação atual que permitirão ilustrar a situação que os objetivos visam atingir.

- **Objetivos**

Normalmente, existem dois níveis de objetivos. O objetivo geral expressa de forma ampla a contribuição que o projeto pretende trazer. Os objetivos específicos descrevem de maneira mais detalhada e menos genérica como o objetivo geral será aplicado a situações particulares. Neste nível se explicitam as ações a serem desenvolvidas com a população-alvo. O objetivo geral é apenas um, enquanto os objetivos específicos dificilmente se poderão limitar a único aspecto.

- **Justificativa**

Neste ponto, deve-se destacar a relevância do projeto e as razões que o justificam, demonstrando por que o projeto merece ser implementado e por que ele necessita de apoio externo. Convém apontar os benefícios que o projeto trará para a população-alvo.

- **Localização**

O projeto deve precisar de forma clara e objetiva a localização da pesquisa. Se ele se destina a um tipo de público dentro de determinada região ou município, deve ser especificado o local de ação predominante desse público.

- **Público-alvo**

O público-alvo pode ser direto ou indireto. O público-alvo direto é constituído pelos atores com os quais se deve trabalhar diretamente, sem intermediação por parte de outras organizações ou pessoas. Neste caso, ele pode ser mensurado ou dimensionado. O público-alvo indireto é aquele que pode ser influenciado ou sensibilizado pelas ações desenvolvidas. Por exemplo, em uma campanha de reciclagem de embalagens metálicas, o público-alvo direto podem ser os estudantes da Escola X; suas famílias e vizinhos podem ser influenciados, tornando-se, assim, o público-alvo indireto. A definição do público-alvo é fundamental para o estabelecimento de indicadores ou marcas de progresso do projeto.

- **Instituições envolvidas e parcerias**

Mencionam-se no projeto as organizações que serão parceiras ou que nele estarão envolvidas. Caso houver trabalho ou perspectivas de trabalho em conjunto, pode ser descrita a estrutura das instituições e parcerias envolvidas, sua experiência na temática, a região de sua atuação e o tipo de vínculo institucional existente ou em formação.

- **Metas**

As metas consistem nas parcelas quantitativa e qualitativamente determinadas do objeto do projeto. Elas buscam especificar onde pretendemos chegar e contêm a definição do prazo de sua execução e dos benefícios diretos e indiretos que dele advirão.

- **Metodologia**

A metodologia descreve como serão desenvolvidas as ações, explicitando a estratégia e a lógica de intervenção. Este ponto explicita quão participativo será o projeto e com que tipo de participação se estará contando. Aqui, devem ser mencionados também os instrumentos de ação a serem utilizados, tais como palestras, oficinas, vivências e outros aptos a contribuir para a execução das ações planejadas.

- **Atividades**

Entende-se por atividades o conjunto de ações que serão executadas para produzir os resultados esperados. Aconselha-se a elaboração de um cronograma de execução do projeto, no qual constarão as diferentes atividades a serem desenvolvidas ao longo do tempo.

- **Recursos**

Trata-se, aqui, de indicar e justificar os recursos humanos e materiais necessários para a execução do projeto. Nessa seção, devem constar todos os itens necessários de infraestrutura, equipamentos, veículos e recursos humanos disponíveis. É importante destacar, neste ponto, a contrapartida do projeto.

- **Orçamento**

O orçamento constitui um elemento essencial do projeto. É necessário que seus diferentes itens sejam claramente descritos e definidos e que estejam diretamente relacionados com as ações e atividades planejadas. Caso exista contrapartida, esta deve ser mencionada, como no caso de trabalho voluntário, de doações, de veículos e de estrutura disponíveis para a execução do projeto. Se for o caso, indicar outras fontes existentes de arrecadação de recursos ou projetos de apoio financeiro complementares. Algumas organizações de financiamento já possuem planilha específica para preenchimento dos financiamentos. Cumpre lembrar que pode haver restrições para o financiamento de determinados itens.

- **Cronograma**

O cronograma geralmente é apresentado na forma de uma matriz: na linha superior, indicam-se as unidades de tempo (semanas, meses, períodos); e, na coluna da esquerda, as ações a serem desenvolvidas. No cruzamento das ações com as unidades de tempo, usam-se marcações para assinalar o andamento progressivo das atividades planejadas.

Observe, abaixo, um exemplo de possível cronograma.

AÇÕES	PERÍODOS (MESES)								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Definição do responsável técnico do projeto	x								
Reunião comunitária e estabelecimento de ações		x							
Instalação do escritório de assistência social comunitária			x						
Divulgação das ações desenvolvidas para outras instituições e parceiros				x	x	x			
Ampliação do projeto para outras comunidades							x	x	x

• Continuidade das ações

Algumas agências de projetos solicitam informações sobre o desenvolvimento das ações previstas para depois do término do financiamento. Os projetos terminam ao final dos recursos aplicados, porém deveriam ser previstas ações para que a população-alvo crie mecanismos de autofinanciamento das atividades e dê continuidade às ações desenvolvidas.

• Anexos

Os anexos constituem um espaço destinado para registrar materiais de apoio ao projeto, tais como fôlderes, cartas de apoio, mapas, dados estatísticos, currículos dos responsáveis, documentação legal da entidade e termo de adesão das instituições parceiras.

LEMBRETE

Em alguns casos, pode-se enviar à agência financiadora, antes de lhe remeter o projeto, uma carta-consulta, buscando certificar-se de que ele se enquadra na linha de financiamento da agência.

2.2 REFERÊNCIAS

ARMANI, Domingos. *Como elaborar projetos? Guia prático para a elaboração e gestão de projetos sociais*. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2003.

BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. Agência Brasileira de Cooperação. *Formulação de Projetos de Cooperação Técnica Internacional (PCT): Manual de Orientação*. 2. ed. Brasília: Agência Brasileira de Cooperação, 2004. Disponível em: <<http://www.abc.gov.br/download/PRJ-CTI.pdf>>. Acesso em: 10 fev 2008.

VERDEJO, Miguel Expósito. *Diagnóstico rural participativo*. Brasília: SAF/MDA, 2006.

Alberto Bracagioli Neto

À medida que eu domino a ferramenta, eu preencho o mundo com sentido; à medida que a ferramenta me domina, ela me molda sua estrutura, e me impõe uma ideia de mim mesmo.⁵

INTRODUÇÃO

Nesta Unidade, são desenvolvidos mais detalhadamente alguns aspectos relacionados à metodologia do projeto. Na realidade, os diversos passos do projeto são orientados por uma metodologia, seja quanto ao diagnóstico e ao planejamento das atividades a serem desenvolvidas, seja quanto à forma com que o projeto será monitorado e avaliado. A metodologia perpassa, portanto, os diversos momentos de estruturação do projeto.

Como recurso didático, optamos por dividir o amplo campo das metodologias em metodologias tradicionais e inovações metodológicas. Com essa divisão, por vezes arbitrária, procuramos distinguir métodos e técnicas utilizadas há bastante tempo de métodos mais recentes que trazem inovações em sua concepção e aplicação.

Como metodologias tradicionais, apresentamos o Marco Lógico e o ZOOOP. O Marco Lógico vem sendo amplamente utilizado desde a década de 1970, gozando de certa hegemonia no Brasil na elaboração de projetos. Já o ZOOOP é mais recente, pois, embora seja diretamente articulado com o Marco Lógico, passou a ser adotado somente depois dos anos 1980.

Dando sequência, abordamos algumas inovações metodológicas. Neste ponto, detemo-nos no uso do Mapeamento de Mudanças Alcançadas, além de outros métodos que vem sendo adotados. O principal aspecto diferencial destes é a ênfase dada a processos participativos e à aprendizagem social e organizacional dos atores envolvidos.

⁵ ILIICH, Ivan. Convivencialidade. Lisboa: Europa-América, 1976.

OBJETIVOS

Os objetivos da Unidade 3 são:

- ▶ apresentar o conceito de metodologia e sua utilização na estruturação de projetos; e
- ▶ proporcionar conhecimento básico sobre os métodos que podem orientar a estruturação de um projeto.

3.1 CONCEITO DE METODOLOGIA

A palavra *método* origina-se da palavra grega *méthodos*, composta de dois elementos, *metá*, “atrás, em seguida, através”, e *hodós*, “caminho, estrada”. Significa, pois, “caminho a seguir”. A palavra *metodologia* inclui um terceiro elemento grego, *logía*, indicativo de “ciência, arte, tratado”. Metodologia, segundo o Dicionário Aurélio, é “a arte de dirigir o espírito na investigação da verdade”; e, em Filosofia, “estudo dos métodos e, especialmente, dos métodos das ciências”. De maneira genérica, costuma-se entender que a metodologia indica *como* será executada determinada atividade.

Ao abordarmos este tema, há que se levar em conta que existem conceitos em disputa, vertentes teóricas que se opõem no tocante aos tipos de métodos a serem utilizados para produzir determinado resultado. Nessa perspectiva, devem ser consideradas as metodologias tradicionais, utilizadas há muitos anos, e as inovações metodológicas mais recentes.

3.2 MÉTODOS TRADICIONAIS

Os métodos tradicionais estão associados a um conjunto de metodologias que passaram a ser utilizadas a partir da década de 1960. Seu surgimento esteve relacionado ao movimento gerencialista na gestão pública, que enfatizava a necessidade de se estabelecerem critérios e objetivos de maneira clara, precisa, operacional e preferivelmente de forma quantificada ou passível de ser quantificada (DRUCKER, 1954)⁶. Esta visão sofreu forte influência dos modelos lógicos e das relações causais. Seu desenvolvimento veio sanar a dificuldade existente na estruturação dos projetos, através de um recurso metodológico sistemático que reproduz uma representação matricial do modelo lógico. Para termos uma ideia mais precisa a respeito desses métodos, serão apresentados, a seguir, o Marco Lógico e o método ZOPP, que continuam sendo os mais importantes expoentes dos métodos tradicionais de planejamento, monitoramento e avaliação de projetos.

⁶ Durante a década de 1950, esta abordagem se popularizou, principalmente por influência de Peter Ferdinand Drucker e do management by objectives (MBO).

3.2.1 O enfoque do Marco Lógico

O Marco Lógico, também chamado Quadro Lógico, foi desenvolvido no contexto da cooperação internacional de apoio ao desenvolvimento. O diagnóstico apresentado na época afirmava que o planejamento dos projetos era pouco preciso, não havendo clara relação entre os objetivos, as atividades e os resultados esperados. Também foi apontado que não existia processo um claro de gerenciamento. Assim sendo, uma equipe de consultores liderada por Leon Rosenberg, respondendo a uma demanda feita pela USAID⁷, desenvolveu em 1969 a matriz (4x4). Esse processo foi gradativamente aprimorado ao longo do tempo, assinalando-se basicamente três momentos dessa evolução (FERREO Y DE LOMA-OSORIO, 2003). A primeira geração (1970-1980) foi caracterizada pelo uso exclusivo da matriz de planificação, que corresponde à etapa inicial de uso do método pela USAID. A segunda (1980-1990) foi caracterizada pela incorporação do método ZOPP através da agência de cooperação técnica alemã (GTZ), que pôs a ênfase no processo de elaboração. Por último, os anos de 1990-... são caracterizados como o período em que o *software* EML é aplicado e integrado à gestão do ciclo do projeto.

No início da década de 1990, praticamente todas as organizações no âmbito da cooperação internacional passaram a utilizar o Marco Lógico e o ZOPP. O ZOPP permitiu que o processo de construção dos projetos ocorresse de forma mais participativa, com a aplicação das técnicas de facilitação de trabalhos em grupo.

O Quadro Lógico não detalha todo o projeto, porém fornece elementos para precisar por que ele deve ser implementado, qual é seu objetivo e quais são as mudanças a serem alcançadas, como se pretendem produzir melhorias, quais são as condições externas que influenciam a consecução dos resultados. Também aponta seus efeitos e a maneira de identificar a obtenção das melhorias e das mudanças.

O método tem uma compreensão da lógica de comportamento e da dinâmica do projeto, baseada nas relações causa/efeito entre diferentes sucessos. A estrutura básica desta matriz é constituída dos seguintes conteúdos:

7 United States Agency for International Development.

	Lógica da intervenção	Indicadores objetivamente comprováveis	Fontes de comprovação	Suposições importantes ou pressupostos
Objetivo superior, ou objetivo geral	Objetivo para o qual se espera que o projeto possa contribuir	Medidas (diretas ou indiretas) para se verificar até que grau se cumpriu o objetivo superior	Meios através dos quais os indicadores serão comprovados	Acontecimentos importantes, condições ou decisões necessárias para alcançar os objetivos a longo prazo
Objetivo do projeto, ou objetivo específico	Efeito que se espera alcançar como resultado do projeto	Medidas (diretas ou indiretas) para se verificar até que grau se cumpriu o objetivo do projeto	Meios através dos quais os indicadores serão comprovados	Acontecimentos importantes, condições ou decisões fora do controle do projeto
Resultados	Resultados que a gestão do projeto deveria garantir	Medidas (diretas ou indiretas) para se verificar até que grau se atingiram os resultados	Meios através dos quais os indicadores serão comprovados	Acontecimentos importantes, condições ou decisões que podem afetar os resultados
Atividades	Atividades que o projeto tem que executar a fim de produzir resultados	Medidas (diretas ou indiretas) para se verificar até que grau se executaram as atividades	Meios através dos quais os indicadores serão comprovados	Acontecimentos importantes, condições ou decisões que podem afetar as atividades

Com base nesta matriz, é desenvolvida a lógica de intervenção do projeto. Como os elementos da matriz estão interligados por uma relação de causa e efeito, podem-se formular as seguintes hipóteses:

- ▶ Se as atividades são executadas, são atingidos os resultados.
- ▶ Se os resultados são alcançados e os pressupostos ocorrem, os objetivos do projeto são alcançados.
- ▶ Se os objetivos do projeto são alcançados e os pressupostos ocorrem, há uma contribuição significativa ao objetivo superior ou geral.

Conforme salientado anteriormente, o Marco Lógico tem certa hegemonia⁸ entre as metodologias de projetos. Assim sendo, importa conhecer sua estrutura,

⁸ A popularização dessa metodologia fez com que ela passasse a ser utilizada por entidades ligadas à assistência para o desenvolvimento, entre as quais a britânica DFID (Department for International Development), a canadense CIDA (Canadian International Development Agency), o Expert Group on Aid Evaluation da OCDE (Organization for Economic Co-operation and Development), o ISNAR (International Service for National Agricultural Research), a Agência Governamental Australiana AusAID e a alemã GTZ (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit).

sua aplicação e sua finalidade⁹. Atualmente, esse método vem sofrendo crescentes críticas, as quais serão apresentadas abaixo, na seção 3.2.3.

