LUIZ FILIPE GOLDFEDER REINECKE

DESENVOLVIMENTO DE METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO FORMATIVA DE PROJETOS: O CASO DO PROJETO "AÇÕES INTEGRADAS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA" NO MUNICÍPIO DE ITAJAÍ/SC

Esta Dissertação foi aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, no Curso de Mestrado Profissional em Administração, Área de concentração: Gestão Estratégica das Organizações. Da Universidade do Estado de Santa Catarina.
Orientador Prof. Dr. Leonardo Secchi

FLORIANÓPOLIS

2014

R366d Reinecke, Luiz Filipe Goldfeder
Desenvolvimento de metodologia de avaliação formativa de projetos: o caso do projeto "Ações integradas de economia solidária" no município de Itajaí/SC/ Luiz Filipe Goldfeder Reinecke. – 2014.
176 p. : il. ; 21 cm

Orientador: Dr. Leonardo Secchi
Bibliografia: p. 154-165
Dissertação (mestrado) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro das Ciências da Administração e Sócioeconômicas, Programa de pós-graduação em Administração, Curso de Mestrado Profissional, Florianópolis, 2014.

1. Políticas públicas. 2. Gestão de projetos. 3. Economia solidária. 4. Metodologia. I. Secchi, Leonardo. II.Universidade do Estado de Santa Catarina. Programa de pós-graduação em Administração. IV. Título.
CDD: 350.847 – 20.ed.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da UDESC

LUIZ FILIPE GOLDFEDER REINECKE

DESENVOLVIMENTO DE METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO FORMATIVA DE PROJETOS: O CASO DO PROJETO AÇÕES INTEGRADAS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA NO MUNICÍPIO DE ITAJAÍ/SC

Esta Dissertação foi aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, no Curso de Mestrado Profissional em Administração, Área de concentração: Gestão Estratégica das Organizações. Da Universidade do Estado de Santa Catarina.

Banca Examinadora

Orientador: _____
Prof. Dr. Leonardo Secchi
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro: _____
Prof. Dr. Nério Amboni
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro Externo: _____
Prof. Dr. Valmor Schiochet
Secretaria Nacional de Economia Solidária
(SENAES-MTE)

Florianópolis, 02 de junho de 2014.

Agradecimentos

A presente dissertação é fruto do trabalho e do apoio de muitas pessoas cujo suporte foi primordial para sua concretização.

O primeiro agradecimento vai aos meus pais, Luiz Cesar e Peggy, que com sua simplicidade de ser deram-me uma sólida base de valores morais e educação.

Aos meus amigos, que são minha segunda família, pessoas com quem sei que posso contar quando haja necessidade, muito obrigado a todos.

A minha parceira Bruna que esteve ao meu lado neste processo, me incentivando nos momentos em que estava desanimado.

Aos companheiros de Economia Solidária, e principalmente a duas pessoas pelas quais tenho muito carinho: à Profª Leila Andresia Severo Martins, coordenadora da ITCP/UNIVALI, que me apresentou a Economia Solidária no dia 04 de agosto de 2009 e que é um exemplo e dedicação à causa; à Srª Idalina Maria Boni, militante histórica da Economia Solidária de Itajaí e que coordena esse projeto acerca do qual pude

desenvolver minha dissertação, e pela qual tenho grande amizade.

Aos meus colegas de mestrado e professores da ESAG/UDESC, em especial ao Prof. Leonardo Secchi, que é uma referência para mim e que me orientou nesta dissertação, pelo qual tenho grande admiração e grata felicidade de ter como amigo. Agradeço também o Prof. Nério Amboni que acompanhou o desenvolvimento de toda a dissertação e ao Prof. Leandro Schmitz que participou da banca de qualificação.

Agradecimento especial ao Prof. Valmor Schiochet, que atualmente é Diretor da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES/MTE) e que aceitou participar de minha banca de defesa de dissertação.

Aos meus colegas professores no Departamento de Engenharia de Petróleo na UDESC de Balneário Camboriú, onde tenho aprendido muito; e em especial À Profª Maria Ester Menegasso, Diretora Geral do Centro.

A todos vocês, muito obrigado!

RESUMO EXECUTIVO

Com o avanço das políticas públicas de fomento no Brasil, torna-se latente a necessidade do desenvolvimento de metodologias no campo da avaliação formativa. Esse é o caso do Projeto “Ações Integradas de Economia Solidária” no Município de Itajaí/SC. O objetivo desta dissertação é desenvolver, a partir das premissas sobre as quais se sustenta o Projeto apresentado, de uma Metodologia de Avaliação Formativa de Projetos que possa ser também um instrumento de avaliação utilizado em outras políticas de fomento. A metodologia possui o formato de manual, contendo dicas, exemplos, materiais de apoio e uma linguagem simplificada, possibilitando que governos, universidades ou organizações da sociedade civil compreendam e possam aplicar a metodologia durante a implementação de projetos de fomento. A metodologia aqui desenvolvida possui seis passos: Diagnóstico da Situação Problema; Apresentação do Projeto aos Interessados; Construção da Equipe de Multiplicadores; Consolidação do Escopo do Projeto; Formalização do Plano de Ação e do Grupo de Trabalho; Reuniões de Avaliação. Com base na pesquisa-ação, essa metodologia foi criada e aplicada na implementação do Projeto apresentado, em conjunto com os responsáveis, alcançando com sucesso, ao final, sua aplicação.

Palavras-Chave: Avaliação Formativa de Políticas Públicas. Políticas Públicas. Gestão de Projetos. Economia Solidária. Metodologia.

ABSTRACT

As fostering public policies develop in Brazil, it becomes necessary to cultivate methodologies of formative evaluation. This is the case of the “Ações Integradas de Economia Solidária” Project in the municipality of Itajaí/SC. The means of this dissertation is to develop, according to the premises over what that Project is supported, a methodology of formative evaluation which can be a useful instrument of evaluation for other fostering policies. The methodology is written as a manual of good practices, containing tips, examples, support material and simplified language, providing applicability over fostering policies by governments, universities and civil society organizations. It has six steps: diagnosis of the situation/problem; presentation for interested groups; forming the “multiplication team”; consolidation of the Project’s scope; formalization of the action plan; evaluation meetings. Based on researching-acting, this methodology has been created and successfully applied on this Project’s implementing, along with its responsibles.

Key-words: Formative Evaluation of Public Policy. Public Policy. Project Management. Solidarity Economy. Methodology.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Categorias de atores na gestão de uma política pública 27
Tabela 2 - Categorias, funções e níveis hierárquicos em um projeto 35
Tabela 3 – Ciclo de Vida de Políticas Públicas e Gestão de Projetos 38
Tabela 4 - Análise de categorias de Avaliação de Política Pública 40
Tabela 5 - Diferença entre pesquisa-ação e observação participante 68
Tabela 6- Planejamento da Pesquisa-Ação 70
Tabela 7 - Processo do DRUP 92
Tabela 8 - Check-List para as Oficinas de Apresentação do Projeto aos Interessados 100
Tabela 9 - Etapas do Roteiro de Apresentação do Projeto aos Interessados 103
Tabela 10- Exemplo de Matriz Lógica 114
Tabela 11 - Matriz Lógica explicativa 115
Tabela 12 - Sistema de Acompanhamento e Avaliação 117

Tabela 13- Exemplificação da Matriz Lógica com base no Projeto SENAES 122
Tabela 14 - Etapas do encontro de consolidação do escopo do projeto 128
Tabela 15 - Exemplo de disposição textual nos cartazes dos grupos 131
Tabela 16 - Exemplo de Plano de Ação 134
Tabela 17 - Programação da reunião de avaliação formativa 144

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Ciclo de Políticas Públicas 21
Figura 2 - Os três momentos da avaliação 25
Figura 3 - As dimensões de um projeto 29
Figura 4 - O ciclo de vida de um projeto subdivido em fases 31
Figura 5 - O ciclo de vida de um projeto: As fases e suas inter-relações 32
Figura 6 - Mapa de atuação do Projeto Senaes 64
Figura 7 - Passos da Metodologia de Avaliação Formativa de Projetos 77
Figura 8 - Via de mão dupla dos interesses 94
Figura 9 - Pilares para o desenvolvimento de parcerias 95
Figura 10 - As duas fases de consolidação do escopo 119
Figura 11 - Elementos da Avaliação Formativa 149