3.2.2 O método ZOPP

O Ministério de Cooperação Econômica (BMZ) do Governo Federal da Alemanha encarregou a Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) de utilizar o Marco Lógico como fase-piloto, de 1980 a 1981. Neste período, foi feita uma adaptação do Marco lógico, mediante o desenvolvimento de uma etapa de análise e de redirecionamento de seu enfoque. Essa adaptação foi denominada método ZOPP, abreviatura de *Ziel Orientierte Projekt Planung*, que, em português, significa “Planejamento de Projetos Orientado para Objetivos”.

O método ZOPP é constituído basicamente dos seguintes passos:

Análise de envolvimento ou de participação	Tem como objetivo levantar informações sobre indivíduos, grupos e instituições, incluindo seus interesses e inter-relações, que são relevantes para o entendimento dos problemas a serem analisados.
Análise dos problemas	Busca definir o problema central, que também pode ser chamado de problema-chave ou focal. Ele é a base do diagnóstico, porém não é completo, reflete apenas os conhecimentos e opiniões deste grupo específico.
Árvore de problemas	Após a definição do problema central, é feita a árvore de problemas, da seguinte maneira: inscreve-se o problema central no meio; abaixo, devem ser enumeradas as causas; e, na parte superior, os efeitos.
Análise de objetivos	Neste ponto, o problema central passa a ser o objetivo central, e se estabelece a hierarquia de relações meio-fim.
Análise de alternativas ou estratégias	Nesta fase, são analisadas as diferentes alternativas de ação, com base no que foi delineado na análise de objetivos.
Elaboração da matriz de planejamento do projeto	As informações anteriores irão formar a matriz de planejamento, constituída basicamente dos diferentes passos do Marco Lógico.

O método ZOPP trouxe uma contribuição significativa ao Marco Lógico. Primeiro, por incorporar o princípio de participação, possibilitando assim captar a diversidade de conhecimentos, perspectivas e ideais dos participantes. Esse método também trouxe inovações relativas à dinâmica de grupos, aos conhecimentos refe-

⁹ Nosso objetivo neste ponto é apenas apresentar o instrumento. Maiores detalhamentos podem ser obtidos em ARMANI, 2003.

rentes à andragogia¹⁰ e o ao processo de comunicação grupal. Além disso, o estabelecimento de objetivos durante a aplicação do método proporciona uma motivação para a ação, gerando coesão e um trabalho produtivo. Por fim, o uso das técnicas de visualização do método ZOPP facilita a concentração, servindo como fio condutor para o processo que vem sendo desenvolvido¹¹.

3.2.3 Considerações sobre o Marco Lógico e o ZOPP

Apesar do amplo uso que se tem feito do Marco Lógico e do método ZOPP, vêm sendo crescentes as críticas com relação à sua natureza e à sua utilização. Uma das vertentes considera que o Marco Lógico é uma prática que tem pouco suporte teórico, uma vez que métodos como custo-benefício e diagnósticos participativos são mais consistentes em termos de fundamentos teóricos. Existem também observações relacionadas ao processo implícito *top-down*, onde predominam as realidades e prioridades dos profissionais mais habilitados ou que têm “mais poder” nas organizações. Seu uso tem sido preconizado por estruturas centralizadas de comando, tornando difícil o gerenciamento em estruturas de caráter horizontal e descentralizadas.

Das críticas ao Marco Lógico e ao ZOPP que atualmente vêm se acumulando, algumas estão associadas ao uso que deles se tem feito, outras apontam aspectos relacionados à natureza do método. A síntese abaixo¹² apresenta as principais dessas críticas.

- ▶ A natureza do modelo lógico é considerada não apropriada para demonstrar adequadamente as mudanças no processo de desenvolvimento. Sua estrutura é de natureza piramidal e oferece uma visão reducionista do processo, trazendo em sua concepção um viés de raciocínio ocidental.
- ▶ Alguns críticos consideram que existe, implícita no modelo, uma simplificação excessiva, característica acentuada pelo uso do formulário fechado. Este simplifica a compreensão dos conteúdos e sua hierarquia, porém empobrece o conteúdo obtido.
- ▶ A lógica do modelo produz alguns nexos causais inconsistentes em diferentes níveis. Essa estrutura desvaloriza as hipóteses do projeto e produz um déficit em sua formulação e a falta de acompanhamento de sua verificação.
- ▶ O ZOPP, na medida em que facilita a aplicação do método, torna sua aplicação mecânica e rígida, empobrecendo a sinergia de ideias.
- ▶ O Marco Lógico oculta conflitos de interesses e impõe os pontos de vista dos que têm mais “poder” dentro das oficinas.

Apesar destas considerações negativas, existe uma valoração dos aspectos positivos obtidos pelo método, pois se considera que ele

10 A andragogia detém-se nos aspectos relativos à aprendizagem de adultos. Ver: PRETTY et al., 1995.

11 Maiores informações sobre o método e sua utilização podem ser obtidos através do site: <<http://www.arvoredeproblemas.com/index.html>>.

12 Elaborada a partir de: FERRERO Y DE LOMA-OSORIO, 2003.

- ▶ favorece a comunicação, estabelecendo uma linguagem comum no planejamento e no monitoramento do projeto;
- ▶ facilita o trabalho burocrático, por simplificar os aspectos a serem observados;
- ▶ favorece e simplifica a gestão, o monitoramento e a avaliação externa, principalmente para projetos de grandes dimensões e com diversas ações sendo desenvolvidas;
- ▶ consiste numa ferramenta simples, evitando o mau desenho do projeto pela falta de elementos fundamentais;
- ▶ pode ser aplicado em diversos contextos e em projetos de diferentes complexidades.

As observações apresentadas demarcam as consistências e as inconsistências do Marco Lógico e do método ZOPP. Por vezes, os financiadores determinam a utilização do Marco Lógico e, por isso, é necessário que se conheçam sua estrutura e seu fundamento. Em alguns casos, tem sido feita uma “hibridização” de métodos, associando ferramentas do Marco Lógico e do ZOPP a metodologias de outra natureza. Os requisitos dos financiadores, os recursos humanos e financeiros disponíveis e o tempo são variáveis-chaves para a tomada de decisões.

LEMBRETE

As opções metodológicas não são neutras; subjazem-lhes percepções da realidade social e econômica. Assim sendo, torna-se importante saber de cada método o que ele diz e até onde pode dizer.

3.3 INOVAÇÕES METODOLÓGICAS

As abordagens críticas aos métodos tradicionais levaram ao desenvolvimento de outros, entre os quais o *marco de desarrollo de base* (ZAFFARONI, 1997), que expressa e sintetiza uma visão sobre a gama de resultados que os processos de desenvolvimento podem gerar e a interação que existe entre eles.

Mais recentemente, foi desenvolvido o Mapeamento de Mudanças Alcançadas (EARL, 2002)¹³, introduzido pela primeira vez pelo Centro Internacional de Investigação para o Desenvolvimento (CIID), do Canadá, no ano de 2000. O Mapeamento de Mudanças Alcançadas tem sido utilizado em projetos, programas e organizações na América Latina, na África e na Ásia. Um número crescente de financiadores, ONGs e profissionais o estão adotando, porque ele permite tratar temas que outras metodologias não abordam.

Uma das diferenças fundamentais desta metodologia é que ele focaliza um tipo de resultado específico: mudanças em nível comportamental. As mudanças alcançadas são

13 O programa denominado em espanhol Mapeo de Alcances em inglês é denominado Outcome Mapping. Disponível em: <<http://www.idrc.ca/>>. Acesso em: 10 fev. 2008.

definidas como mudanças de comportamento, de relacionamentos, de atividades ou ações de pessoas, grupos e organizações com os quais o programa trabalha diretamente. Ao adotar o Mapeamento de Mudanças Alcançadas, um programa não está reivindicando para si a realização de impactos de desenvolvimento; ao contrário, o enfoque está em suas contribuições para as mudanças alcançadas. No quadro abaixo, pode ser visualizada uma comparação sintética entre as diferentes abordagens desses métodos.

Método	Abordagem
Enfoque do Marco Lógico (EML)	Orientada por objetivos: produtos e atividades desenvolvidas.
Gestão por Resultados (GPR)	Orientada por impactos: mudança nas condições do ambiente e das pessoas.
Mapeamento de Mudanças Alcançadas (MMA)	Orientada por alcances desejados: mudanças comportamentais, de ações, de relações e de interações entre as pessoas.

Partes das críticas foram centradas na forma como ocorrem mudanças no contexto social. A abordagem convencional tem como pressuposto uma visão linear que percebe apenas o planejado e previsto, enquanto uma visão não-linear tende a ver as mudanças não-lineares que ocorrem de maneira repentina, podendo gerar resultados inesperados em locais não programados e de forma descontínua. Essa perspectiva incorpora a possibilidade de choques sistêmicos, onde determinados efeitos reverberam, gerando mudanças consideradas improváveis ou impossíveis de ocorrer. Nesse sentido, faz-se mister incorporar na análise elementos de natureza contextual que demarquem o campo de possibilidades através do qual determinado projeto pode exercer alguma influência.

Outro foco central das abordagens contemporâneas tem enfatizado o processo de aprendizagem que pode ser gerado por estes métodos. Estes perpassam uma discussão de caráter pedagógico (ou andragógico) que buscam negociar percepções e estabelecer uma ponte cognitiva entre os intentos do projeto e a demanda do público beneficiário. Nesse sentido, tem sido utilizada a avaliação participativa da pobreza (*participatory poverty assessments* – PPA), que busca incorporar as perspectivas locais dos participantes na gestão e no aprimoramento dos projetos desenvolvidos.

O Banco Mundial, de acordo com Dias (2004), agrupou as metodologias de caráter participativo em quatro tipos, conforme consta no quadro abaixo.

Tipos	Métodos utilizados
Métodos baseados em <i>workshops</i>	Apreciação-Influência-Control (AIC), ZOPP, <i>Team up</i>
Métodos comunitários	Avaliação Rural Participativa (PRA), SARAR
Métodos para consulta aos grupos de interesse	Avaliação do beneficiário (BA), Consulta Sistemática aos Clientes (SCC)
Métodos de análise social	Avaliação Social (AS), Análise de Gênero (AG)

De maneira geral, o somatório das críticas aos métodos tradicionais levou a uma diversidade de abordagens, buscando trazer análises não-lineares, integradas e multidimensionais (social, econômica e ambiental), além da inclusão de métodos participativos que valorizam a percepção dos atores, impedindo a invisibilidade social e as vozes silenciadas.

ATIVIDADES

- ▶ Busque projetos de desenvolvimento que estão sendo executados em seu município e em sua região.
- ▶ Procure observar que metodologias foram utilizadas para realizar seu planejamento e sua estruturação.
- ▶ Verifique se houve algum processo participativo em sua construção.

3.4 REFERÊNCIAS

ARMANI, Domingos. *Como elaborar projetos? Guia prático para a elaboração e gestão de projetos sociais*. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2003.

DIAS, Cíntia Mara Miranda. *Metodologias participativas em organizações de cooperação internacional: o caso do Banco Mundial*. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL EMPREENDEDORISMO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS E DESENVOLVIMENTO LOCAL, 2., 2004, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.itoi.ufrj.br/seminario/anais/Tema%206-2-DIAS.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2008.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *The Practice of Management*. New York: Harper & Row, 1954.

EARL, Sarah; CARDEN, Fred; SMUTYLO, Terry. *Mapeo de Alcances: incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo*. Cartago: Lur, 2002.

FERRERO Y DE LOMA-OSORIO, Gabriel. *De los proyectos de cooperación a los procesos de desarrollo: hacia una gestión orientada al proceso*. Tese de doutorado. Universidad Politécnica de Valencia, Departamento de Ingeniería, Valencia, 2003.

PFEIFFER, Peter. O Quadro Lógico: um método para planejar e gerenciar mudanças. *Revista do Serviço Público*, Fundação Escola Nacional de Administração Pública, v. 51, n. 1, p. 81-122, jan./mar. 2000. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=857>. Acesso em: 10 fev. 2008.

PRETTY, Jules N.; GUIJT, Irene; SCOONES, Ian; TOMPSON, John. *A trainer's guide for participatory learning and action*. London: Spiral-Bound, 1995. Sustainable Agriculture Programme.

ZAFFARONI, Cecília. *El marco de desarrollo de base: la construcción de un sistema participativo para analizar resultados de proyectos sociales*. Montevideo, Uruguay: Trilce, 1997.

Alberto Bracagioli Neto

INTRODUÇÃO

Existe uma crescente valorização dos sistemas de monitoramento e avaliação de projetos. Atualmente, as agências de financiamento vêm exigindo elementos capazes de avaliar a real eficiência e impacto do projeto, mediante os instrumentos de monitoramento e de avaliação. De um modo geral, monitoramento e avaliação são compreendidos como fazendo parte de um mesmo processo, que costuma ser designado com a abreviatura M&A. Não se trata apenas de uma estatística de realizações, mas sim, de um sistema integrado de reflexão e comunicação de apoio à execução do projeto.

Considerando a importância dos sistemas de monitoramento e de avaliação, são apresentados, nesta Unidade, inicialmente, conceitos e mudanças conceituais relativas a esses sistemas ocorridas ao longo do tempo. Na sequência, são descritos os passos para a construção de um sistema de M&A.

Os indicadores são elementos-chave na construção do sistema M&A. Objetivando uma abordagem mais ampla sobre o tema, apresenta-se a descrição de outras abordagens de M&A, com destaque para o Mapeamento de Mudanças Alcançadas. Na conclusão, são apresentadas algumas variáveis consideradas necessárias para se optar pelo sistema mais adequado.

OBJETIVOS

Os objetivos da Unidade 4 são:

- ▶ conceituar e diferenciar monitoramento e avaliação;
- ▶ descrever os passos para a construção de um sistema de M&A;
- ▶ apresentar a construção de indicadores; e
- ▶ contemplar o uso do Mapeamento de Mudanças Alcançadas.

4.1 CONCEITO E TRAJETÓRIA DOS SISTEMAS DE MONITORAMENTO E DE AVALIAÇÃO

Em nível conceitual, o monitoramento de um projeto consiste na coleta de dados antes e durante sua utilização, com o objetivo de subsidiar o gerenciamento e a tomada de decisões. Os conceitos existentes têm diferentes matizes, algumas das quais dão

maior ênfase ao controle e prestação de contas e outras que salientam o processo de aprendizagem social e organizacional. Por outro lado, a avaliação refere-se ao processo de identificação dos resultados positivos e negativos à luz dos objetivos do projeto.

Embora sejam processos associados, como foi dito anteriormente, apresentam significativas diferenças entre si. O monitoramento trata de algo que está ocorrendo, enquanto a avaliação tem seu foco no que já ocorreu. A finalidade do monitoramento é realizar ajustes no andamento do trabalho, ao passo que a avaliação busca analisar o processo, os produtos, a consecução dos objetivos, as metas e os impactos do projeto, bem como seu mérito e relevância. Por fim, o monitoramento tende a ser mais específico e frequente, enquanto a avaliação tem caráter analítico e menor periodicidade.

Ao longo das últimas décadas, os conceitos de M&A sofreram mudanças que estão sintetizadas no quadro abaixo¹⁴.

Década	Objetivos	Abordagens	Disciplinas
1950	Reconstrução	Assistência técnica	Engenharia
1960	Crescimento	Projetos	Finanças
1970	Necessidades básicas	Investimento em setores	Planejamento
1980	Ajuste	Empréstimos para ajustes	Economia neoclássica
1990	Capacidades	Ajuda rural	Multidisciplinar
2000	Redução da pobreza	Parceria	Gestão baseada em resultados

Este quadro demonstra que existe um dinamismo conceitual decorrente dos diferentes objetivos e abordagens e das principais disciplinas. Além disso, existem conceitos em discussão, que não são categorias descritivas e estáveis no campo do conhecimento. Por vezes, a escolha do sistema de M&A é determinada pela agência de financiamento. Em outros casos, pode haver diferentes níveis de negociação sobre o sistema de M&A a eleger. O essencial é que o M&A possa atender a diversos usos, tais como a gerência do projeto, o desenvolvimento organizacional, a gestão do conhecimento e a produção de sistemas de informação para o registro e o processamento de dados.

Para a construção de um sistema de M&A, existem alguns requisitos básicos a serem considerados. O primeiro deles concerne às informações a serem coletadas, as quais devem ser relevantes e ser coletadas em momento apropriado e integradas à gestão do projeto. Nesse sentido, cumpre privilegiar sistemas simples com um número

14 IPDET *Handbook*. International Program for Development Evaluation Training, 2007. Disponível em: <<http://www.ipdet.org/>>. Acesso em: 10 fev. 2008.

adequado de variáveis e indicadores passíveis de serem gerenciados e úteis para a administração do projeto. A percepção correta do M&A também deve ser trabalhada levando-se em conta que, por vezes, o foco não é centrado no aprendizado e na busca do aprimoramento contínuo, mas é visto como exigência burocrática, como imposição da fiscalização e como ameaça aos empregos.

Outro ponto relevante a ser considerado está relacionado com a metodologia utilizada. Por vezes, a coleta de dados e de informações ignora a questão de gênero e de geração, e capta percepções parciais da realidade. Alguns desenhos de M&A têm uma concepção linear de causa e efeito, ignorando o contexto e a cadeia de impacto que ocorre no desenvolvimento de um projeto. Também é fundamental dispor de indicadores fortes e significativos que permitam o acompanhamento de fatores importantes do andamento do projeto.

Quando for adotado o Marco Lógico na construção do projeto, serão utilizados sua lógica de intervenção e seus indicadores como elementos básicos do sistema de M&A¹⁵. As metodologias servem-se de outras formas de estabelecimento de indicadores de monitoramento ou de marcas de progresso (EARL; CARDEN; SMUTYLO, 2002)¹⁶.

4.2 PASSOS PARA A CONSTRUÇÃO DE UM SISTEMA DE M&A

O primeiro passo deste processo consiste em definir o planejamento e o objetivo do M&A. Para tanto, é necessário considerar a necessidade de informações, o contexto político e as bases conceituais e teóricas estabelecidas pelo programa. Neste momento, também deve ser estabelecido o tempo, o orçamento, os dados e as restrições políticas e operacionais do projeto. O M&A é visto como parte do próprio projeto e deve constar no orçamento com um percentual de 5 a 10% da verba total. Esse montante dependerá da natureza do projeto. Quando se tratar de um programa ou projeto piloto com ações inéditas, o valor pode ser maior; porém, quando se tratar da replicação de um projeto já existente, a estimativa pode ser menor.

Os recursos orçamentários disponíveis irão delimitar o desenho da avaliação. De acordo com a necessidade, pode ser racionalizada a coleta de dados e analisada a disponibilidade de dados secundários confiáveis. Da mesma forma, quando houver restrições orçamentárias, pode ser revisado o desenho amostral e estabelecidos métodos econômicos de coleta de dados (BAMBERGER; RUGH; MABRY, 2006). Conforme o tipo e a abrangência da intervenção do projeto, a unidade de avaliação pode ser individual, por domicílio, por grupo, por comunidade ou por organização. Cumpre lembrar a sazonalidade produtiva na coleta de dados; por exemplo, populações ribeirinhas ficam praticamente sem área agrícola nas fases de cheia do rio. Os métodos de coleta de dados envolvem diferentes ferramentas e têm custos e efeitos diferenciados. Os principais

¹⁵ Ver a seção 3.2.1 O enfoque do Marco Lógico.

¹⁶ O programa denominado em espanhol Mapeo de Alcances em inglês é denominado Outcome Mapping. Disponível em: <<http://www.idrc.ca/>>. Acesso em: 10 fev. 2008.

instrumentos de coleta e análise de dados são pesquisas, entrevistas semiestruturadas, estudos de caso e oficinas com metodologias participativas.

Nesta fase de planejamento, devem ser estimados também os recursos humanos disponíveis. À gerência do projeto cabe estabelecer o controle e a gestão das informações colhidas, definindo ações corretivas, quando necessário. Como o M&A é um instrumento de gestão, é preciso que haja um fluxo regular e sistemático de informações. Na análise dos dados, podem estar envolvidos os atores do projeto, os parceiros, os financiadores, os funcionários e até não-participantes do projeto.

O plano de avaliação pode ser esquematizado através de um quadro, como o que segue.

Questão avaliada						
Quem usará a avaliação? Como? Quando?	Perguntas ou indicadores	Fontes de informação	Método de avaliação	Quem conduzirá e administrará a avaliação?	Data (início e fim)	Custo

Um sistema de M&A deve criar processos que facilitem a aprendizagem regular e sistemática de todos os participantes, e não ser apenas um instrumento burocrático de controle e prestação de contas. Nesta linha, impõe-se estabelecer claramente os vínculos existentes do sistema com a gestão do projeto e criar condições e possibilidades de êxito objetivas para a realização do M&A.

4.2.1 Construção dos indicadores

O indicador pode ser concebido como uma unidade de medida que contribui para demonstrar mudanças ocorridas numa condição determinada. Sendo assim, ele estabelece um nexo entre o que se quer medir e o que se pode observar. O objetivo de um projeto pode conter diversos indicadores, sendo necessário eleger os que possam ser medidos e produzam informações relevantes sobre o andamento do projeto.

O indicador reduz o âmbito da informação, propiciando maior objetividade na coleta e na análise dos dados. Existem, por outro lado, críticas que consideram que o indicador simplifica a realidade e, ao mesmo tempo, não tem capacidade explicativa para entender as mudanças ocorridas. Outro fator a ser levado em conta é que ele não lida com imprevistos, o que implica a necessidade da mudança de indicadores quando houver alterações drásticas no contexto.

Com o uso do Marco Lógico, os indicadores quantitativos passam a depender dos objetivos e são colocados na segunda coluna da matriz. Porém a relação direta entre objetivos e indicadores acarreta algumas dificuldades, uma vez que alguns objetivos são complexos e podem abrigar diversos indicadores. As diferentes fontes de informação quantitativa e qualitativa são mais importantes que os indicadores isolados para explicar o que está ocorrendo (FIDA, 2002).

Uma forma mais prática e produtiva, ao invés de iniciar por indicadores, consiste em identificar perguntas de desempenho. A pergunta de desempenho busca

responder em que grau de execução está o objetivo determinado e explicar o êxito ou o fracasso expresso pelos resultados. Por exemplo, se o objetivo do projeto fosse “aumento da renda não-agrícola de 100 mil famílias pobres do município x”, as perguntas de desempenho poderiam ser:

- ▶ Que tipo de melhorias foram introduzidas para aumentar a renda destas famílias?
- ▶ Quem se beneficiou mais deste projeto?
- ▶ Existem impactos negativos ou positivos não previstos por este aumento de renda?

Essas perguntas irão requerer determinada quantidade de informações e indicadores, como, por exemplo: nível de mudanças de renda (aumento ou diminuição) para diferentes grupos; porcentagem de domicílios que não foram beneficiados; outros impactos positivos do desenvolvimento das atividades geradoras de renda.

Com base nestas perguntas e na necessidade de informações, será operada uma seleção para recolher as informações que serão de fato utilizadas para compreender e melhorar o resultado do projeto. As informações permitirão eleger somente indicadores quantitativos dos quais possamos efetivamente obter informações e que serão úteis para o acompanhamento do projeto.

Entre os diferentes tipos de indicadores, os mais utilizados são indicadores quantitativos simples, que requerem tão somente a medição de uma simples unidade, como, por exemplo, “número de km de estradas construídas”. Há, por outro lado, indicadores que são índices compostos por uma série de medidas. O índice de desenvolvimento humano, por exemplo, é uma medida comparativa que engloba três dimensões: riqueza, educação e esperança média de vida. Por fim, existem também indicadores qualitativos específicos, porém os conceitos utilizados têm que estar bem definidos para gerarem dados úteis.

A formulação de um indicador claro está sujeita a alguns princípios, tais como os seguintes:

- ▶ que seja específico e tenha um grupo objetivo para sua aplicação;
- ▶ que tenha uma unidade mensurável a ser empregada;
- ▶ que seja acessível, permitindo sua coleta e utilização;
- ▶ que a informação ou o dado obtido forneça elementos relevantes; e
- ▶ que possa ser acompanhado ao longo do tempo do projeto, possibilitando gerar um calendário de medições e coleta de informações.

Para a seleção dos indicadores, podemos usar uma matriz como a proposta abaixo.

Indicador	Fonte de dados	Método de coleta de dados	Quem coletará os dados	Frequência e custo da coleta	Dificuldade para fazer a coleta	Quem fará a análise e o relatório	Quem usará os dados

Este quadro permite dimensionar, através das diferentes colunas, algumas necessidades existentes para se operacionalizar o indicador. Com relação à fonte de

dados, é preciso saber onde encontrar ou obter a informação e se existe governabilidade com relação à informação requerida. Quanto ao método de coleta, esta pode ser realizada mediante formulário, questionário ou registro sob forma de visualização, como vídeo ou foto. A coluna “Quem coletará os dados” permite dimensionar os recursos humanos necessários para operacionalizar a coleta. A frequência e o custo auxiliam igualmente no dimensionamento do trabalho a ser realizado e dos recursos financeiros necessários. Pois podem existir dados interessantes a serem acompanhados, cuja coleta e análise, porém, são custosas. A dificuldade de coletar é um elemento pertinente do planejamento, já que projetos de ampla dimensão territorial podem tornar o processo complexo, como também áreas com fatores sazonais podem impedir a coleta em diferentes períodos. O processo de coleta só terá sentido se houver pessoas responsáveis e capazes para analisar e gerar relatórios sobre os dados coletados. Por fim, o usuário do dado é um elemento importante do quadro, pois, além de seu interesse para o uso interno, pode ser fundamental para outro parceiro do projeto.

4.3 OUTRAS ABORDAGENS DE M&A

Como foi apontado anteriormente, além do sistema de M&A baseado no Marco Lógico, tem se assistido à emergência de novos modelos que trazem uma contribuição significativa ao monitoramento e à avaliação de projetos. Por vezes, o financiador impõe o método a ser utilizado, porém casos existem em que é possível utilizar outro método ou a conjugação de diferentes métodos. Nesta perspectiva, são apresentadas a seguir algumas possibilidades de opção.

4.3.1 Mapeamento de Mudanças Alcançadas (MMA)

O Mapeamento de Mudanças Alcançadas, de acordo com Earl, Carden e Smutylo (2002), propõe uma metodologia integrada de planejamento, monitoramento e avaliação, permitindo às organizações aprender, documentar e prestar contas. O principal aporte e a principal diferença em relação aos demais métodos é que a ênfase é dada à mudança comportamental dos atores do projeto. As mudanças alcançadas são definidas como mudanças de comportamento que se traduzem nas relações, nas atividades e/ou ações das pessoas, dos grupos e das organizações com os quais um programa trabalha de forma direta. O MMA não se fundamenta em uma relação de causa-efeito, mas reconhece que as mudanças são produzidas por múltiplos eventos não-lineares; procura, por isso, analisar os vínculos lógicos entre as intervenções e as mudanças de comportamento.

O MMA é estruturado em três momentos: (1) desenho intencional, (2) monitoramento de mudanças alcançadas/desempenho e (3) planificação da avaliação. Esses momentos são constituídos de doze passos, durante os quais é gradativamente desenvolvida toda a estrutura do método. Serão apresentadas a seguir somente os passos pertinentes ao monitoramento do projeto.

O MMA reconhece que o desenvolvimento é um processo complexo conformado por processos paralelos. Nesse sentido, não basta apenas entender as mudanças que ocorrem no entorno do projeto, mas é necessário acompanhar também as estratégias e atividades e a maneira com que o projeto se desenvolve como unidade organizacional. É acompanhando as **mudanças de comportamento** (nas ações, atividades e relações sociais), as **estratégias** que o projeto utiliza para promover a mudança nos atores e o **funcionamento** do programa como **unidade organizacional** que se obtém a conjugação do processo com a avaliação das mudanças alcançadas. Para conseguir acompanhar esse processo, utilizam-se três instrumentos: as marcas de progresso, o mapa de estratégias e as práticas organizacionais.

As **marcas de progresso** indicam o comportamento esperado dos atores no desenvolvimento do projeto. Esta expectativa é baseada nos seguintes níveis: “Esperar”, “Gostaria de ver” e “Adoraria ver”. Esses diferentes níveis de expectativas representam estimativas que os atores fazem da realidade e que posteriormente serão monitoradas e avaliadas para se verificar o real desenvolvimento.

O quadro abaixo representa um exemplo de marcas de progresso¹⁷.