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 14

1.1. Descrição da Situação-Problema 14

1.2. Objetivo geral 16

1.3. Contribuições do Trabalho 16

2. BASES TEÓRICAS PARA O DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA 18

2.1. As políticas públicas: conceito, seu ciclo de vida e principais elementos 18

2.2. A gestão de projetos: conceito, seu ciclo de vida e principais elementos 27

2.3. O diálogo entre os campos teóricos das Políticas Públicas e da Gestão de Projetos 36

2.4. Avaliação Formativa de Políticas Públicas: um campo em construção 38

2.5. Introdução à Economia Solidária 43

2.5.1. A Economia Solidária no mundo e no Brasil 43

2.5.2. O marco institucional da Economia Solidária 46

3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA 51

3.1. O Município de Itajaí e a Economia Solidária 51

3.2. A Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares UNIVALI (ITCP/UNIVALI) 55

3.3. O Projeto “Ações Integradas de Economia Solidária” 57
3.3.1. O histórico e a descrição do Projeto “Ações Integradas de Economia Solidária” no município de Itajaí/SC 57
3.3.2. Os desafios para a implementação do projeto 60
3.3.3. O processo de Implementação 63
4. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO 67
4.1. A Pesquisa-ação como pilar metodológico 67
4.2. Metodologia de Avaliação Formativa de Projetos 76
4.2.1. Instrução ao uso da Metodologia de Avaliação Formativa de Projetos 76
4.2.2. Apresentação da Metodologia 78
4.2.3. Passo 1 - Diagnóstico da situação atual 81
4.2.4. Passo 2 - Apresentação do Projeto aos Interessados 87
4.2.4.1. Análise Participativa da Realidade 88
4.2.4.2. Diagnóstico Rápido Urbano Participativo 91
4.2.5. Passo 3 - Construção do Grupo de Trabalho 108
4.2.6. Passo 4 - Consolidação do Escopo do Projeto 111
4.2.6.1. Matriz Lógica (ML) 113
4.2.6.2. Planejamento Orientado por Objetivos (ZOPP) 115

4.2.6.3. Estrutura Analítica de Projeto (EAP) 118

4.2.6.4. Quanto à Equipe de Gestão: Desenvolvimento da Matriz Lógica do Projeto 120

4.2.6.5. O planejamento da consolidação do escopo na ponta do projeto: A consolidação do projeto junto à equipe de multiplicadores. 127

4.2.7. Passo 5 - Formalização do Plano de Ação e do Grupo de Trabalho 138

4.2.8. Passo 6 - Reuniões de Avaliação 141

4.2.8.1. Participatory Impact Monitoring (PIM) 142

5 CONCLUSÕES 151

6 REFERÊNCIAS 154

7 APÊNDICES 166

7.1. Apêndice 1 166

7.2. Apêndice 2 170

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS COMPLEMENTARES 173

9. ANEXO I 175

10. ANEXO II 176

1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo, são apresentadas brevemente: a descrição da situação problema que motivou a realização desta dissertação (item 1.1); o objetivo geral desta pesquisa (item 1.2); as contribuições do trabalho (item 1.3); e como a dissertação está organizada (item 1.4).

1.1. Descrição da Situação-Problema

A Administração Pública no Brasil tem desenvolvido cada vez mais políticas públicas no campo do fomento econômico e social. Com o crescimento dessas políticas, há também necessidade de os governos aprimorarem o processo de avaliação.

As políticas públicas de fomento possuem uma particularidade, segundo a qual deve ser levado em conta que o seu objetivo principal não é finalístico ou de ser uma política perene – analisado sobre o aspecto do resultado -, mas sim ser uma política-meio – que inicie novos processos - e de prazo determinado – encerrando-se quando cumprido seu objetivo. Ou seja, essas políticas são na verdade instrumentos de desenvolvimento em um campo de atuação (geração de renda, cultura, esportes, saúde, educação, entre outros) em que é realizado um esforço por tempo certo, via projetos, para que determinados objetivos sejam alcançados.

Para esse tipo de política pública é preciso um tipo de avaliação particularizado, enquadrando-se aqui a aplicação de metodologia de avaliação formativa de políticas públicas, que tem a finalidade de avaliar o desempenho da política durante o próprio processo de implementação, como também pode ser utilizada para gerar maior engajamento e aprendizagem por parte de grupos interessados – organizações da sociedade civil, governos e o próprio público-alvo. Com o envolvimento da sociedade civil, facilita-se e legitima-se ao mesmo tempo a implementação da política pública, que também tem papel integrador.

Nesse compasso funciona o Projeto de Ações Integradas de Economia Solidária no Município de Itajaí/SC. Esse projeto é fruto de uma chamada pública de projetos pela Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES/MTE) e que está sendo executada pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Emprego e Renda (SEDEER) do município de Itajaí e pela Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP/UNIVALI).

Com o interesse desses órgãos na implementação do projeto, vislumbrou-se a necessidade de realização de uma pesquisa com o intuito de se desenvolver uma metodologia para o monitoramento e avaliação do reslutado, que pudesse também envolver as organizações, lideranças e o próprio público-alvo da política na execução da política pública.

1.2. Objetivo geral

Desenvolver metodologia de avaliação formativa de projetos com base no caso do Projeto “Ações Integradas de Economia Solidária” no Município de Itajaí/SC.

1.3. Contribuições do Trabalho

A Metodologia de Avaliação Formativa de Projetos objeto deste trabalho foi desenvolvida com base no caso mencionado, extraindo-se do caso concreto os fundamentos e premissas objetivas aptos à construção de um método de aplicação generalizada, a partir do qual outros projetos na área de fomento pudessem aplicá-lo e adaptá-lo às suas realidades.

A metodologia foi construída em formato de *how-to,* ou seja, um manual detalhado de aplicação, apresentando seis passos para a realização do ciclo de avaliação formativa de projetos. Essa linguagem foi utilizada com o objetivo de permitir a aplicação das proposições do método desenvolvido não apenas por especialistas ou gerentes de projetos, mas também por equipes multidisciplinares e pessoas leigas na área de projetos ou administração.

O enfoque prático desta dissertação possibilita que a metodologia possa ser adaptada na sua aplicação em outras realidades, possibilitando novos *insights* práticos e transformações. Academicamente, esta

dissertação fomenta o debate sobre avaliação formativa aplicada a projetos, e no campo da Economia Solidária possibilita um novo olhar no campo da Administração Pública.

1.4. Organização da dissertação

A dissertação está organizada em cinco blocos. No primeiro capítulo, consta a apresentação introdutória dos seus elementos estruturais, descrevendo principalmente as motivações e o objetivo deste trabalho. O Capítulo 2 descreve os principais campos teóricos sobre os quais a dissertação foi elaborada: políticas públicas, gestão de projetos, avaliação formativa de políticas públicas e economia solidária. Após a apresentação dos pilares teóricos, há a exposição detalhada, no Capítulo 3, da situação problema, o Projeto “Ações Integradas de Economia Solidária” no Município de Itajaí/SC. O Capítulo 4 apresenta a pesquisa-ação como o pilar metodológico para o desenvolvimento da Metodologia de Avaliação Formativa de Projetos, apresentada em seguida. No fechamento da dissertação, no Capítulo 5, são feitas as principais conclusões do trabalho.

2. BASES TEÓRICAS PARA O DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA

Neste capítulo, são apresentadas as bases teóricas da dissertação, ou seja, as áreas de conhecimento sobre as quais a Metodologia de Avaliação Formativa é constituída, apresentandp ao leitor conceitos e elementos básicos para a aplicação desta metodologia. Os itens 2.1 e 2.2 são referentes respectivamente aos campos de conhecimento das Políticas Públicas e da Gestão de Projetos, apresentando-se os seus conceitos, seus ciclos de vida e principais elementos, no item posterior (2.3) apresenta-se o diálogo entre as duas teorias. Após esta parte é discutida o campo teórico em construção da Avaliação Formativa de Políticas Públicas (2.4). Com o intuito de contextualizar e situar o leitor ao local onde a metodologia está sendo construída, apresenta-se uma introdução a Economia Solidária no item 2.5.

2.1. As políticas públicas: conceito, seu ciclo de vida e principais elementos

"Uma política pública é uma diretriz elaborada para enfrentar um problema público" (SECCHI, 2013, p.02). Sobre esta frase o autor traz uma série de considerações importantes para se entender seus conceitos e sua aplicabilidade, apresentando-a, no seu

discurso, em três *nós conceituais* – três dimensões de análise.