MARCAS DE PROGRESSO			
Para se saber se os atores do sistema estão se aproximando do ideal			
Ator	Espera ver	Gostaria de ver	Adoraria ver
Entidade A (Diretoria, pesquisadores e extensionistas)	Continuidade do programa mais integrado	Projeto unificado e menos burocrático de transferência de tecnologia	Programa estável, com assistente técnico e extensionistas qualificados e bem pagos. Consolidação de um projeto permanente
Entidade B (Diretores e pesquisadores)	Conclusão do projeto dentro prazo programado	Entidade B apoiando Entidade A em transferência de tecnologia e pesquisa com participação dos técnicos. Treinamentos internacionais	Renovação do convênio. Disponibilidade de técnico junto à Entidade A e ao Cone Sul. Aporte financeiro para novos projetos
Comité Gestor	Correção de rumos e da composição do grupo	Atuação eficaz, gestão efetiva com participação de produtores	Gestão efetiva com integração e pleno entendimento entre os participantes. É composto de produtores de cada região
Consultor	Continuidade de sua atuação no projeto e cumprimento do planejado	Maior interação com a pesquisa e a extensão. Maior integração, discutindo e sugerindo	Entidade B financiando um(a) consultor(a) permanente. Visão de futuro
Assistente Técnico do Projeto (Especialista)	Continuidade de sua atuação no projeto	Maior interação com a pesquisa e a extensão. Participação em eventos internacionais	Assistente técnico concursado e bem pago em cada região
Extensionista	Cumprimento do que foi definido, mediante a coordenação de projetos em sua região	Em alguns locais, melhor integração com o projeto e participantes mais bem treinados	Quadro funcional completo, concursado e bem pago, reconhecido na comunidade
Produtor Líder	Continuidade de sua atuação no projeto e execução do plano técnico na lavoura	Melhoria do processo de escolha, evitando duplicidade. Execução e difusão das técnicas. Transmissão e discussão dos resultados	Número maior de produtores envolvidos corretamente escolhidos. Satisfação com a rentabilidade e a produtividade
Grupo de produtores	Participação em todas as etapas do projeto	Técnicas positivas consolidadas nas lavouras de produtores. Testagem da tecnologia em sua própria lavoura. Integração entre os participantes e troca de experiências	Resultados positivos de produtividade e de rentabilidade no RS. Produtores mais competitivos. Adoção e divulgação da tecnologia

¹⁷ O quadro é resultante de uma oficina de aplicação desta metodologia conduzida pelo autor junto a diversas entidades. Os nomes das entidades são fictícios, a fim de se manter a confidencialidade das informações.

A construção das estratégias utiliza um **mapa** com o objetivo de:

- ▶ explicitar a combinação de estratégias a serem utilizadas pelo programa ou projeto;
- ▶ indicar a influência relativa que o programa supostamente exercerá sobre as pessoas, os grupos ou as organizações;
- ▶ auxiliar na localização de lacunas estratégicas ou determinar se o programa estima mais do que realmente pode.

A matriz, de acordo com Earl, Carden e Smutylo (2002, p. 70-71), é constituída de células como as do quadro abaixo.

Estratégia	Causal	De persuasão	De apoio
Dirigida a pessoas ou grupos específicos	Causar um efeito direto, produzir uma mudança, como, por exemplo, obter uma pesquisa, redigir um informe, etc.	Gerar uma nova forma de pensar novas habilidades, como, por exemplo, atividades de capacitação, oficinas de metodologias	Construir uma rede de apoio, consolidar a autonomia do grupo. Por exemplo, um membro do programa fornece seu trabalho de forma regular
Dirigida ao entorno das pessoas ou dos grupos	Provocar mudança no entorno físico ou político, como, por exemplo, mudança de lideranças políticas, preservação de paisagens e de áreas de uso comum	Difundir a informação junto a um grande público ou criar um entorno persuasivo, com divulgação através, por exemplo, de conferências, rádio, TV, internet	Criar uma rede de aprendizagem/ação. Fazer com que os atores trabalhem juntos, visando apoio mútuo, mediante, por exemplo, rede de pesquisa ou programa participativo de pesquisa

A construção do mapa, com base nas orientações e nos exemplos contidos nas células acima, faculta analisar o enfoque global de ação do projeto. Avalia também a influência relativa que se pode esperar da ação pretendida em determinadas áreas. Depois de construído o mapa, utiliza-se um diário de estratégias para comparar o que foi realizado com o que foi planejado.

Por fim, passa-se a analisar as **práticas organizacionais** adotadas para tornar efetivos os objetivos pretendidos. Observadas em conjunto, as práticas organizacionais descrevem uma organização que funciona bem, que é sustentável e que tem potencial para intervir e realizar mudanças a longo prazo. O preenchimento desses dados permite verificar o que está ocorrendo em nível de organização proponente e como se deveria melhorar a situação para que o programa pudesse operar com maior eficácia. São propostas a seguir as oito práticas a serem consideradas para se avaliar o desempenho organizacional.

- ▶ **Busca de novas ideias, oportunidades e recursos.** Isso ocorre quando o programa explora ao máximo suas fontes de informação a fim de obter novas oportunidades para realizar sua missão, ou quando procura novos relacionamentos e contatos para as atividades em andamento, bem como oportunidades novas de trabalho.
- ▶ **Busca de *feedback* das principais fontes de informação.** O pessoal encarregado do programa busca ativamente colher opiniões e pontos de

vista de outros atores que têm conhecimento especializado e consistente na área da atividade.

- ▶ **Obtenção de apoio de autoridade hierarquicamente superior.** O programa deve determinar como apresentará suas ideias aos níveis decisórios mais altos dentro da organização. Convém que as boas iniciativas e ideias sejam apresentadas de forma atraente e de maneira a serem compreendidas pelos tomadores de decisão.
- ▶ **Avaliação e (re)desenho de produtos, serviços, sistemas e procedimentos.** Faz-se necessária uma revisão incessante das atividades e da prestação de serviços, a fim de que as ações do programa se tornem relevantes e se beneficiem de um processo de aprimoramento contínuo.
- ▶ **Comprovação da satisfação dos atores anteriormente atendidos, visando obter valor agregado.** A equipe do projeto precisa obter *feedback* de seus parceiros próximos, objetivando garantir o controle de qualidade de suas ações.
- ▶ **Compartilhamento dos melhores conhecimentos.** Faz-se necessário que o programa ou projeto adote procedimentos de disseminação de experiências, pesquisas e iniciativas, procurando compartilhar a experiência de trabalho.
- ▶ **Experimentação para continuar inovando.** O programa propicia espaços e tempo para que seus membros reflitam sobre suas práticas organizacionais e atividades, buscando um exercício de reflexão criativo.
- ▶ **Reflexão em nível organizacional.** Os membros do programa veem em cada intervenção uma oportunidade de aprendizado. Convém criar uma equipe de reflexão que dialogue a respeito dos progressos realizados na relação com outros atores. A realização das avaliações de pessoal serão anuais, visando a assegurar a alocação de recursos humanos oportunos para as prioridades de programação.

Essas oito práticas não são independentes entre si, nem podem ser operacionalizadas de forma linear. Juntas, oferecem ao programa um método para verificar como a organização funciona de forma mais ampla. Cada prática organizacional representa atividades que possibilitam ao programa continuar sendo relevante, inovador, sustentável e conectado com seu ambiente.

O conjunto desses instrumentos (marcas de progresso, mapa de estratégias e práticas organizacionais) facultam uma visão ampla e integrada das ações do projeto. Através dos diários (alcances, estratégias e desempenho), são monitoradas e avaliadas as ações desenvolvidas, gerando um processo contínuo de aprendizagem dos atores do projeto.

O Marco Lógico e o Mapeamento de Mudanças Alcançadas constituem métodos consolidados e em pleno uso por agências de financiamento. Eles envolvem as diversas fases do projeto, desde seu planejamento até o processo de monitoramento e avaliação. Além destes, existem métodos específicos, como, por exemplo, o Método

das Mudanças Significativas (*Most Significant Change – MSC*, DAVIES; DART, 2005), que é baseado em histórias e em uma série de outras experiências que utilizam diversas ferramentas (MMA, 2004). A seleção de metodologias ou técnicas específicas vai depender da exigência do financiador, da complexidade e magnitude do projeto e dos recursos financeiros e humanos disponíveis.

4.4 REFERÊNCIAS

BAMBERGER, Michael; RUGH, Jim; MABRY, Linda. *Real world evaluation: working under budget, time, data, and political constraints*. London: Sage, 2006.

DAVIES, Rick; DART, Jess. *The “Most Significant Change” (MSC) technique: a guide to its use*. United Kingdom: Care International, versão 1.00, abril de 2005.

EARL, Sarah; CARDEN, Fred; SMUTYLO, Terry. *Mapeo de Alcances: incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo*. Cartago: Lur, 2002.

FIDA – FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA. *Guía para el SyE de proyectos: gestión orientada al impacto en el desarrollo rural*. 2002. Disponível em: <http://www.ifad.org/evaluation/guide_s/index.htm>. Acesso em: 10 fev 2008.

MMA – Ministério do Meio Ambiente. Secretaria de Coordenação da Amazônia. *Monitoramento e avaliação de projetos: métodos e experiências*. Brasília: MMA, 2004.

*Ivaldo Gehlen*¹⁸

A elaboração de relatórios e/ou informes parciais de projetos é cada dia mais exigida pelos órgãos de apoio ou de gestão, além de se constituírem em partes importantes de monitoramento e de avaliação.

Da vasta bibliografia disponível sobre metodologia da pesquisa e elaboração de relatórios e trabalhos científicos, foram consultadas, basicamente, para a redação das diferentes partes do texto da presente Unidade, as obras de Brose (2001), Buarque (1999), Cartilhas da CONTAG (1997, 1998, 1999), Cohen e Franco (1993), Furas-té (2009), Gil (1999), Lakatos e Marconi (2006), Martins (2002), Peixoto (1999), Richardson (1999), Roesch (2006) e Turnes (1998).

5.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS DOS RELATÓRIOS

O relatório é, em geral, o único registro de uma pesquisa que é preservado e que pode ser guardado e difundido. Cabe lembrar algumas qualidades que são essenciais em sua elaboração.

Em primeiro lugar, o relatório deve ser redigido em linguagem acurada, tanto no que se refere à correção linguística e gramatical quanto no que diz respeito ao estilo e à clareza do texto. A leitura deve ser facilitada através de uma expressão objetiva, precisa, clara e sem floreios.

Em segundo lugar, a formatação do relatório deve atender às normas da ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas: <http://www.abnt.org.br>), quanto à elaboração, à estruturação, à documentação, às citações, às referências e à apresentação.

Um terceiro aspecto geral, de fundamental importância, é a coerência interna que o texto deve apresentar, do início ao fim, sobretudo no que se refere ao conteúdo, aos conceitos e à linguagem. Um exemplo de coerência quanto ao conteúdo encontra-se na relação de equivalência entre objetivos e metas, e entre estes a metodologia adotada. Tem-se observado, recentemente, na redação dos relatórios, um crescente amadurecimento no que se refere aos conceitos teóricos, à problematização, aos objetivos, às justificativas e às metas visadas. Isso qualifica o relatório, pois todo texto

¹⁸ Doutor em Sociologia pela Universidade de Paris X, França; Professor Associado do Departamento de Sociologia e dos Programas de Pós-Graduação em Sociologia e em Desenvolvimento Rural da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

é escrito para outros e, portanto, deve contemplar o entendimento que estes terão sobre o que lerem.

Recomenda-se, portanto, que o relatório seja revisado por um especialista em sua versão final, a ser entregue ou divulgada.

O relatório ou informe final deve expressar a síntese do que fora proposto e os resultados alcançados. Estes, por sua vez, baseiam-se nos objetivos e metas formulados. No que se refere à metodologia, os projetos muitas vezes apresentam carência de detalhamento quanto à sua concepção, quanto às técnicas e aos procedimentos operativos destas. O relatório constitui uma oportunidade para sanar tais deficiências, ao descreverem detalhadamente os procedimentos metodológicos adotados.

Dos relatórios espera-se, pois, que apresentem uma reflexão crítica sobre a metodologia utilizada e sobre seus resultados, priorizando aspectos qualitativo-reflexivos ao invés de conteúdos descritivo-quantitativos do projeto.

5.2 APRESENTAÇÃO E ESTRUTURA DO RELATÓRIO

De um modo geral, o relatório técnico apresenta estrutura muito semelhante à do projeto, porém a linguagem é característica de apresentação de resultados ou de análise.

5.2.1 Apresentação inicial

Contém informações gerais sobre o que vai ser relatado, explicita o tema do projeto e, eventualmente, chama a atenção para algum aspecto importante do percurso, especialmente se, no decorrer da execução, ocorreram alterações significativas no projeto original, orientando, assim, a leitura do texto. Na Introdução, constam as responsabilidades institucionais e ou de apoio, bem como da execução do projeto.

5.2.2 Sumário

É a enumeração das principais divisões (com títulos, seções, etc.), na mesma ordem em que a matéria é distribuída, acrescida da indicação dos números de páginas em que iniciam as respectivas seções.

5.2.3 Aspectos das realidades ou contexto

Esta seção apresenta considerações a respeito da problemática e/ou contexto, no sentido de mostrar se houve adequação ao projeto e se ocorreram mudanças significativas naquilo que foi inicialmente previsto, como, por exemplo, efeitos climáticos, nova política específica, criação de alguma entidade nova, dados ou resultados de estudos que mudaram o olhar sobre a realidade em questão, etc. Remete para o foco ou objeto que deve ser explicitado no projeto, uma vez que ele direciona o conteúdo.

5.2.4 Objetivos

Estes procuram explicitar o que se pretende alcançar com a implementação do projeto. Normalmente, distinguem-se o objetivo geral, que enuncia de forma ampla a contribuição que o projeto pretende trazer, e os objetivos específicos, que descrevem de maneira mais detalhada e menos genérica como o objetivo geral será aplicado a situações particulares.

5.2.5 Hipóteses científicas

São suposições que se fazem na tentativa de explicar o problema formulado no projeto. Elas são provisórias, e podem, ao final, ser confirmadas ou negadas. As hipóteses são de natureza explicativa. Em estudos de diagnósticos, normalmente não se explicitam hipóteses. Em projetos de mudança social (ou desenvolvimento), as hipóteses estão quase sempre subjacentes, correspondendo a uma espécie de significado teórico ou substancial dos objetivos. Toda mudança racionalmente induzida, razão dos projetos, implica conceitos, os quais, por sua vez, incluem explicações a respeito da realidade a ser transformada. A estas subjazem as hipóteses. Quando explicitadas por escrito, merecem redação objetiva que possibilite sua compreensão sem explicação. Devem validar-se a si mesmas.

Os relatórios de caráter substantivo (geralmente em formato de texto acadêmico a ser publicado), substanciais, analíticos ou mesmo explicativos, necessários para a formulação de inovações ou de políticas específicas, precisam conter a análise dos resultados à luz desses conceitos, além de referências à sua adequação às razões do projeto. Em última análise, os relatórios estarão discutindo a veracidade ou aplicabilidade das hipóteses.

5.2.6 Justificativas

Os relatórios fazem referência às justificativas, sempre que necessitem de argumentos, especialmente para convencimento de quem vai lê-los, como é o caso do demandante, especialmente em estudos empíricos, quer de caráter social (identificação de novas demandas sociais, por exemplo), quer de caráter profissional (no caso de formação/qualificação), quer de caráter teórico, quando resultam em novas perspectivas analíticas ou explicativas.

5.2.7 Conceitos

Um aspecto fundamental em qualquer relatório é a referência aos conceitos que orientaram ou fundamentaram o projeto. Normalmente, eles dão sentido aos objetivos e orientam as metas. Todo projeto traz pressupostos conceituais, mesmo quando não explicitados por escrito. Esses pressupostos podem estar subentendidos em um paradigma de orientação de quem demanda ou de quem realiza o projeto, ou podem vir expressos nos objetivos. Por exemplo, a expressão “garantir direitos de

cidadania através de participação democrática” encerra quatro conceitos, dois dos quais identificáveis como operativos (“direitos” e “participação”) e dois como referenciais teórico-conceituais para análise do conteúdo dos resultados (“cidadania” e “democracia”). Os conceitos ou teorias determinam escolhas metodológicas. Assim, “direitos de cidadania” implica procedimentos metodológicos que instiguem a consciência coletiva de direitos e vivências de cidadania. Já “participação democrática” implica procedimentos ou metodologias que propiciem essa experiência. Para projetos de caráter acadêmico, os conceitos definem o olhar do observador/pesquisador; portanto, eles são decisivos para a definição da metodologia. Daí a grande importância a ser dada a esta parte dos relatórios.

Lembre-se que os conceitos também são decisivos para a construção de ferramentas ou instrumentos necessários à execução do projeto; orientam a organização e a sistematização das informações e dos dados, além de servirem de base para as análises e para as principais conclusões.

Cabe, nesta etapa do relatório, comentar a bibliografia utilizada, especialmente se no decorrer da execução ela se revelou insuficiente, levando o pesquisador a recorrer a outras fontes. Neste caso, explicar sinteticamente a natureza de tais contribuições e agregar as referências no final.

5.2.8 Metodologia

A metodologia é a principal garantia de *idoneidade científica* de um projeto. Todo relatório precisa conter uma análise da metodologia adotada, explicitando se as técnicas ou os procedimentos metodológicos foram adequados. Como nem sempre o leitor tem acesso ao projeto original, cabe incluir ao menos um resumo da proposta metodológica do projeto. Independentemente de estar ou não explicitada, toda atividade programada ou planejada se referencia num método, o qual fundamenta a concepção do processo e tem intrínseca correlação com os objetivos. A operacionalização realiza-se através do que se pode chamar de técnicas ou procedimentos. E sua viabilização se dá por meio das atividades ou ações.

O relato minucioso e cuidadoso da maneira como se viabilizou o projeto contribui muito para a avaliação dos resultados e para a proposta de novos projetos ou atividades de continuidade, ou mesmo de tomada de decisões alternativas. Relatar dificuldades encontradas na implementação pode justificar metas não realizadas ou sugerir alterações para o futuro. Se, por exemplo, foi proposto o uso de metodologia participativa, é fundamental que as técnicas escolhidas para a participação sejam relatadas como ocorreram.

Referências ao cronograma contribuem para um melhor entendimento do relatório e para a elaboração de projetos futuros.

5.2.9 Resultados obtidos: divulgação e publicação

Aqui, deve-se referir sinteticamente se houve algum avanço teórico ou conceitual em relação ao tema, resultante, por exemplo, do confronto com a realidade ou do acesso a fontes bibliográficas.

Uma análise geral das **metas** pode constar nesta fase do relatório, pois elas indicam se tanto o diagnóstico original quanto os procedimentos e/ou atividades foram adequados e corresponderam aos objetivos. Eventualmente, é oportuno indicar aspectos relevantes que alteram o diagnóstico que originou o projeto.

Convém que todos (ou os principais) dados e informações empíricos coletados constem no relatório. Quando eles existam em grande quantidade, ou quando tenha sido utilizado instrumento que gere frequências, esses dados podem figurar no **Apêndice**. Eles devem, evidentemente, ser analisados.

5.2.10 Recursos utilizados

Numa perspectiva de análise é importante apresentar esses recursos. De maneira geral, eles se dividem em três tipos ou categorias.

- ▶ Os recursos **humanos** compreendem todas as pessoas que se envolveram com a realização do projeto, com a especificação das respectivas qualificações e funções desempenhadas e da atribuição dos créditos pelo que realizaram.
- ▶ Os recursos **materiais** incluem tanto os institucionais, os de infraestrutura material e organizativa, os equipamentos, as instalações, o transporte (se for o caso), etc.
- ▶ Os recursos **orçamentários** são aqueles de ordem financeira que foram utilizados. O relatório deve avaliar se foram suficientes. Nem sempre é necessário detalhar o uso de tais recursos, pois muitas vezes se faz uma prestação de contas em separado, sobretudo quando o financiador não pertence à instituição proponente ou beneficiária.

5.2.11 Avaliação

Esta é feita a partir dos indicadores mencionados no projeto. Aponta se as metas foram atingidas, como foi a participação de terceiros ou de instituições, ou como foi o ambiente da equipe, dos beneficiários, dos apoios, etc. Neste item, pode constar tanto a avaliação dos responsáveis (equipe, coordenação) quanto dos beneficiários, se ela foi realizada de forma objetiva.

5.2.12 Conclusões

É indispensável apresentar conclusões, para relatar os principais resultados gerais ou comprovar as hipóteses, se for o caso. As conclusões expressam também o posicionamento do autor ou da equipe executora quanto à sua percepção dos resultados.

Por fim, se o projeto resultou em algum produto novo – audiovisual, tecnológico, acadêmico, etc. –, descreve-se sucintamente este produto e informa-se, em

apêndice, a forma de acesso ao produto, como, por exemplo, endereço na internet ou referência da publicação.

5.2.13 Apêndices

Por apêndices, entendem-se ilustrações ou informações complementares, geralmente comprobatórias do conteúdo descrito no relatório. Os materiais em apêndice são resultantes do projeto executado.

Cabe, sempre que possível, anexar comprovantes das ações desenvolvidas, como, por exemplo, formulários criados e utilizados, ilustrações, cartas ou convites que dizem respeito à implementação do projeto, fotos, ilustrações, etc.

Um eventual **texto para publicação** pode vir como apêndice ou pode constar no corpo do relatório, quando contém, por exemplo, os dados empíricos, o debate ou reflexão resultante da execução do projeto, etc.

5.2.14 Anexos

Os anexos, quando oportunos, constituem complementos ao que é relatado, porém não foram produzidos no processo de execução do projeto em si. Assim, podem vir em anexo notícias de jornais, atestados fornecidos por terceiros com participação em atividades ou eventos que digam respeito ao projeto ou dele resultem, tabelas ilustrativas, documentos públicos ou de terceiros, etc.

5.2.15 Recomendações para a redação de relatórios

Em muitas situações, talvez seja necessário um esforço para se distinguir melhor entre ações de pesquisa de tipo acadêmica (em geral explicativas), de estudo ou pesquisa empírica (em geral de diagnósticos) e de ações de desenvolvimento também chamadas de intervenção na realidade, como o são, por exemplo, as de extensão.

Recomenda-se que, nos relatórios, sejam apresentadas as reflexões dos responsáveis e, se possível, dos beneficiários, tais como resultados dos processos vivenciados, registrados por escrito, e que sejam incluídas as anotações das agendas referentes aos desafios de continuidade que os resultados, as atividades desenvolvidas e as reflexões provocaram.

Nas solicitações de renovação de projetos ou de novo projeto de continuação, é recomendável enfatizar, agregando-os, os resultados obtidos, especialmente as informações que remetam à continuidade ou ao novo projeto.

5.3 REFERÊNCIAS

BROSE, Markus. *Metodologia participativa: uma introdução a 29 instrumentos*. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2001.

BUARQUE, Sérgio C. *Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável*. Brasília: Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura – IICA, 1999.

CARTILHAS DA CONTAG. Brasília: CONTAG, módulos I, 1997; II, 1998; III, 1999.

COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. *Avaliação de projetos sociais*. Rio de Janeiro: Vozes, 1993.

FURASTÉ, Pedro Augusto. *Normas técnicas para o trabalho científico: elaboração e formatação*. Porto Alegre: [s. n.], 2009.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. São Paulo: Atlas, 2002.

PEIXOTO, Eugênio. *Para transformar é preciso planejar*. Brasília: CONTAG, 1999. Cartilhas da CONTAG, módulo III.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo, Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TURNES, Valério Alécio. *Animação dos processos de desenvolvimento local*. Brasília: MA/SDR/PNFC; CEPAGRO, 1998.

Análise

Processo de organização e estudo da informação coletada para desenvolver conclusões.

COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. *Avaliação de projetos sociais*. Rio de Janeiro: Vozes, 1993. p. 71.

Análise custo-benefício

Técnica de análise utilizada quando os resultados e custos do projeto podem traduzir-se em unidades monetárias.

COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. *Avaliação de projetos sociais*. Rio de Janeiro: Vozes, 1993. p 71.

Análise de gênero

Ela implica: (a) avaliar em que medida os homens e mulheres do mesmo grupo socioeconômico têm necessidades e limitações análogas e podem beneficiar-se dos mesmos serviços e recursos; (b) avaliar em que medida a diferença das necessidades, preferências e limitações dos homens e mulheres são reais ou aparentes e respondem predominantemente aos estereótipos e práticas discriminatórias dominantes que limitam a possibilidade de que as mulheres expressem suas necessidades e preferências; (c) avaliar em que medida o fornecimento de serviços e recursos, inclusive quando se oferecem os mesmos serviços e recursos aos homens e mulheres, deve ser diferenciado por sexo para responder mais eficazmente às necessidades de ambos; (d) coletar ou localizar e usar dados significativos sobre as funções econômicas e sociais de homens e mulheres, a fim de evitar estereótipos ultrapassados; (e) conceituar famílias rurais como unidades compostas por subunidades econômicas de homens e mulheres diferentes mas interdependentes, reconhecendo a necessidade de prestação de serviços e recursos para homens e mulheres para aumentar a produtividade e os rendimentos de ambos; (f) analisar as consequências da dinâmica entre homens e mulheres dentro das famílias e entre homens e mulheres de diferentes grupos socioeconômicos, étnicos, religiosos e etários, levando-os em conta na concepção e implementação de projetos.

FIDA – FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA. *Guía para el SyE de proyectos: gestión orientada al impacto en el desarrollo rural*. 1995, p. 8. Disponível em: <http://www.ifad.org/evaluation/guide_s/index.htm>.

Aprendizagem

Reflexão sobre a experiência para ver como melhorar uma situação ou ação futura, usando esse conhecimento para fazer melhorias efetivas. Pode ser baseada em

exercício individual ou de grupo. A aprendizagem envolve a aplicação, em ações futuras, das lições aprendidas, o que constitui a base para um novo ciclo de aprendizagem.

FIDA – FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA. *Guía para el SyE de proyectos: gestión orientada al impacto en el desarrollo rural*. 2002. Disponível em: <http://www.ifad.org/evaluation/guide_s/index.htm>.

Aprendizagem organizacional

Em uma organização, aprendizagem significa a comprovação constante da experiência e a transformação dessa experiência em conhecimento (conhecimento acessível a toda a organização e relevante para seu objetivo primário). Os elementos-chave dessa aprendizagem são: experiência, conhecimento, acesso e pertinência. A verificação significa que a aprendizagem é um processo dinâmico, ou seja, que o conhecimento deve ser usado para determinar se as lições aprendidas com a experiência são válidas.

FIDA/PREVAL, 2004.

Disponível em: <http://www.ifad.org/operations/projects/regions/pl/regional_s.htm>

Atores sociais

O ator é alguém que representa, que encarna um papel dentro de um enredo, de uma trama de relações. Determinado indivíduo é ator social quando representa algo para a sociedade (para o grupo, a classe, o país), quando encarna uma ideia, uma reivindicação, um projeto, uma promessa, uma denúncia. Uma classe social, uma categoria social, um grupo podem ser atores sociais. Mas a ideia de ator não se limita a pessoas ou grupos sociais; também podem ser atores sociais instituições, tais como sindicatos, partidos políticos, jornais, rádios, emissoras de televisão, igrejas, etc.

SOUZA, Herbert José de. *Como se faz análise de conjuntura*. 11. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1991.

Na terminologia do desenvolvimento local, os atores são os agentes sociais e econômicos, indivíduos e instituições, que realizam ou desempenham atividades, ou, então, mantêm relações num determinado território.

SABOURIN, Eric. Desenvolvimento rural e abordagem territorial: conceitos, estratégias e atores. In: SABOURIN, Eric; TEIXEIRA, Olívio Alberto (Ed.). *Planejamento e desenvolvimento dos territórios rurais: conceitos, controvérsias e experiências*. Brasília: Embrapa Informação Tecnológica, 2002. p. 21-37.

Beneficiários

São indivíduos, grupos ou organizações que, em sua própria opinião, sendo ou não destinatários do projeto, se beneficiam direta ou indiretamente da intervenção do desenvolvimento. Também são denominados *stakeholders* do projeto.

FIDA – FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA. *Guía para el SyE de proyectos: gestión orientada al impacto en el desarrollo rural*. 2002. Disponível em: <http://www.ifad.org/evaluation/guide_s/index.htm>.

Caboclo

O caboclo é de composição étnica oriunda da miscigenação do português, do negro e do índio, cuja presença nas regiões meridionais tem sido marcante. A atividade econômica tradicional do caboclo é a agricultura de subsistência, que ele considera como meio de reprodução biológica e social. Sua profunda identificação com o meio ambiente é a garantia de ser respeitado em suas relações sociais. Historicamente, ficou afastado dos mercados, seja pela ausência de vias de comunicação, seja devido ao isolamento social e econômico, mesmo vivendo em uma região povoada e acessível [...] Sua relação com a terra é fortemente fundada em uma concepção muito próxima daquela dos índios. Em sua lógica, cada qual tem direito à terra que possui enquanto espaço para se deslocar, produzir e caçar.