O autor destaca, em sua expressão, dois conceitos importantes: “diretriz elaborada” e “problema público”.

O termo “diretriz elaborada” traz à tona duas discussões: qual a dimensão de uma política pública e quem a elabora.

Quanto à dimensão da política pública, entende-se que o seu objeto não se adstringe a grandes programas governamentais, como, por exemplo, vemos no caso do Brasil Sem Miséria – programa de erradicação de pobreza extrema, com suas subdivisões, tais como o plano “Desenvolvimento Regional, Territorial Sustentável e Economia Solidária”; mas também de ações menores previstas nesse programa, como por exemplo as políticas públicas de fortalecimento da agricultura familiar. Segundo o autor, podemos dizer, nestes casos, que temos, no primeiro caso uma macropolítica; no segundo, uma política intermediária; e a última como uma política mais operacional. É importante citar que há outras definições de políticas públicas, como as colocadas em Worthein, Sander e Fitzpatrick (2004) que as nomeiam com a expressão *programas*, ou em bibliografias mais específicas sobre um campo de aplicação das políticas, exsurgindo no debate as políticas de educação, políticas de assistência social, políticas de saneamento, entre outros. Neste trabalho entendemos que todas são espécies do gênero *políticas públicas*, possuindo seu *locus* de aplicação em campos diferentes e específicos.

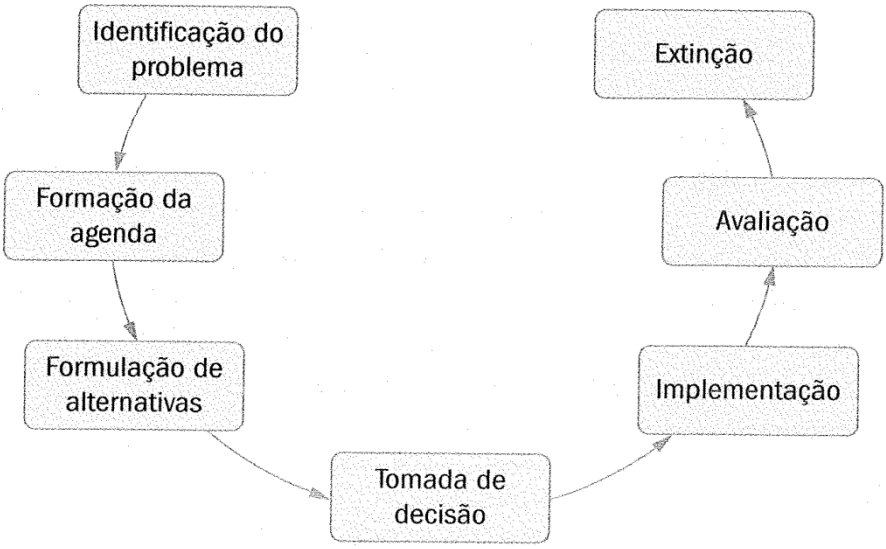
Outro aspecto importante é: quem elabora política pública? De acordo com um dos maiores teóricos do campo de políticas públicas, Thomas Dye, política pública é “tudo o que um governo decide fazer ou deixar de fazer” (Dye, 1972, p.02). Atualmente, uma das obras mais difundidas e respeitadas no campo de políticas públicas é o livro de Howlett, Ramesh e Perl (2013), que enfatiza que “[...] quando falamos em políticas públicas, estamos sempre nos referindo às iniciativas sancionadas por governos.” (HOWLETT, RAMESH, PERL, 2013, pg. 07). Há esta justificativa para os autores, pois segundo eles as ONGs, por exemplo, podem implementar políticas públicas por meio do governo, mas quem tem o poder de decisão seria exclusivamente o governo. Nesse caso, temos explícita a corrente estadista de políticas públicas. O que se defende neste trabalho, por outro lado, é a “visão multicêntrica” de políticas públicas (SECCHI. 2013), pois ao analisarmos a realidade do caso utilizado para o desenvolvimento desta metodologia, veremos que o Estado (por meio de suas políticas públicas governamentais) teve iniciativa apenas depois da década de 1990. No entanto, o movimento da economia solidária já existia muito antes, sem a participação do Estado, realizando política pública sem a sua participação e relativamente a objetos sobre os quais não atuava. Assim foram muitas outras políticas, como o combate ao HIV, o orçamento participativo, o combate ao câncer de mama. Nesse último caso, pergunta-se: poder-se-ia dizer que a Rede de Combate ao Câncer de Mama não fez políticas públicas?

Outro aspecto conceitual importante é descrever-se o que é um “problema público”. Trata-se de uma necessidade que a sociedade possui, em qualquer uma

de suas diversas dimensões: social, econômica, cultural, educacional, entre outras. Nesse passo, segundo Secchi (2013), um problema se configura como público quando no *status quo* vigente um grupo de atores políticos vê que é preciso mudar algo, indo em direção a uma situação ideal possível (SJOBLOM, 1984 *apud* SECCHI, 2013).

Analisando o aspecto temporal, uma política pública acontece em um ciclo, que, como tratam os teóricos do campo das organizações, segue uma sequência evolutiva, numa relação de crises – mudança de *status quo* - e aprendizagens. Abaixo segue o modelo de ciclo de vida utilizado como base:

Figura 1 - Ciclo de Políticas Públicas



Fonte: SECCHI (2013, p. 43)

Esse ciclo de vida não deve ser visto de forma linear e temporal, mas como modelo heurístico e analítico para entender as etapas a partir das quais se desenvolve normalmente uma política pública. Há outras abordagens do ciclo de vida, como a de Howlett, Ramesh e Perl (2013), que o dividem em cinco estágios: montagem da agenda, formulação de políticas: instrumentos e design, tomada de decisão política, implementação de políticas e avaliação de políticas. No caso desses autores, a extinção não seria uma fase, mas sim um *outcome* do processo de avaliação. Em tópico posterior se abordará o aspecto da avaliação, aprofundando a visão destes autores.

A **identificação do problema** também passa por alguns critérios: a capacidade de percepção do problema, a sua definição ou delimitação – buscando diferenciar o joio do trigo e a avaliação da possibilidade de solução, pois, segundo Secchi (2013, p.45), um "problema sem solução não é um problema público". (SJOBLOM, 1984 *apud* SECCHI, 2013)

Formação da Agenda é resultado de "um conjunto de problemas ou temas entendidos como relevantes" (SECCHI, 2006 *apud* SECCHI, 2013, pg.46). Dessa forma, a agenda é formada quando um grupo de atores torna estes problemas públicos a sua agenda de ações. Segundo Cobb, Ross e Ross (1976), essa agenda pode se dividir em agenda pública ou agenda formal. A agenda pública é formada quando um tema está com alta visibilidade social, como por exemplo, maus-tratos às crianças e o caso Bernardo. Esse caso hoje mobiliza a mídia, organizações de proteção de crianças, e possui uma incidência forte nas pessoas, verificando-se que todos sabem do que se trata o "caso

Bernardo". A agenda formal ocorre quando o governo insere em sua pauta o problema público. É como, por exemplo, a rediscussão, pelo Congresso Nacional, da "Lei da Palmada", aproveitando o momento de "ruptura" – como trariam Jones e Baumgartner (2004) –, quando o tema entra na agenda formal por alta exposição na agenda pública. Mas a agenda formal não é necessariamente dependente da agenda pública, pois o governo possui seus interesses e pode formar a sua agenda de acordo também com sua percepção.

Com a agenda formada há a **formulação de alternativas,** que é o levantamento do que fazer e como fazer para solucionar o problema. A área de políticas públicas utiliza em larga escala a análise de custo *versus* benefícios, a análise de custo-efetividade – ver Vianna (2010) –, utilizada por exemplo na compra de equipamentos, veículos, entre outros. Segundo Secchi (2013) o levantamento de alternativas pode ser feito também pela construção de quadros de avaliação *ex ante* buscando a análise de consequências e os custos que a alternativa geraria. Esse método é muito comum em editais de financiamento de políticas públicas por parte de governos e de fundações privadas, onde são estabelecidos os critérios objetivos a serem preenchidos, os recursos disponíveis, e a forma de aplicação do recurso. É uma forma de dar ao proponente uma visão clara dos objetivos que a política possui.