GEHLEN, Ivaldo, apud TAVARES DOS SANTOS, José Vicente. Conflitos sociais agrários: *formação e lutas dos camponeses meridionais*. Cadernos de Sociologia, Porto Alegre, v. 6, p. 135-153, 1994.

Capital social

Este conceito expressa, basicamente, a capacidade de uma sociedade de estabelecer laços de confiança interpessoal e redes de cooperação com vistas à produção de bens coletivos. Segundo o Banco Mundial, o conceito de capital social refere-se a instituições, estruturas e normas sociais que dão qualidade às relações interpessoais em uma dada sociedade. A coesão social é vista aqui como um fator crítico para a prosperidade econômica e para o desenvolvimento sustentado. Capital social é a argamassa que mantém as instituições em contato entre si e as vincula ao cidadão, visando à produção do bem comum.

D'ARAUJO, Maria Celina. *Capital social*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

Ciclo do projeto

Trata-se da sequência temporal das diversas atividades agrupadas por etapas no desenvolvimento ou implementação de um programa ou projeto.

BOJANIC et al., 1995, p. 72.

Dizemos que um programa ou projeto tem um ciclo, pois as diferentes fases ou etapas são interdependentes, uma leva à outra e todas interagem entre si. Essas fases podem receber designações diferentes e estão sujeitas a diferentes interpretações, de acordo com os diferentes autores ou agências de desenvolvimento.

GOMEZ GALAN, Manuel; SAINZ OLLERO, Hector. *El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo: la aplicación del marco lógico*. Madrid: CIDEAL, 1999. p. 20.

No entanto, em geral são mencionadas as seguintes fases do programa ou projeto:

- ▶ **Identificação** – Esta é a fase em que são lançadas as bases do projeto, quer dizer, em que se determina o problema a ser resolvido, a quem ele afeta, e a situação nova que se quer alcançar com o projeto, definindo, ao mesmo tempo, o modo de fazer e examinando as possibilidades de realização.
- ▶ **Desenho** (ou *design*) – É o período em que se estrutura e se formaliza a ação pretendida. São estabelecidas as características definitivas e os elementos do

projeto. Nessa fase, são determinados também, na medida do possível, os recursos necessários (que são especificados no orçamento) e estabelecidos os prazos para converter esses recursos em atividades necessárias para o projeto, ao longo de uma sequência temporal (de acordo com o cronograma de atividades).

- ▶ **Implementação** (ou execução) e **monitoramento** – É a fase em que se realiza o programa ou projeto, a fim de atingir os objetivos pretendidos. Paralelamente, e de forma coordenada com o processo de implementação, realiza-se o monitoramento.
- ▶ **Avaliação** – Consiste na análise dos resultados e impactos do programa ou projeto durante a execução, ou quando estiver concluído, com o objetivo de redirecionar ou formular recomendações que sirvam como orientação para futuros programas ou projetos.

Classe social

De acordo com Pierre Bourdieu, a posição de um indivíduo ou de um grupo na estrutura social não pode jamais ser definida apenas de um ponto de vista estritamente estático, isto é, como posição relativa (“superior”, “média” ou “inferior”) numa dada estrutura e num dado momento. O ponto da trajetória que um corte sincrônico apreende contém sempre o sentido do trajeto social. Deriva desta análise a proposição de que as classes sociais passam por um processo de construção de suas propriedades e de seus atributos. Ou seja, as classes sociais seriam grandes agrupamentos humanos, posicionados diferentemente na estrutura de produção, que necessitam de um processo histórico de construção de uma identidade social, o que supõe o reconhecimento das dimensões não só simbólicas como também constitutivas das práticas sociais, ao lado das dimensões econômicas e políticas.

TAVARES DOS SANTOS, José Vicente. Crítica da sociologia rural e a construção de uma outra sociologia dos processos sociais agrários. *Ciências Sociais Hoje*, São Paulo, p. 13-51, 1991.

Cooperativa

Uma cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida. Ela se baseia em valores de ajuda mútua, responsabilidade, democracia, igualdade e solidariedade. Seguindo a tradição de seus fundadores, os membros das cooperativas creem nos valores éticos de honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação solidária.

ACI – Aliança Cooperativa Internacional. *Identidad y principios cooperativos*. Montevideo: Cudecoop, Editorial Nordan Comunidad, 1995.

Dados

Os dados são materiais não elaborados, recolhidos por métodos qualitativos e/ou quantitativos, que não têm nenhum significado por si só. Os dados que são coletados para o monitoramento e a avaliação têm três propósitos: descrever, explicar e prever. Esses propósitos não se excluem mutuamente; pelo contrário, existe uma progressão lógica do primeiro ao último. A descrição, primeiro passo, é um fenômeno orientado para explicar a índole, as causas subjacentes, as relações e o contexto do processo. A predição requer, usualmente, embora não sempre, a descrição e a explicação. Os dados adquirem significado ao serem sintetizados, analisados e interpretados. Sendo assim, a única justificativa para coletar dados é que eles serão utilizados para um propósito específico, a ser claramente definido e identificado com antecedência.

CASLEY, Denis J.; KUMAR Krishna. *Recopilación, análisis y uso de los datos de seguimiento y evaluación*. Madrid: Ediciones Mundi Prensa, 1990. p. 2-8.

Desenvolvimento agrário

O conceito de desenvolvimento agrário engloba a noção de desenvolvimento agrícola. Porém o primeiro é, analiticamente, bem mais ambicioso que a segunda e, por isso, é alvo de maiores controvérsias. Normalmente, a expressão refere-se a interpretações acerca do “mundo rural” em suas relações com a sociedade maior, em todas as suas dimensões, e não apenas à estrutura agrícola, ao longo de determinado período de tempo. Quase sempre “meta-narrativas” estudam as mudanças sociais e econômicas a longo prazo, reivindicando uma aplicação de modelos teóricos entre países e regiões. Sob tal expressão, as condições próprias da produção (o desenvolvimento agrícola) constituem apenas uma faceta, mas a análise centra-se usualmente também nas instituições, nas políticas do período, nas disputas entre classes, nas condições de acesso à terra e de seu uso, nas relações de trabalho e em suas mudanças, nos conflitos sociais, nos mercados, para citar apenas alguns aspectos. Portanto, a “vida social rural” e sua evolução adentram tais análises em todos os seus aspectos. Normalmente, como são amplos os painéis históricos sobre o mundo rural em dado período, trata-se de estudos macrossociais, e pouca relevância é atribuída aos processos microssociais ou da vida cotidiana. Seus principais autores são historiadores, economistas, sociólogos, muitos dos quais inspirados em enfoques estruturalistas (de variados matizes), que dão ênfase aos processos históricos e sofrem, quase sempre, influência marxista – ou uma combinação de suas vertentes principais –, na esteira da tradição teórica da economia política.

NAVARRO, Zander. Desenvolvimento rural no Brasil: os limites do passado e os caminhos do futuro. *Estudos Avançados*, São Paulo, USP, v. 15, n. 43, p. 83-100, set./dez. 2001.

Desenvolvimento agrícola ou desenvolvimento agropecuário

Esta expressão, bem como a de desenvolvimento agropecuário, refere-se exclusivamente às condições da produção agrícola e/ou agropecuária e às suas características, no sentido estritamente produtivo, identificando suas tendências em deter-

minado período de tempo. Ela remete, portanto, à base propriamente material da produção agropecuária, às suas facetas e à sua evolução, por exemplo: a área plantada, produtividade, formatos tecnológicos, economicidade, uso do trabalho como fator de produção, entre outros tantos aspectos produtivos.

NAVARRO, Zander. Desenvolvimento rural no Brasil: os limites do passado e os caminhos do futuro. *Estudos Avançados*, São Paulo, USP, v. 15, n. 43, p. 83-100, set./dez. 2001.

Desenvolvimento rural

Trata-se de uma ação previamente articulada que induz (ou pretende induzir) mudanças em determinado ambiente rural. Consequentemente, o Estado nacional – bem como seus níveis subnacionais – sempre esteve à frente de qualquer proposta de desenvolvimento rural, como seu principal agente. Por ser a única esfera da sociedade com legitimidade política assegurada para propor (e impor) mecanismos amplos e deliberados no sentido da mudança social, o Estado fundamenta-se, para tanto, em uma estratégia preestabelecida, em metas definidas, em metodologias de implementação, em uma lógica operacional e outras características específicas de projetos e de ações governamentais que têm como norte o desenvolvimento rural. A definição do que seja exatamente *desenvolvimento rural*, em tais ações, tem variado ao longo do tempo, embora normalmente nenhuma proposta deixe de destacar a melhoria do bem-estar das populações rurais como o objetivo final desse desenvolvimento (adotando indicativos de ampla aceitação). As diferenças, portanto, surgem nas estratégias escolhidas, na hierarquização dos processos (prioridades) e nas ênfases metodológicas. Além disso, certamente tais diferenças são fundamentais em leituras de realidade (interpretações) distintas, apontando objetivos igualmente distintos; ou seja, a análise do que tenha sido exatamente o desenvolvimento agrário fundamentará leituras (e projetos) correspondentes ao desenvolvimento rural. Por conseguinte, o conceito de desenvolvimento rural altera-se também ao longo do tempo, influenciado por diversas conjunturas e, principalmente, pelos novos condicionantes que o desenvolvimento mais geral da economia e da vida social aos poucos vão impondo às famílias e às atividades rurais. O desenvolvimento rural pode, portanto, ser analisado *a posteriori*, referindo-se, neste caso, às análises sobre programas já realizados pelo Estado (em seus diferentes níveis) com o intuito de alterar as facetas do mundo rural a partir dos objetivos previamente definidos. Mas pode referir-se também à elaboração de uma ação prática para o futuro, qual seja a de implantar uma estratégia de desenvolvimento rural para um período vindouro (existindo, por isso, diversas metodologias de construção de tal estratégia e um amplo debate sobre seus principais objetivos e prioridades).

NAVARRO, Zander. Desenvolvimento rural no Brasil: os limites do passado e os caminhos do futuro. *Estudos Avançados*, São Paulo, USP, v. 15, n. 43, p. 83-100, set./dez. 2001.

Desenvolvimento rural sustentável

Esta expressão surgiu em meados dos anos 1980, a partir da crescente difusão de uma expressão mais geral, *desenvolvimento sustentável* (apoiada em crescente e copiosa literatura). Embora muitos autores e instituições atribuam a essa expressão um sentido politicamente mais consequente do que à noção de desenvolvimento rural – incorporando noções de equidade social ou, mais ambiciosamente, estabelecendo uma suposta relação entre formas de organização social das famílias rurais mais pobres e desenvolvimento rural sustentável –, o foco central, no caso desta expressão, é bastante claro e bem delimitado. A ideia de sustentabilidade nasceu da crescente conscientização acerca dos impactos ambientais do padrão civilizatório acelerado que ocorreu após a Segunda Guerra Mundial, cujas evidências empíricas se multiplicaram a partir da década de 1970. Nesse sentido, o componente *sustentável* da expressão refere-se exclusivamente ao plano ambiental, indicando a necessidade de as estratégias de desenvolvimento rural incorporarem a compreensão das chamadas *dimensões ambientais*. São assim meramente retóricas – e típico exercício de *wishful thinking* – outras agregações à expressão, até porque acrescentar simplesmente um qualificativo não significa que possa existir algo de forma viável. A tendência, desta forma, é que a expressão desenvolvimento rural seja acrescida, cada vez mais, do componente ambiental derivado da palavra sustentável. Embora certamente seja possível atribuir outros significados à noção de sustentabilidade (por exemplo, sustentabilidade política, social ou institucional), tais acréscimos já fazem parte do repertório analítico das tradições teóricas sobre desenvolvimento rural. Por tal razão, mantendo-se o rigor necessário, a noção de *sustentável* refere-se aqui tão somente aos padrões ambientais requeridos em ações movidas na perspectiva do desenvolvimento rural.

NAVARRO, Zander. Desenvolvimento rural no Brasil: os limites do passado e os caminhos do futuro. *Estudos Avançados*, São Paulo, USP, v. 15, n. 43, p. 83-100, set./dez. 2001.

Diagnóstico rural rápido (*Rapid Rural Appraisal – RRA*)

É um estudo utilizado como primeiro passo para a compreensão de uma situação local, conduzido por uma equipe multidisciplinar, com duração mínima de três dias, e não podendo ultrapassar três semanas. É baseado em observações diretas e em entrevistas, tendo como pressuposto que as questões relevantes não poderiam ser identificadas antecipadamente.

BEEBE, James. Rapid rural appraisal: the critical first step in a farming system approach to research. *Farming System Support Project Networking*, Paper n. 5, 1991.

Economia solidária

A economia solidária constitui um modo de produção que, ao lado de diversos outros modos de produção – o capitalismo, a pequena produção de mercadorias, a produção estatal de bens e serviços, a produção privada sem fins de lucro –, compõe a formação social capitalista, que é capitalista porque o capitalismo não só é o maior dos modos de produção, mas molda a superestrutura legal e institucional de acordo

com seus valores e interesses. Mesmo sendo hegemônico, o capitalismo não impede o desenvolvimento de outros modos de produção, porque é incapaz de inserir dentro de si toda população economicamente ativa. A economia solidária cresce em função das crises que a competição cega dos capitais privados ocasiona periodicamente em cada país. Mas ela só se viabiliza e se torna uma alternativa real ao capitalismo quando a maioria da sociedade, que não é proprietária de capital, se conscientiza de que é de seu interesse organizar a produção de modo que os meios de produção sejam de todos os que os utilizam para gerar o produto social.

SINGER, Paul. A recente ressurreição da economia solidária no Brasil. In: SANTOS, Boaventura de Sousa (Org.). *Produzir para viver: os caminhos da produção capitalista*. São Paulo: Civilização Brasileira, 2002. p. 81-129.

Efeitos

São mudanças previstas ou imprevistas resultantes direta ou indiretamente de uma intervenção de desenvolvimento.

FIDA – FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA. *Guía para el SyE de proyectos: gestión orientada al impacto en el desarrollo rural*. 2002. Disponível em: <http://www.ifad.org/evaluation/guide_s/index.htm>.

Existem efeitos buscados, a saber, aqueles que inicialmente se cogitou alcançar com o projeto e que, por isso, foram colocados como objetivos. Também existem efeitos não previstos, seja por limitações do conhecimento disponível no momento do desenho, seja por desinformação por parte de quem elaborou o desenho. Os efeitos não previstos podem ser positivos ou negativos.

COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. *Avaliação de projetos sociais*. Rio de Janeiro: Vozes, 1993.

Eficácia

É o grau em que se alcançam os objetivos do projeto em um período determinado, independentemente dos custos envolvidos.

COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. *Avaliação de projetos sociais*. Rio de Janeiro: Vozes, 1993. p. 77, 102.

Eficiência

É a relação que existe entre os produtos e os custos que a execução do projeto implica; o grau em que uma atividade produz resultados ao menor custo.

HORTON, Paul et al. 1994, p. 222.

Empoderamento

É o aumento da capacidade, da população pobre e de outros grupos excluídos, para participar, negociar, influenciar, controlar e ter instituições responsáveis que afetem, ou possam afetar, suas vidas e seu bem-estar. É um processo participativo que transfere responsabilidades na tomada de decisão e recursos que poderão beneficiar os referidos grupos.

World Bank Group, 2002. Disponível em: <<http://www.worldbank.org/>>.

Exclusão social

O conceito de exclusão social é dialético e tem se prestado a diferentes interpretações, desde a exclusão do desfrute dos resultados do trabalho, realizado pelos próprios excluídos (distribuição de renda), até a exclusão entendida como *apartheid*, que caracteriza a ideia de “massas sobrantes” sem função social e que representam perigo para os incluídos.

BERTUCCI, Ademar. Limites e possibilidades da organização dos excluídos: os projetos comunitários da Cáritas Brasileira. In: GAIGER, Luis Ignacio. (Org.) *Formas de combate e de resistência à pobreza*. São Leopoldo: Ed. da UNISINOS, 1996. p. 59-86.

Extensão rural

É um sistema de educação que atinge adultos e jovens através de metodologias adequadas e da ação de líderes em grupos e comunidades, visando a adoção de novas práticas agropecuárias e domésticas. Definida como uma prática educativa, é instrumento para garantir que o homem rural e sua família entrem no ritmo e na dinâmica da sociedade de mercado. Considera-se que seja um serviço com fins múltiplos, de assessoramento educacional e técnico destinado à obtenção de um desenvolvimento agrícola e rural em bases amplas. Por outro lado, a extensão rural pode ser considerada, restritamente, um mecanismo de transferência de tecnologia, às vezes limitada a um produto básico, e também está envolvida em serviços de fornecimento de insumos, crédito e comercialização.

FONSECA, Maria Teresa Lousa da. *A extensão rural no Brasil: um projeto educativo para o capital*. São Paulo: Loyola, 1985.

Gestão

É o processo de dirigir, planejar, organizar, alocar pessoal e controlar as atividades, pessoas e outros recursos do projeto, com o intuito de alcançar determinados objetivos.

FIDA – FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA. *Guía para el SyE de proyectos: gestión orientada al impacto en el desarrollo rural*. 2002. Disponível em: <http://www.ifad.org/evaluation/guide_s/index.htm>.

Gestão baseada em resultados

É a estratégia de gestão que se centra no desempenho e realização de produtos, efeitos e impactos.

OECD-DAC, 2001.

Identidade

A noção de identidade tem um sentido antropológico muito específico, relacionado a situações de crise em que a competição ou a luta política se instaura em nome de atributos e sinais culturais (sociais, étnicos, valorativos ou de gênero),

opondo entre si grupos sociais, seja contra apelos discriminatórios, seja pelo predomínio de uma visão possível, seja pela conquista de um mesmo espaço social.

MONTERO, 1987, apud DOIMO, Ana Maria. *A vez e a voz do popular: movimentos sociais e participação política no Brasil pós-70*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, ANPOCS, 1995.

Impacto

É a mudança na vida das populações rurais, vista por elas mesmas e por seus associados no momento da avaliação. É também a mudança no contexto em que o projeto contribuiu, favorecendo a sustentabilidade. A mudança pode ser positiva ou negativa, prevista ou imprevista.

FIDA – FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA. *Guía para el SyE de proyectos: gestión orientada al impacto en el desarrollo rural*. 2002. Disponível em: <http://www.ifad.org/evaluation/guide_s/index.htm>.

Indicador

Nas ciências ambientais, constitui indicador um organismo, uma comunidade biológica ou outro parâmetro (físico, químico, social) que serve como medida das condições de um fator ambiental ou de um ecossistema.

É um parâmetro, ou um valor derivado de um parâmetro, que indica, fornece informação ou descreve um fenômeno, a qualidade ambiental ou uma área, significando, porém, mais do que aquilo que se associa diretamente ao referido parâmetro (ou valor).

OECD, 1993. Disponível em:

<<http://www.ecolnews.com.br/diccionarioambiental/conceitos-i.htm>>.

Indicador ambiental

É aquele que reflete uma relação significativa entre um aspecto do desenvolvimento econômico e social e um fator ou processo ambiental.

CARRIZOSA, Daniel, 1981. Disponível em:

<<http://www.ecolnews.com.br/diccionarioambiental/conceitos-i.htm>>.

Indicador de desenvolvimento

É a quantificação de um fator que permite a comparação entre os graus de desenvolvimento econômico de diversas economias nacionais.

RAMOS, Angel et al. *Diccionario de la Naturaleza*. Madrid: Espasa Calpe, 1987.

Indicador ecológico

Trata-se de determinada espécie que tem exigências ecológicas bem definidas e permite conhecer os meios possuidores de características especiais.

DAJOZ, Roger. *Ecologia Geral*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1973.

Organismo, ou tipo de organismo, tão estritamente associado a condições ambientais específicas que sua presença é indicativa da existência dessas condições naquele ambiente.

Encyclopaedia Britannica, 1978.

Indicador de impacto

É um elemento ou parâmetro de uma variável que fornece a medida da magnitude de um impacto ambiental. Os indicadores de impacto podem ser quantitativos, quando medidos e representados por uma escala numérica, ou qualitativos, quando classificados simplesmente em categorias ou níveis.

É um elemento ou parâmetro que fornece uma medida do significado de um efeito, isto é, da magnitude de um impacto ambiental. Alguns indicadores, tais como os índices de morbidez ou de mortalidade, ou a produção de uma colheita agrícola, associam-se a uma escala numérica. Outros só podem ser classificados em escalas simples, como ‘bom – melhor – ótimo’ ou ‘aceitável – inaceitável’.

MUNN, 1979. Disponível em:

<<http://www.ecolnews.com.br/dicionarioambiental/conceitos-i.htm>>.

Indicador de pressão ambiental

É aquele que descreve as pressões que as atividades humanas exercem sobre a meio ambiente, inclusive a quantidade e a qualidade dos recursos naturais.

OECD, 1993. Disponível em:

<<http://www.ecolnews.com.br/dicionarioambiental/conceitos-i.htm>>.

Indicador de resposta social

É a medida que mostra em que grau a sociedade está respondendo às mudanças ambientais e às preocupações com o meio ambiente. Refere-se às ações coletivas e individuais para mitigar, adaptar ou prevenir os impactos ambientais negativos induzidos pelo homem, e parar ou reverter danos ambientais já infligidos.

OECD, 1993. Disponível em:

<<http://www.ecolnews.com.br/dicionarioambiental/conceitos-i.htm>>.

Indicador de sustentabilidade

Os indicadores de sustentabilidade podem ser divididos em três grupos principais: (i) os indicadores de resposta social (que indicam as atividades que se realizam no interior da sociedade – o uso de minérios, a produção de substâncias tóxicas, a reciclagem de material); (ii) os indicadores de pressão ambiental (que indicam as atividades humanas que irão influenciar diretamente o estado do meio ambiente – níveis de emissão de substâncias tóxicas); e (iii) os indicadores de *qualidade ambiental* (que indicam o estado do meio ambiente – a concentração de metais pesados no solo, os níveis pH nos lagos). Deve-se notar que a maioria dos indicadores de sustentabilidade, desenvolvidos e utilizados até o momento, pertencem ao grupo dos indicadores de pressão ambiental ou de qualidade ambiental.

AZAR, C. et al., 1996. Disponível em:

<<http://www.ecolnews.com.br/dicionarioambiental/conceitos-i.htm>>.

Instituições

As instituições representam as regras do jogo em uma sociedade ou, mais formalmente, representam limites ou restrições, criadas pelo homem, que definem a interação social. Consequentemente, elas estruturam incentivos para os intercâmbios humanos, sejam eles políticos, sociais ou econômicos.

NORTH, Douglass C. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

Mediação

Chamam-se aqui *trabalho de mediação ou ações de mediação* as práticas sociais: (a) realizadas através de especialistas profissionais (de educação, de saúde, de desenvolvimento, de bem-estar social, etc.); (b) conduzidas, portanto, por agentes e agências externas ao âmbito direto das relações sociais e simbólicas das classes populares; (c) pensadas como formas de transformação, integração, educação, desenvolvimento, etc., de comunidades e grupos populares; e (d) idealizadas como instrumentos essenciais ou complementares de “conscientização”, “educação”, “participação popular”, etc. Não é por acaso que o mesmo qualificador *popular* serve tanto para o nome da prática de mediação, *educação popular*, *pastoral popular*, quanto ao que ela pretende produzir através do trabalho relativo e progressivamente autônomo dos sujeitos e grupos agenciados: *participação popular*, *libertação do povo*, *desenvolvimento e organização de comunidades* (populares).

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. *Pensar a prática: escritos de viagem e estudos sobre a educação*. São Paulo: Loyola, 1984.

Mediador

É o agente social que, atuando junto aos movimentos sociais, a partir dos valores destes e através da prestação de atividades, consubstancia uma assessoria, um discurso da necessidade de elaboração da sociedade, em face das carências compartilhadas de toda ordem, e de forma a levar os movimentos à superação de suas debilidades e à realização de seus projetos. A mediação ocorre, assim, quase sempre de forma implícita, e é um trabalho político.

SENNÁ FILHO, Arthur Ribeiro de. Organizações Não-Governamentais de assessoria popular, novos movimentos sociais, Estado e democracia. *Serviço Social e Sociedade*, São Paulo, v. 15, n. 45, p. 42-65, ago. 1994.

Meta

São os resultados especificados em termos de quantidade e tempo (geralmente ambos), que podem referir-se a insumos, produtos, efeitos ou impactos.

ONU 1984, p. 45-46. Disponível em: <<http://www.un.org/>> .

Monitoração, monitorização, monitoramento

Coleta, para um propósito predeterminado, de medições ou observações sistemáticas e intercomparáveis, em uma série espaço-temporal, de qualquer variável ou

atributo ambiental, que forneça uma visão sinóptica ou uma amostra representativa do meio ambiente.

PADC, 1981. Disponível em:

<<http://www.ecolnews.com.br/dicionarioambiental/conceitos-m.htm>>.

Determinação contínua e periódica da quantidade de poluentes ou de contaminação radioativa presentes no meio ambiente.

The World Bank, 1978. Disponível em: <<http://www.worldbank.org/>>.

Monitoração de impactos ambientais

É o processo de observações e medições repetidas de um ou mais elementos ou indicadores da qualidade ambiental, de acordo com programas preestabelecidos, no tempo e no espaço, para testar postulados sobre o impacto das ações do homem no meio ambiente.

BISSET, S. A., 1982. Disponível em:

<<http://www.ecolnews.com.br/dicionarioambiental/conceitos-m.htm>>.

No contexto de uma avaliação de impacto ambiental, refere-se à medição das variáveis ambientais após o início da implantação de um projeto (constituindo os dados básicos as medições anteriores ao início da atividade) para documentar as alterações, basicamente com o objetivo de testar as hipóteses e previsões dos impactos e as medidas mitigadoras.

BEANLANDS, Gordon Edward, 1983. Disponível em:

<<http://www.ecolnews.com.br/dicionarioambiental/conceitos-m.htm>>.

Movimento social

Quando os grupos sociais se organizam em busca de libertação, ou seja, para superar alguma forma de opressão e para atuar na produção de uma sociedade modificada, podemos falar na existência de um movimento social. Definierei, assim, movimentos sociais como uma ação grupal para a transformação (a práxis) voltada para a realização dos mesmos objetivos (o projeto), sob a orientação de princípios valorísticos comuns (a ideologia) e sob uma organização diretiva mais ou menos definida (a organização e sua direção).

SCHERER-WARREN, Ilse. *Movimentos Sociais*. 2. ed. Florianópolis: UFSC, 1987.

ONG (Organização Não-Governamental)

As ONGs são grupos e instituições total ou parcialmente independentes dos governos, cujos objetivos são principalmente de índole humanitária e cooperativa, mais do que comercial. São entidades privadas dos países industrializados que apoiam o desenvolvimento internacional, grupos locais sítos nos planos regional ou nacional e grupos comunitários dirigidos por seus membros. As ONGs incluem associações religiosas e de beneficência, que mobilizam fundos privados para o desenvolvimento, proporcionam alimentos e serviços de planificação familiar e fomentam a organização comunitária. Também abarcam cooperativas independentes, associações comunitárias, sociedades de usuários de água, grupos femininos e associações pas-

torais. Assim mesmo, são organizações não-governamentais os grupos cívicos que procuram que se tome consciência dos problemas sociais e ambientais e influem em políticas pertinentes.

WORLD BANK. *How the world bank works with non-governmental organizations*. Washington: World Bank, 1990. Disponível em: <<http://www.worldbank.org/>>.

Organização

Organizar, no sentido comum do termo, é colocar uma *certa* ordem em um conjunto de recursos diversos para fazer deles um instrumento ou uma *ferramenta* a serviço de uma vontade que busca a realização de um projeto. Em toda organização, aparecem conjuntamente os problemas da cooperação e da *hierarquia*. As organizações podem distinguir-se em três espécies básicas: as burocráticas, as econômicas e as *non-profit*. Possuem, no entanto, características comuns. Todas têm, em graus variados, *estruturas diferenciadas*. Os agentes têm *status* hierarquicamente diferenciados, distinguem-se, por exemplo, pelo tipo de formação que receberam. Toda organização (e até mesmo a empresa capitalista) é dotada de uma estrutura não somente diferenciada, mas também pluralista, pelo o fato de que, em razão de sua heterogeneidade, as organizações são coalizões. Todas as organizações são sistemas abertos, isto é, seu funcionamento não depende apenas de condições internas, mas de trocas entre a organização e seu meio externo.

BOUDON, Raymon; BOURRICAUD, *François*. *Dicionário crítico de Sociologia*. Trad. de Maria L. G. Alcoforato e Durval Ártico. São Paulo: Ática, 1993.