A **tomada de decisão** é a grande fase, talvez a mais importante, pois é nela que a organização, governamental ou não, dá o rumo que a política pública vai tomar. Sobre isso há várias abordagens de estudiosos, citando-se aqui três importantes que possibilitam a visualização desta fase: a abordagem da

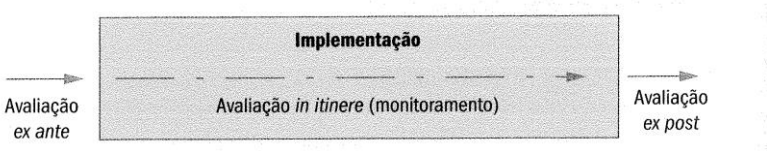
racionalidade limitada proposta por Simon (1955), em que o tomador levanta uma série de alternativas e escolhe a alternativa mais satisfatória para aquele momento; a abordagem incremental proposta por Lindblom (1959), segundo a qual a tomada de decisão acontece não apenas a partir de critérios técnicos, mas em grande parte por critérios políticos – por esse motivo a tomada de decisão é feita de forma incremental, aos poucos, sem mudar bruscamente o *status quo* e assim não ter desgastes políticos –; e por último há o modelo de Cohen, March e Olsen (1972), que sustenta que a tomada de decisão na área pública é feita de modo que o gestor vai tentando soluções sem calcular ou mesmo pensar em critérios de impacto político, abonando as tentativas não exitosas – como se amasse um papel e jogasse no lixo – e assim por diante. Há outras abordagens, tais como a que explica essa fase como a *mixed scanning* proposta por Etzioni (2010), e a abordagem de fluxos múltiplos proposta por Kingdon (1984).

A **implementação**, segundo Sabatier (1986), ocorre de duas formas: o modelo *top-down* e modelo *bottom-up*. Até os anos de 1970, era dado que a implementação de políticas públicas era feita somente pelo governo, impondo de cima para baixo a forma pelo qual seriam implementadas as políticas públicas (*top-down*). Dessa década em diante, passou-se a ver que os burocratas, os que atuam na ponta da política pública, como também outras organizações, como por exemplo, organizações privadas, também influenciavam na implementação da política pública (*bottom-up*). Estes últimos são quem coloca a mão na massa, como diz

Lindblom (1959), modelando também a implementação da política pública.

O processo de **avaliação de políticas públicas** serve para mensurar se o que foi proposto obteve o resultado esperado. Nesse sentido, segundo Secchi (2013), há três momentos para a realização da avaliação:

Figura 2 - Os três momentos da avaliação



Fonte: SECCHI (2013, p. 63)

A avaliação *ex ante*, como explicado supra, é realizada anteriormente à tomada de decisão, ajudando na formulação das alternativas. A avaliação *in itinere* também é conhecida como avaliação formativa (SCRIVEN, 1967; COSTA, CASTANHAR, 2003), e é realizada simultaneamente à execução do projeto, tendo como objetivo "detectar possíveis defeitos na elaboração dos procedimentos, identificar barreiras e obstáculos à sua implementação e gerar dados importantes para sua reprogramação, através do registro de eventos e atividades" (COSTA, CASTANHAR, 2003, pg. 980). A avaliação *a posteriori* é a realizada após a implementação da política pública, e também se desdobra em várias espécies, como por exemplo a avaliação de impacto, utilizada pelo Tribunal de Contas da União para a avaliação da efetivação das políticas públicas.

Dentro do processo de avaliação, por sua vez, há uma série de critérios que podem ser utilizados para avaliar: eficiência econômica, entrega das ações propostas, efeitos que a política causou na realidade comunitária. Segundo Sabatier (1993, *apud* SECCHI, 2013) uma avaliação de impacto de uma política pública complexa só faz sentido quando realizada após o período de aproximadamente dez anos, depois de um período de amadurecimento da política.

A **extinção** ocorre em três situações, que, de acordo com Giuliani (2005, *apud* SECCHI, 2013), são: 1) o problema público é resolvido pela política pública, 2) o que se gerou da política pública é visto como ineficaz; 3) o problema perdeu sua importância.

Nesse processo, Secchi (2013) identifica uma série de atores que são responsáveis por influenciar a política pública em todas as fases de seu ciclo. Podem ser divididos em atores governamentais e não governamentais. Os governamentais são aqueles que atuam diretamente a partir máquina governamental: os membros do Poder Executivo, também conhecidos como políticos, burocratas. Os atores não governamentais são todos os demais que influenciam a agenda pública: grupos de interesse, partidos políticos, meios de comunitação, *think tanks,* destinatários das políticas públicas, organizações de terceiro setor e outros. (SECCHI, 2013). Com a finalidade de realizar um corte mais aplicado à **gestão de políticas** pelos agentes do governo, apresenta-se o quadro a seguir:

Tabela 1 - Categorias de atores na gestão de uma política pública

Categoria	Função
Políticos	São os detentores de cargo eletivo no executivo e legislativo. São os principais tomadores de decisão nas políticas públicas.
Designados Politicamente	São os detentores de cargos em comissão. São livremente nomeados pelos políticos para exercício de cargos de direção, coordenação de políticas públicas.
Burocratas	É a classe de servidores públicos concursados. A maior parte está responsável pela operacionalização da política pública.
Organizações do Terceiro Setor	Atuam na representação dos interesses coletivos e podem atuar como braços executivos nas políticas governamentais.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em SECCHI (2013).

2.2. A gestão de projetos: conceito, seu ciclo de vida e principais elementos

O campo de estudo da área de Gestão de Projetos é mais normatizada que o campo de políticas públicas. Este campo possui organizações técnicas que

constroem regras e formam profissionais na área. A sua maior organização é o *Project Management Institute* (PMI), fundado em 1969 nos Estados Unidos, e que detém o guia de elaboração e gestão de projetos mais difundido no mundo, o *Project Management Book* (PMBOK), possuindo atualmente mais de 400.000 pessoas certificadas a atuar no gerenciamento de projetos. O objetivo do PMI é desenvolver e profissionalizar ainda mais a área de gestão de projetos. (PMI, 2014)

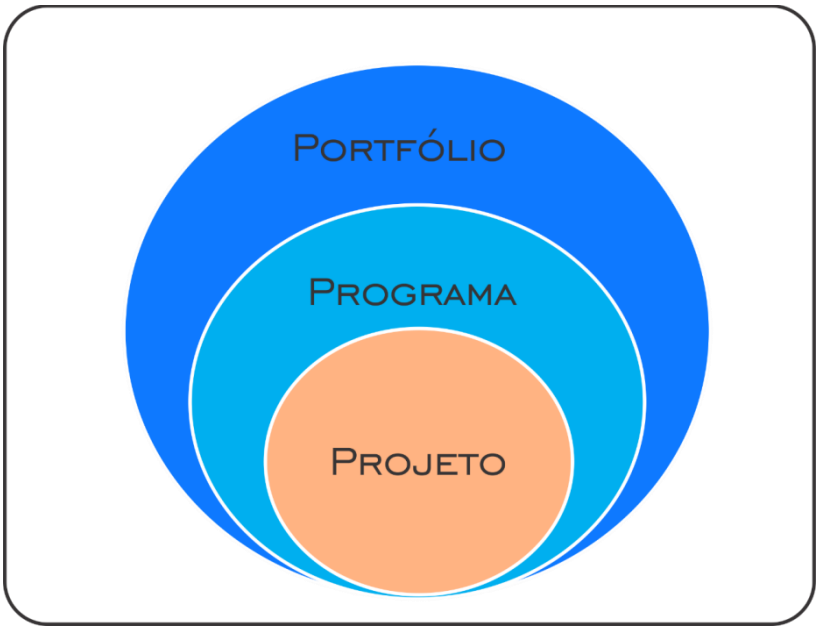
O Guia PMBOK traz o seguinte conceito de projeto:

> Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos ou quando se concluir que esses objetivos não ser atingidos e o projeto for encerrado, ou quando não for mais necessário. (PMI, 2008, p.11)

No campo do gerenciamento de projetos, é comum a nomenclatura de portfólios, programas e projetos. Um projeto é subdividido em partes para facilitar sua realização. Essa subdivisão muitas vezes é feita por entregas – produtos, serviços ou resultados - que podem ser terceirizadas. Um subprojeto não existe sem um projeto. Os programas são formados por projetos, e tem como principal objetivo integrar projetos que tenham similaridade, seja para um público-alvo, seja de entregas, ou mesmo formas similares de produção, com o intuito de realizar melhor controle. Um portfólio é

um conjunto de programas e projetos que são agrupados com o intuito de se alcançar o objetivo da organização. (VARGAS, 2009)

Fgura 3 - As dimensões de um projeto



Fonte: Elaborado pelo autor com base em VARGAS (2009).

Para medir a relação entre o sucesso ou o insucesso de um projeto, segundo Gido e Clements (2007), há quatro elementos principais: o escopo do projeto, o seu custo, o cronograma (tempo para execução) e a satisfação do cliente.

O escopo do projeto trata da descrição das atividades que formam o projeto. É construído sobre a expectativa que se tem sobre o objetivo geral. O seu gerenciamento “tem como objetivo principal definir e

controlar os trabalhos a serem realizados pelo projeto de modo a garantir que o produto, ou serviço, desejado seja obtido através da menor quantidade de trabalho possível (VARGAS, 2009). Segundo o autor, há três tipos de escopo:

- Escopo funcional: trata-se de toda a parte de pesquisa de mercado para o desenvolvimento e concepção do produto;

- Escopo técnico: normas técnicas, legislação que se aplica ao projeto, procedimentos de qualidade (ISO);

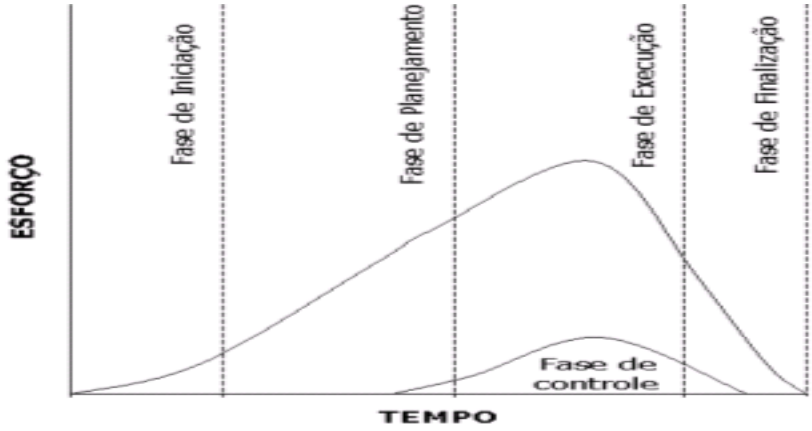
- Escopo de atividades: o trabalho a ser feito para alcançar o objetivo do projeto;

A montagem do escopo de atividades, fase em que se faz o processo de decomposição (TERRABILI FILHO, 2011), é feita com base na Estrutura Analítica de Projetos (EAP) que está descrita no Glossário Metodológico no item 4.3.2. Os demais itens – custo, cronograma e satisfação de clientes – serão abordados no ciclo de vida dos projetos.

Outro aspecto importante é que os projetos devem ser desenvolvidos seguindo o planejamento estratégico da organização, pois o próprio processo de elaboração, e principalmente o planejamento, pode gerar aprendizagem à organização. Segundo Armani (2000), um projeto na área pública precisa trabalhar o seguinte tripé: estimular a aprendizagem contínua da organização, ter vinculação com o seu planejamento estratégico e ter uma metodologia participativa para sua operacionalização.

O ciclo de vida de um projeto segue basicamente o ciclo *Plan-Do-Check-Action* (PDCA), trabalhado fortemente na Administração. Gido e Clements (2007) sustentam que um projeto nasce da identificação de uma necessidade, depois parte para a proposição de uma solução, executa-se e se conclui. O Guia PMBOK, por sua vez, o divide em cinco fases, cada qual com uma série de processos respectivos: fase de iniciação, fase de planejamento, fase de execução, fase de monitoramento e controle e fase de encerramento. Analisado o tema sob as perspectivas de tempo e esforço, Vargas (2009) divide-o da seguinte maneira:

Figura 4 - O ciclo de vida de um projeto subdivido em fases



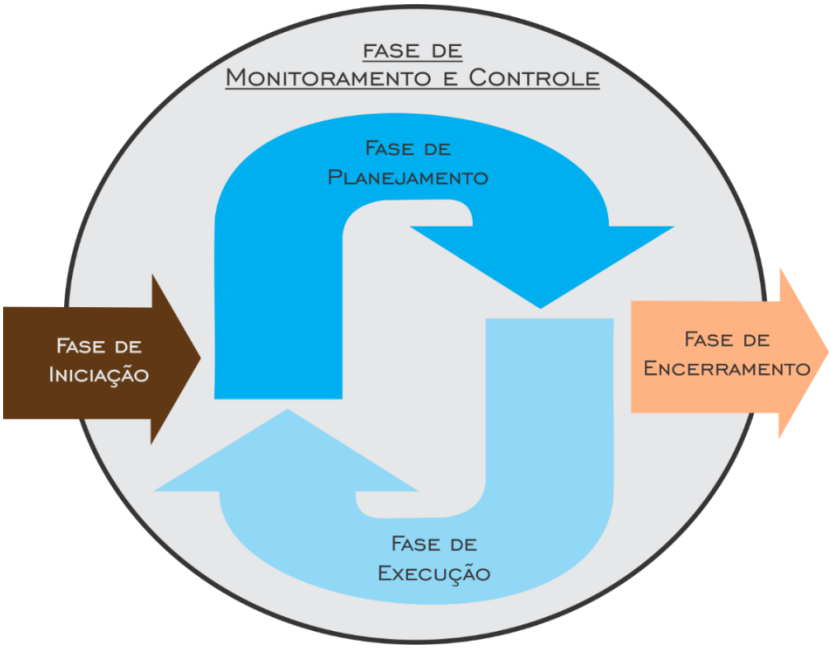
Fonte: PMI (2008, *apud* VARGAS (2009)).

Todos os projetos possuem suas especificidades. Na área empresarial, podemos ter projetos que seguem as mesmas fases, com pequenas mudanças, por exemplo a fabricação de um produto. Porém na área pública, todos os projetos possuem distinções,

principalmente por causa do ambiente em que está sendo inserido e o papel de cada *stakeholder*.

Segundo o Guia PMBOK (PMI, 2008), as fases podem se desenvolver de três maneiras: 1) sequencial, onde uma fase inicia somente após o término da outra; 2) fases sobrepostas, no qual existem fases que iniciam antes do término da fase anterior e 3) fases iterativas, onde somente se inicia o planejamento da próxima fase quando se está terminando a fase atual. Para ilustrar:

Figura 5 - O ciclo de vida de um projeto: As fases e suas inter-relações



Fonte: Elaborado pelo autor, com base no Guia PMBOK (PMI, 2008).

A **fase de iniciação** consiste no início formal do projeto, estabelecendo a concepção inicial do escopo, prazo e custo. Além da formalização junto ao *sponsor (patrocinador)* dos objetivos, produtos, metas, premissas e riscos iniciais, há o mapeamento das parte interessadas (*stakeholders).*

A **fase de planejamento** é a de maior dificuldade, com a realização de processos no gerenciamento de projetos.

> Os processos de planejamento desenvolvem o plano de gerenciamento e os documentos do projeto que serão usados para executá-lo. A natureza multidimensional do gerenciamento de projetos cria *loops* de *feedback* periódicos para análise adicional. Á medida que as informações ou características do projeto são coletadas e entendidas, pode ser necessário um planejamento adicional. (PMI, 2008, p. 46).

Essa etapa consiste na exploração de todos os dados e informações das áreas de atuação do projeto, integrando o planejamento e o mapeamento conforme os objetivos propostos.

A **fase de execução** do projeto, doutro lado, é a materialização coordenada das atividades planejadas, dentro do desembolso previsto, conforme o escopo definido. Esse momento é identificado pela maior intensidade de utilização dos recursos, pois nessa fase o projeto entra em ação efetiva.

Durante sua realização poderão ser necessárias revisões no planejamento, mudanças no tempo ou

utilização dos recursos, em virtude do aparecimento de imprevistos. Por isso, os resultados das análises do desenvolvimento da execução do projeto devem ser documentados e aprovados entre todas as partes interessadas a fim de evitar problemas futuros (PMI, 2008).

A **fase de monitoramento e controle** do projeto consiste na atualização do desenvolvimento dos resultados do projeto, observando as linhas de base do planejamento, e acionando respostas imediatas para garantir a eficiência, eficácia e efetividade do projeto. A tempestividade da informação deve ser atentamente observada para garantir que as respostas, definidas no planejamento, ocorram no tempo correto. “Este monitoramento contínuo fornece à equipe do projeto uma visão melhor a saúde do mesmo e identifica quaisquer áreas que requeriam atenção adicional” (PMI, 2008, p. 58).