OSCIP (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público)

A OSCIP é uma associação civil, de direito privado, sem fins lucrativos, que conquistou junto ao Ministério da Justiça o título “de Interesse Público”. A qualificação de uma organização como OSCIP será conferida às pessoas jurídicas de direito privado e sem fins lucrativos; mas deve ser respeitado o princípio de universalização de seus serviços, e seus objetivos sociais devem ter no mínimo uma das facilidades descritas pela lei, entre as quais se destaca a experimentação não-lucrativa de novos modelos socioprodutivos de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito.

BITTENCOURT, Gilson Alceu. *Cooperativas de crédito solidário: constituição e funcionamento*. Brasília: NEAD, 2001.

Participação

Com frequência, utiliza-se esse termo para significar que as pessoas “formam parte de”; e daí se conclui que é suficiente incorporar as pessoas no grupo para que elas participem. No contexto da política educativa desenvolvimentista dos anos 1960, falava-se, nesse mesmo sentido, em “democratização” do ensino para aludir ao simples fato de permitir o acesso à escola. Aqui, pelo contrário, trata-se de participação para significar que as pessoas “tomam parte em”, o que quer dizer que elas participam quando se incorporam ao grupo com alguma possibilidade de intervir na tomada de decisões sobre o que vai acontecer na escola. Assim compreendida, a partici-

pação significa devolver seu sentido humano às ações, desaliená-las, recuperando e integrando as fases de planejar-decidir-operar-avaliar para cada um dos agentes educativos.

ARGUMENTO, M. *Elaboração curricular e aprendizagem coletiva na educação participativa*. In: GAJARDO, Marcela; WERTHEIN, Jorge (Org.). *Educação e participação: alternativas metodológicas*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

Pertinência

Esse termo indica em que medida os objetivos de um projeto são compatíveis com as prioridades do grupo-objeto e as políticas dos receptores e doadores.

FIDA – FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA. *Guía para el SyE de proyectos: gestión orientada al impacto en el desarrollo rural*. 2002. Disponível em: <http://www.ifad.org/evaluation/guide_s/index.htm>.

Pesquisa na ação

Esta expressão refere-se a um enfoque de pesquisa que se diz tributário do pensamento de Paulo Freire. A chamada pesquisa na ação surge em um momento da história da América Latina em que a pesquisa em educação procura tornar válidos modelos de educação baseados na realidade dos setores populares, modelos que tendem ao estabelecimento de uma relação educativa horizontal que fomente a participação e o aproveitamento do potencial autoeducativo, além de recursos de que dispõem os grupos e as comunidades, objetivando a melhoria da qualidade de vida dos setores mais relegados. Isso explica por que o conteúdo do programa cobre uma variedade de áreas, tais como a linguagem, a matemática, a sexualidade humana, o alcoolismo, a nutrição e a saúde. Os temas são apresentados em forma de unidades temáticas que se desenvolvem em reuniões para discussão, reflexão e ação. Basicamente, são os participantes que, através da discussão das unidades, identificam um problema do meio, problematizam sua situação, colocam-se como sujeitos ativos e protagonistas, buscando, a partir da experiência da realidade, um caminho de ação eficaz para enfrentá-lo. Assim, a problematização vai se estruturar em uma tríplice dimensão: identificação e especialização de um problema, na realidade concreta; análise problematizada desse problema; e realização de uma ação que tende a superá-lo. As experiências com a pesquisa na ação aproximam-se muito dos objetivos da sequência metodológica de uma experiência que surgiu na América Central, denominada pesquisa participante.

GAJARDO, Marcela. *Pesquisa participante na América Latina*. São Paulo: Brasiliense, 1986.

Pesquisa participante

O projeto da pesquisa participante foi formulado com um tríplice propósito: (i) identificar necessidades educacionais básicas em um conjunto de comunidades rurais; (ii) experimentar e avaliar uma metodologia que envolvia a participação dos destinatários, a partir da identificação de suas necessidades; e (iii) formular um plano de atividades e elaborar programas educacionais adaptados às carências e possibilidades de

resposta existentes, tanto em nível local quanto em nível nacional. Além de permitir a participação das organizações existentes em nível local e utilizar uma sequência interativa (de idas e vindas), a pesquisa participante formula uma problemática e advoga a busca de respostas para ela. Este aspecto das práticas de pesquisa, e não propriamente da ação social e educativa, distingue tal tipo de enfoque de outros que, desenvolvidos sob o mesmo rótulo, não passaram de projetos de ação que veem no diagnóstico da realidade e em sua análise coletiva um processo de produção científica. As fases metodológicas da pesquisa participante implicam experiências em que a ação, isto é, a modificação intencional de determinada realidade, tem prioridade sobre a pesquisa ou a produção do conhecimento. Com a pesquisa participante, começa a tomar forma um movimento para o qual convergem as diferentes propostas que, no plano da pesquisa educacional e sociológica, preconizam a incorporação dos setores populares às práticas da produção e da comunicação de conhecimentos, centradas em critérios de participação plena.

GAJARDO, Marcela. *Pesquisa participante na América Latina*. São Paulo: Brasiliense, 1986.

Projeto

Representa uma intervenção que se concretiza em uma série de atividades planejadas e inter-relacionadas, destinadas a alcançar objetivos definidos, com um orçamento predeterminado e em prazos preestabelecidos.

FIDA – FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA. *Guía para el SyE de proyectos: gestión orientada al impacto en el desarrollo rural*. 2002. Disponível em: <http://www.ifad.org/evaluation/guide_s/index.htm>.

Quando falo em projeto, estou procurando o que o grupo ou o movimento social quer modificar na realidade social. O projeto pode ser visto como uma utopia de transformação, ou seja, o desejo e o intento de superação da situação presente, ou pode referir-se à busca da realização de objetivos mais imediatistas do grupo, presentes em seu cotidiano.

SCHERER-WARREN, Ilse. *Movimentos Sociais*. 2. ed. Florianópolis: UFSC, 1987.

Representação

Há vários significados para a palavra *representação*, na política, na linguagem, no teatro. Mas seu sentido básico é o de tornar presente o ausente. Se não posso ir a uma assembleia, dou a um amigo uma procuração para me representar. Assim, eu, ausente, me torno presente. Isso implica duas ideias: a primeira é a ausência de fato. Toda teoria da representação parte do fato de que ocorrem muitas ausências, e mais, da *impossibilidade* de uma presença plena. A segunda é a compensação da ausência por meio de procuradores ou representantes. Assim, se não posso retirar meu talão de cheques no banco, peço a alguém que o faça – e lhe dou uma procuração, mesmo que está seja a simples requisição impressa no talonário. A ideia de representação *política* vem, em grande parte, da representação *judicial*. Em Portugal e na Espanha, o

legislativo medieval denominava-se *Cortes*, e os deputados se chamavam procuradores. Quando votamos, é como se nomeássemos procuradores, que decidirão por nós: estaremos vinculados aos atos que eles praticarem.

RIBEIRO, Renato Janine. *A democracia*. 2. ed. São Paulo: Publifolha, 2002.

Representações coletivas

As representações coletivas traduzem a maneira como o grupo pensa em suas relações com os objetos que o afetam. Para compreender como a sociedade se representa a si própria e ao mundo que a rodeia, é preciso considerar a natureza da sociedade, e não a dos indivíduos. Os símbolos com que ela pensa mudam de acordo com a natureza dos próprios símbolos. É preciso saber atingir a realidade que eles figuram e que lhes confere sua verdadeira significação. Eles constituem objeto de estudo tanto quanto as estruturas e as instituições: são todos eles maneiras de agir, de pensar e de sentir, exteriores ao indivíduo e dotados de um poder coercitivo em virtude do qual se lhe impõem.

DURKHEIM, Émile. *As regras do método sociológico*. São Paulo: Abril, 1978.

Sistema agrário

É o modo de exploração do meio, historicamente constituído e durável; busca estudar as relações entre meio natural, mão de obra, fatores de produção e relações sociais, caracterizando as diversas etapas que a agricultura percorreu, procurando evidenciar qual foi o motor da evolução e da diferenciação dessa agricultura e levando em conta determinantes que ultrapassam o nível regional.

FERREIRA et al. apud SILVEIRA, 1994.

MAZOYER, Marcel; ROUDART, Laurence. *História das agriculturas do mundo: do Neolítico à crise contemporânea*. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.

Sistema de produção

É um conjunto estruturado na produção restrita a um agricultor (ou a um grupo de agricultores) para realizar seus objetivos. Baseia-se no nível de exploração.

MAZOYER, Marcel. *Rapport de synthèse préliminaire du Comité "Dynamique des systèmes agraires"*. Paris: Ministère de la Recherche, 1986.

Sociedade civil

É a rede de associações anônimas, independentes do Estado, que reúnem os cidadãos a partir de interesses comuns e que, por sua simples existência ou atividade, podem produzir efeitos sobre a política.

COSTA, Sérgio. Esfera pública, redescoberta da sociedade civil e movimentos sociais no Brasil. *Novos Estudos*, n. 38, p. 38-52, mar. 1994.

Sustentabilidade

É o grau em que os efeitos e impactos de um projeto continuam depois de sua finalização.

UNICEF, 1991, p. 131. Disponível em: <<http://www.unicef.org/>>.

Terceiro setor

O conceito designa simplesmente um conjunto de iniciativas particulares com sentido público. Nessas iniciativas, podem ser diferenciados quatro segmentos principais: (i) formas tradicionais de ajuda mútua; (ii) movimentos sociais e associações civis; (iii) ONGs; e (iiii) filantropia empresarial.

FERNANDES, Rubem César. *Privado porém público: o terceiro setor na América Latina*. 2. ed. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994.

Território

Um território representa uma trama de relações com raízes históricas, configurações políticas e identidades que desempenham um papel ainda pouco conhecido no próprio desenvolvimento econômico.

ABRAMOVAY, Ricardo. *Bases para a formulação da política brasileira de desenvolvimento rural: agricultura familiar e desenvolvimento territorial*. Brasília: IPEA, 1998. Relatório final.

Tradição

Nas culturas tradicionais, o passado é respeitado e os símbolos são valorizados porque contêm e perpetuam a experiência de gerações. A tradição é um modo de integrar o controle reflexivo da ação na organização espaçotemporal da comunidade. É um meio de lidar com o tempo e o espaço, que insere cada atividade ou experiência particular na continuidade de passado, presente e futuro, sendo estes, por sua vez, estruturados por práticas sociais recorrentes. A tradição não é totalmente estática, porque tem que ser reinventada por cada nova geração à medida que esta assume a herança cultural daquelas que a precederam. A tradição não resiste tanto a mudanças, como pertence a um contexto em que existem poucas referências temporais e espaciais separadas, em termos das quais as mudanças possam ter qualquer forma significativa.

GIDDENS, Anthony. *As consequências da modernidade*. Trad. de Fernando Luís Machado e Maria Manuela Rocha. 3. ed. Oeiras: Celta, 1996.

Triangulação

Consiste na utilização de diversas fontes, métodos e membros das equipes para validar os dados e a informação, buscando limitar os riscos.

FIDA – FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA. *Guía para el SyE de proyectos: gestión orientada al impacto en el desarrollo rural*. 2002. Disponível em: <http://www.ifad.org/evaluation/guide_s/index.htm>.

Baseia-se no uso de três ou mais teorias, fontes ou tipos de informação, ou tipos de análise para verificar e sustentar a avaliação. Ao combinar múltiplas fontes de dados, métodos, análises ou teorias, os avaliadores procuram eliminar o risco que surge quando se recorre a apenas uma fonte de informação, a um só método, a um único observador ou a uma única teoria.

OECD-DAC, 2001.

Universo

É a população total à qual se refere a investigação.

CASLEY, Denis J.; KUMAR Krishna. Recopilación, análisis y uso de los datos de seguimiento y evaluación. Madrid: Ediciones Mundi Prensa. 1990. p. 81.

É a totalidade de indivíduos (pessoas, animais, coisas, entidades, etc.) que possuem as mesmas características, definidas para um determinado problema a ser pesquisado. Em pesquisa, é sinônimo de População.

GEHRARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2009. p. 100.

- 10. ESTADO E POLÍTICAS PÚBLICAS**
Leonardo Xavier da Silva
- 11. QUESTÃO AGRÁRIA E LEGISLAÇÃO AMBIENTAL**
Luiz Fernando Mazzini Fontoura
Roberto Verdum
- 12. POLÍTICAS PÚBLICAS E DESENVOLVIMENTO RURAL NO BRASIL**
Carlos Guilherme Adalberto Mielitz Netto
Lenivaldo Manoel de Melo
Cláudio Machado Maia
- 13. PLANEJAMENTO E GESTÃO DE PROJETOS PARA O DESENVOLVIMENTO RURAL**
Alberto Bracagjoli
Ivaldo Gehlen
Valter Lúcio de Oliveira

Impressão e acabamento:
Gráfica da UFRGS
Rua Ramiro Barcelos, 2500 - Porto Alegre, RS
Fone/fax (51) 3308-5083
grafica@ufrgs.br
www.grafica.ufrgs.br

Editora da UFRGS • Ramiro Barcelos, 2500 – Porto Alegre, RS – 90035-003 – Fone/fax (51) 3308-5645 – admeditora@ufrgs.br – www.editora.ufrgs.br • Direção: Sara Viola Rodrigues • Editoração: Carla M. Luzzatto, Fernanda Kautzmann, Luciane Delani e Rosângela de Mello; suporte editorial: Alexandre Giaparelli Colombo, Jeferson Mello Rocha, Lucas Frota Strey, Maria de Souza Guedes e Renata Baum Ortiz (bolsistas) • Administração: Najára Machado (coordenadora), Angela Bittencourt, Jaqueline Trombin, Laerte Balbinot Dias, Maria da Glória Almeida dos Santos e Valéria Gomes da Silva; suporte administrativo: Getúlio Ferreira de Almeida, Janer Bittencourt; Aline de Fraga Sulzbach e Amanda Barros Siqueira (bolsistas) • Apoio: Idalina Louzada e Laércio Fontoura.

Organizado no formato de manual, este livro reúne os conteúdos da disciplina Planejamento e Gestão de Projetos para o Desenvolvimento Rural (DERAD 13) oferecida no terceiro módulo do Curso de Graduação Tecnológica Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural (PLAGEDER) da UFRGS, na modalidade a distância. Indubitavelmente, os projetos de desenvolvimento são o principal instrumento para promover processos de melhoria econômica e socioambiental. Busca-se, neste livro, apresentar as principais ferramentas conceituais e operacionais necessárias à elaboração e à análise de projetos de desenvolvimento rural.