As grandes mudanças ocorridas durante o projeto devem acontecer mediante determinadas avaliações, em conjunto com as partes interessadas, acerca dos elementos de sucesso do projeto a fim de evitar uma desvirtuação do escopo ou o não atendimento do problema.

A **fase de encerramento** do projeto é determinada pelo acabamento formal do projeto, com a entrega dos produtos e objetivos aos responsáveis, além da apresentação dos resultados e do cumprimento dos indicadores.

Essa última fase, apesar de rápida, é de grande importância, pois marca o final do projeto, apurando os

resultados propostos, a eficiência do projeto, e a realização do escopo definido. Além das fases de um projeto, é importante identificar quais atores influenciam o projeto e como é formada a equipe de um projeto. Há principalmente duas categorias de atores em um projeto: a equipe que faz parte do projeto – desde sua elaboração, execução e monitoramento -, e as partes interessadas.

As partes interessadas são “todas as pessoas ou organizações que podem ser afetadas pelo projeto” (PMI, 2008, pg. 45). Esse grupo de interessados pode ser composto por *stakeholders*, que são parceiros e organizações que lidam com o mesmo fim, por exemplo, num projeto governamental que busque o incentivo à prática de *skate* numa comunidade pobre, há uma série de *stakeholders*: associação de moradores, igrejas, grupos de jovens, as associações de praticantes de esportes radicais, conselho tutelar, entre outros. Também nesse grupo de interessados estão os clientes da ação – no caso do projeto de incentivo ao *skate*, podem ser os próprios praticantes do esporte, assim como jovens que gostariam de praticar o esporte, porém não possuem condições financeiras para tal.

A equipe que faz parte do projeto pode ser assim classificada:

Tabela 2 – Categorias e funções em um projeto

Categoria	**Função**
Gerente de Projeto	O gerente de projeto é quem coordena toda a elaboração e execução do projeto. Ele é o maior responsável pelo projeto.

Equipe de Gestão de Projeto	A equipe de gestão de projetos é formada por pessoas que auxiliarão diretamente o gerente de projetos na gestão do projeto. Nestes casos geralmente estão os setores: financeiro, contábil, jurídico, monitoramento, e coordenação da equipe executora.
Equipe Executora	Aqui estão as pessoas que estarão executando as atividades/ações do projeto, com a finalidade de cumprir com as metas e entregas do projeto.
Equipe de Multiplicadores	Os multiplicadores seriam pessoas que fazem parte do grupo de interessados que envolvem diretamente com a execução do projeto.

Fonte: Elaborado pelo autor com base no Guia PMBOK (PMI, 2008).

2.3. O diálogo entre os campos teóricos das Políticas Públicas e da Gestão de Projetos

Os campos de conhecimento da Política Pública e Gestão de Projetos possuem um grande distanciamento teórico por nascerem de campos científicos diferentes. Enquanto o ramo de Políticas Públicas nasceu da ciência política, vindo a ser incorporado por outros campos de conhecimento como a sociologia e economia, vindo a ser utilizado hodiernamente para jogar luz sobre estudos nas áreas finalísticas de educação, assistência social,

desenvolvimento econômico, esporte, turismo, saúde, a Gestão de Projetos é derivada principalmente das engenharias de produção, mecânica, elétrica, automação, entre outras, estando muito mais próximo da prática e cada vez mais especializado, com viés claramente normativo e positivista.

O desafio de buscar esta relação entre os ramos do conhecimento reside na recente e iminente necessidade de conferir efetividade e transparência no desenvolvimento das políticas públicas, trazendo os conceitos da disciplina de Gestão de Projetos para o campo de Políticas Públicas, que congrega o campo de estudos da Administração Pública e suas correlatas – gestão de políticas públicas, gestão social, políticas públicas e gestão pública - que possuem as teorias de base de ambos os campos – políticas públicas e gestão de projetos. Essa aproximação é de suma importância, pois, na prática das políticas públicas, os gestores públicos, gestores de organizações sociais, como também os gestores de fundações privadas ou responsáveis pela área de responsabilidade social, estão enfrentando diariamente esse desafio de linguagem e aplicabilidade desses conceitos.

Ao analisar a Tabela 3 nota-se que podemos relacionar o ciclo de vida de ambas as teorias. Inobstante, é preciso ainda construir relações entre outros elementos de ambas as teorias. Essa aproximação acontecerá com o tempo, garantindo que a área de Gestão de Projetos seja cada vez mais aplicada a projetos governamentais, gerando novos conhecimentos e técnicas. Há também o desafio de desenvolvimento de metodologias no campo de políticas públicas, como no campo de avaliação de políticas

públicas, exemplo da metodologia que é apresentada nesta dissertação.

Tabela 3 – Ciclo de Vida de Políticas Públicas e Gestão de Projetos

Políticas Públicas	**Gestão de Projetos**
Identificação do Problema	Fase de Iniciação
Formação da Agenda	
Formulação das alternativas	Fase de Planejamento
Tomada de Decisão	
Implementação da Política Pública	Fase de Execução
Avaliação	Fase de Monitoramento e Controle
Extinção	Fase de Encerramento

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.4. Avaliação Formativa de Políticas Públicas: um campo em construção

O campo de Políticas Públicas vê o processo de avaliação como um processo de verificação de conformidade (monitoramento), mas também como um processo com o intuito de entender se uma política precisa ser melhorada, abandonada ou extinta. Quando analisamos a realidade brasileira vemos que o campo de avaliação tanto teoricamente quanto no campo da prática – principalmente no seio dos órgãos governamentais - é

em grande parte direcionado a avaliação de impacto. Essa já é uma realidade muito positiva, visto que temos hoje em mãos uma série de relatórios produzidos acerca de políticas governamentais de âmbito federal e estadual, como por exemplo: BNDES (2012), IPEA (2001), MMA (2004), MTE (2005), MTE (2011). Na esfera acadêmica, o Brasil está avançando na consolidação de Centros de Pesquisa em Avaliação de Políticas Públicas, ligados ao governo, universidades ou *think tanks*, como por exemplo o Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA) no âmbito governamental e a Fundação Getúlio Vargas (FGV), tido como *think tank*. Os Estados Unidos da América, por exemplo, já possuem uma série de centos de pesquisa em avaliação, além da formação de uma comunidade epistêmica que é a *American Evaluation Association* (AEA), que possui 27 centros e grupos de pesquisa na área (AEA, 2014). No Brasil, existe a Rede Brasileira de Monitoramento e Avaliação, que está em sua sétima edição do Encontro Brasileiro de Monitoramento e Avaliação.

O campo de avaliação de impacto tem crescido no Brasil também por um movimento do próprio governo em buscar a maior concentração das políticas públicas em macropolíticas que geram maior mensuração de resultados. Nesse sentido, também faz-se necessário avançar no campo da avaliação formativa.

Segundo Howlett, Ramesh e Perl (2013), há três tipos de avaliação: em primeiro lugar, a avaliação administrativa realizada pelo governo com base na eficiência econômica e eficácias das ações de governo; em segundo lugar, a avaliação judicial, resultante da verificação da constitucionalidade das propostas governamentais, exemplo do papel do Ministério Público

no Brasil; por último, a avaliação política, que ocorre sem a criação de critérios técnicos de avaliação, tendo somente um caráter de opinião de um determinado grupo político, em grande parte partidos políticos, sobre um tema de grande repercussão. Geralmente este último é aflorado em períodos eleitorais. No Brasil há exemplos recorrentes de debates nacionais em que se colocam os candidatos frente a frente, para responder a temas polêmicos e de alta repercussão como: aborto, legalização da maconha, união homo-afetiva, cotas para o serviço público, entre outros.

A avaliação administrativa, segundo os autores, pode ainda ser dividida em outras cinco categorias que serão resumidas e apresentadas no quadro a seguir:

Tabela 4 - Análise de categorias de Avaliação de Política Pública

Categoria de Avaliação	**Descrição**
Avaliação de Processo	Busca avaliar se seus processos podem fluir melhor.
Avaliação de esforço	Montante de insumos (recursos) que a política pública necessita para ser executada.
Avaliação do desempenho	Checar as entregas que a política pública está gerando.
Avaliação de eficiência	Avaliar se os gastos em políticas públicas podem ser mais eficientes.
Avaliação de Eficácia	Realizar a análise de custo-benefício da política pública.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em HOWLETT, RAMESH e PERL (2013).

Os campos de avaliação de esforço, avaliação de eficiência e avaliação de eficácia são tratados com ênfase por parte do próprio governo e de órgãos externos como os Tribunais de Contas – da União e dos Estados –, que buscam criar métricas para sua avaliação. Nesse sentido há estudos e metodologias sendo desenvolvidas, como por exemplo a análise multicritérios de Januzzi, Miranda e Silva (2009).

No caso da avaliação de desempenho, já há maiores esforços do governo federal, como acontece com o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC), atualmente a maior política de educação em curso no país. Há um esforço do governo federal, via o Ministério da Educação (MEC), em averiguar junto aos executores da política pública, em grande parte o Sistema S, composto pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e uma parte pela rede de Institutos Federais Tecnológicos (IFT), entre outros, se estão realmente empregando os recursos necessários para a realização das suas entregas (jovens formados no ensino técnico). Inobstante, ainda há muita defasagem em pessoal para a realização desse tipo de atividade, fruto também de um processo de grande expansão de políticas governamentais no campo social, econômico e educacional.

Porém, é no campo da avaliação de processos que ainda estamos engatinhando – quanto à geração de metodologias que avaliem se as políticas públicas estão

gerando os resultados esperados. Atualmente, com um modelo cada vez maior de repasses de recursos por parte do governo federal para esferas estaduais e municipais, enviando recursos para onde realmente a política pública funciona, há também a necessidade de se desenvolver métodos para que os executores destas políticas e a sociedade civil possam avaliar se a sua aplicação está sendo feita corretamente ou da melhor maneira possível (avaliação formativa). Essa demanda é ainda maior quando tratamos de políticas públicas de fomento econômico e social, onde os editais governamentais estão buscando projetos que façam o papel de plantar um desenvolvimento que antes não era possível por condições diversas: falta de mobilização, conhecimento, recursos financeiros, articulação entre organizações, entre outros. O desafio desses projetos é a produção de efeitos "após o encerramento", quando o grupo de interessados e a própria comunidade absorve os conhecimentos necessários e gere continuidade da política pública, transformando-a de uma política governamental para uma política pública estabelecida pela própria sociedade organizada e não organizada.

Para esse processo de engajamento dos interessados é preciso que a metodologia possibilite um processo de construção conjunta (GANDIN, 2009) pelo qual os interessados e principalmente os beneficiários possam construir o projeto conjuntamente com a organização que executa o projeto. Nesse processo há um esforço para que após a aprovação do projeto por meio de um financiador, seja desenvolvida, na fase de planejamento, uma estratégia para que o projeto envolva os interessados nos atos de planejar, executar e principalmente na avaliação formativa do projeto. A

participação destes é importante, pois parte-se do pressuposto que o processo de avaliação propiciará a eles uma reflexão sobre a prática, gerando aprendizagem sobre o processo, fazendo com que eles aprendam com o projeto e insiram-no em suas agendas, chegando a um tal momento em que o projeto deixa de ser executado de cima para baixo, passando a ter seu objetivo automaticamente absorvido e materializado através de um esforço conjunto por parte da própria comunidade.

2.5. Introdução à Economia Solidária

2.5.1. A Economia Solidária no mundo e no Brasil

A Economia Solidária é uma forma alternativa de se fazer a economia, possuindo quatro princípios básicos: a cooperação, havendo um trabalho e uma partilha justa entre seus trabalhadores; a solidariedade, a partir da qual todos trabalham com o foco em um objetivo comum e na ajuda mútua; a viabilidade econômica, segundo a qual é preciso dar condições financeiras para que as pessoas vivam; e a autogestão, que tem como base que todos são proprietários e devem participar da tomada de decisão, assim como ter responsabilidades perante a organização. (SENAES, 2014)

A Economia Solidária tem seu nascimento no final do Século XIX, onde se tem registros de múltiplas iniciativas voltadas ao cooperativismo, fruto da conjuntura política e econômica da época. Muitos

trabalhadores viram a necessidade de se organizar de forma diferente do que se tinha na época, resistindo ao avassalador capitalismo industrial (SENAES, 2013a).

Segundo Singer (2003) essas iniciativas geraram em grande parte cooperativas de produção, de crédito, de consumo, poupanças comunitárias, e tinham como público-alvo o operariado que em pequenas comunidades buscava uma nova forma, mais justa, de divisão dos lucros, com autogestão –os trabalhadores possuíam direito a voto às suas diretorias, assim como voz ativa para discutir as estratégias de atuação da organização.

No século XX, e principalmente após a Segunda Grande Guerra, com a expansão de programas governamentais desenvolvimentistas adotados por grande parte das nações, em maior grau em países de primeiro mundo, o foco "evidente nos resultados macroeconômicos implicou na marginalização de outros objetivos sociais, econômicos e políticos" (SANTOS, RODRÍGUEZ, 2005, *apud* CORDEIRONETO, ALVES, RIGO, 2010). Com essa marginalização, fortaleceu-se ainda mais a desigualdade social no mundo.

No mundo e no Brasil, na década de 1960, houve um grande movimento buscando principalmente a inserção dos grupos "excluídos". Nesse momento emergiram os "novos movimentos sociais", forças que, diferentemente do que se tinha até então, superavam o discurso trabalhista e operário. Entre eles estavam os estudantes, os negros, as mulheres, entre outros. Neste espaço, as organizações mais significativas para a Economia Solidária foram as Comunidades Eclesiásticas de Base (CEBs), instituídas por meio da Igreja Católica,

com fortes bases na Teologia da Libertação. Outro avanço desse período foi o movimento pela criação de associações de moradores, mudando o cenário de lutas, trazendo à tona a questão do “local”. (ANDION, 2007)

Na década de 1980 e 1990, houve um grande crescimento de iniciativas baseadas na cooperação, de forma diferenciada do cooperativismo tradicional, com a expansão de iniciativas autogestionárias. Essas organizações passaram de ser meros grupos de debate e discussão, para firmarem-se como construtores de uma nova sociedade: o foco anteriormente político também alcançou os patamares econômicos. Segundo Wautier (2003 *apud* BARBOSA, 2007):

> “A partir de 1985 aparece uma nova militância, [...] ressurge um novo conceito de solidariedade, não no sentido anglo-saxônico de caridade, mas numa perspectiva tipicamente francesa, numa dimensão republicana de meio de conciliação entre direitos individuais e responsabilidade do Estado.”

Nesse contexto nasceu o embrião da Economia Solidária (ES), como é chamada no Brasil, ou Economia Social, termo este utilizado na Espanha e em grande parte da Europa. O termo “solidário” na América Latina começou a ter impacto com o resultado de pesquisas de Luiz Razeto, que estudou as iniciativas no Chile na década de 1980. Para esse autor, estes empreendimentos, chamados até então de “organizações econômicas populares”, existiam por se tratarem de grupos marginalizados do mercado formal de trabalho e sem acesso a políticas públicas redistributivas (RAZETO, 1990 *apud* ADAMS, 2010).

Na década de 1990, segundo Adams (2010), surgiram as primeiras iniciativas de geração de trabalho e renda intituladas de “economia solidária” no Brasil, mais especificadamente em 1996 por meio dos Projetos Alternativos Comunitários (PACs) realizados por meio da Caritas Brasileira, entidade ligada à Igreja Católica e que possui foco no fomento de projetos comunitários objetivando a inclusão social e diminuição da desigualdade.

Em 2000, foi criada a Rede Brasileira de Socioeconomia Solidária – RBSES, com o objetivo de divulgar e fomentar as iniciativas a nível regional. Nas quatro edições do Fórum Social Mundial (FSM) até 2004, houve grupos de trabalho que discutiram a Economia Solidária, e que foram progressivamente tomando importantes espaços na pauta do evento e formando novos arranjos organizativos.

2.5.2. O marco institucional da Economia Solidária

Após o ano 2000, a Economia Solidária caminhou para a criação de uma rede e institucionalização. Com as vitórias dos governos populares em todo o Brasil, a agenda social se expandiu, e com ela cresceram também os apoios e construção de políticas públicas específicas ao fomento da ES. O que se tinha na década de 1990 quanto ao envolvimento na Administração Pública eram experiências regionais e municipais, com destaque ao protagonismo do Rio Grande do Sul, como cita Barbosa (2007). O marco institucional mais importante foi em 2003, com a criação da Secretaria

Nacional de Economia Solidária (SENAES) no Ministério do Trabalho e Emprego do Governo Federal pela promulgação da Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003 e instituída pelo Decreto n° 4.764, de 24 de junho de 2003. Juntamente à SENAES foi instituído o Conselho Nacional de Economia Solidária (CNES), no ano de 2006.

A Secretaria Nacional foi fruto de uma construção e efervescência do debate da Economia Solidária, discussão calorosa entre os anos de 1997 e 2001 e que teve base nas articulações internacionais, encabeçada pela Rede Peruana de Economia Solidária, Rede do Quebec (Canadá) e Rede francesa na busca de uma globalização da Economia Solidária (BARBOSA, 2007, p. 175).

Em 2003 foi criado também o Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES) em Brasília, fruto de uma mobilização de mais de 900 representantes de 17 estados. O FBES tem como objetivo ser a instância máxima de tomada de decisão, representação política, e montagem das estratégias do movimento de Economia Solidária. Ele é um fórum permanente do movimento de Economia Solidária. O FBES é composto por empreendimentos econômico-solidários, entidades de apoio e gestores públicos.

Os empreendimentos econômico-solidários são "organizações coletivas (associações, cooperativas, empresas autogestionárias, grupos de produção, clube de trocas, etc), suprafamiliares, cujos sócios são trabalhadores urbanos e rurais" (ADAMS, 2010). As entidades de apoio são compreendidas como as organizações que prestam assessoria nas mais variadas áreas – gestão, finanças, desenvolvimento de produto,

articulação governamental – e que são em sua grande parte universidades - com suas Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs) -, a Cáritas Brasileira, o movimento sindical, as ONGs e OSCIPs. Quanto aos gestores públicos, são todos os gestores que atuam diretamente e indiretamente com as políticas públicas de Economia Solidária. Nesse universo de atores, o FBES "compreende 160 Fóruns Municipais, Microrregionais e Estaduais, envolvendo diretamente mais de 3.000 empreendimentos de economia solidária, 500 entidades de assessoria, 12 governos estaduais e 200 municípios pela Rede de Gestores em Economia Solidária" (FBES, 2013).

A SENAES, buscando desenvolver um levantamento do número e do perfil dos empreendimentos econômico-solidários, desenvolveu pioneiramente em 2007 o Atlas da Economia Solidária, que se trata de um censo nacional do movimento da Economia Solidária, fazendo parte do Sistema de Informações em Economia Solidária (SIES). Neste censo foi constatado o total de 21.859 empreendimentos econômico-solidários e 1.687.496 trabalhadores no Brasil (SENAES, 2013b). Atualmente estão sendo compilados os resultados do último Atlas, porém ainda não foram publicados os resultados da pesquisa. Esse trabalho realizado pela SENAES é pioneiro no Brasil, cujo intuito é fazer um censo nacional mapeando os empreendimentos econômico-solidários e o perfil de seus trabalhadores.

Com essa análise histórica, cultural e política da Economia Solidária no Brasil e no mundo, pode-se ter maior clareza quanto ao desafio na construção de políticas públicas de Economia Solidária.

Como apresentado anteriormente a Economia Solidária vem se desenvolvendo como movimento social e na última década e tem sido inserido na agenda governamental. Os marcos institucionais referenciados, a criação da SENAES e do FBES possibilitaram uma evidente evolução na articulação entre a sociedade civil e o Estado, resultando no aumento no desenvolvimento de políticas públicas voltadas ao fomento dessa atividade.

Quanto ao desenvolvimento de políticas públicas, no período do governo de Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2010) a SENAES iniciou seus trabalhos e teve o seu período de amadurecimento quanto política pública no governo federal. Em 2004 foi criado o Programa Economia Solidária em Desenvolvimento, no qual a SENAES teve forte atuação na busca pela intersetorialidade e inserção da política pública de Economia Solidária em outros ministérios, entre eles: Ministério das Cidades, Ministério do Desenvolvimento Agrário, Ministério do Desenvolvimento Social e Combate a Fome, Ministério da Ciência e Tecnologia (FARIA, SANCHEZ, 2011).

Com a entrada do Governo de Dilma Rousseff em 2011, a Economia Solidária toma um patamar maior enquanto política de governo. Primeiramente, podemos ver o seu crescimento relativamente à disponibilização de recursos públicos. No período Lula, a Economia Solidária teve inserção no Plano Pluri-Anual (PPA) com o Programa Economia Solidária em Desenvolvimento no período de 2008-2011, disponibilizando o governo federal cerca de R$ 20 milhões de reais para investimento nas ações de seu programa. No Governo Dilma, a Economia Solidária foi inserida no Programa

Desenvolvimento Regional, Territorial Sustentável e Economia Solidária (2012-2015), e são previstos aproximadamente R$ 200 milhões de investimento (FBES, 2012).

Além da questão de recursos, é necessário citar que este novo programa no qual estão inseridas as ações de Economia Solidária faz parte do Plano Brasil Sem Miséria que é composto por 11 ministérios e é uma das principais prioridades do Governo Federal, visto que seu principal objetivo é a erradicação da pobreza extrema no país.

3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Neste capítulo será apresentada a situação-problema que originou o desenvolvimento da presente dissertação. Este capítulo está dividido em três partes, apresentadas em uma série histórica.

O capítulo inicia com a descrição e o processo de construção do Projeto “Ações Integradas de Economia Solidária” no Município de Itajaí/SC (item 3.1). Em seguida, são relatados os desafios e dificuldades encontrados anteriormente à sua implementação (item 3.2), sendo, ao final, apresentado o processo de implementação do projeto até a fase atual em que se encontra, arrematando-se com a explanação dos próximos passos já planejados (item 3.3.).

3.1. O Município de Itajaí e a Economia Solidária

O Município de Itajaí é um importante Município da Região da Foz do Rio Itajaí, região litorânea de Santa Catarina. A cidade é o maior Município da região possuindo 228 km² de extensão e possui a maior população, que o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) estimou para 2013 em 197.008 pessoas (IBGE, 2014). O principal indutor econômico do Município é o Porto de Itajaí, que atualmente é o segundo maior em movimentação de containers no Brasil, ficando atrás somente do Porto de Santos (PORTO, 2014). O porto é a fonte de toda uma rede de

negócios ligadas ao comércio exterior, logística e indústria.

Quando analisado o desenvolvimento do município por outras óticas, é ainda necessário um grande esforço por parte dos gestores públicos e das organizações da sociedade civil-organizada num processo de fortalecimento de outras matrizes econômicas como o turismo e o comércio local.

Um aspecto importante é que o Município de Itajaí conta também com um grande histórico de movimentos sociais, principalmente movimentos com foco em outras alternativas econômicas, como a Economia Solidária. Na década de 1980 e 1990 houveram grandes movimentos populares em prol dos direitos humanos, movimentos em prol da saúde pública e da assistência social, pois no Município há bolsões de pobreza concentrados principalmente nas regiões mais residenciais e com maior densidade populacional.

Este calor social[1] surge principalmente na década de 1980, com o aparecimento de diversas organizações sociais como o Centro de Diretos Humanos de Itajaí (CDHI), a Associação Social do São João, Núcleo Negro Manoel Martins dos Passos, Associação Vovó Anália, Grupo de Trocas, grupo Produção Alternativa Solidária (PAS), e na década de 1990 o surgimento da empresa de autogestão Fio Nobre, grupo de produção de fios e fitas que desde 1996 estava em funcionamento em Itajaí.

[1] Informações concedidas via entrevista com Idalina Maria Boni, militante social de Itajaí/SC e que atualmente é Coordenadora Técnica da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP/UNIVALI)

Essas organizações atualmente são a base do movimento da Economia Solidária, que após os anos 2000 teve também a adesão de outras organizações e o nascimento de um novo momento para o a Economia Solidária no Município, principalmente no que tange ao campo das políticas públicas. Em 2007 houve um amplo movimento por parte destas organizações e da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI) para a criação de um projeto para o edital de criação de Centros Públicos de Economia Solidária em todo o território brasileiro. Esse edital foi aberto pelo Ministério de Desenvolvimento Social e Combate à Fome em conjunto com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), nascendo nesse mesmo ato Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP/UNIVALI) – que será apresentada ao final do capítulo. O projeto encaminhado foi aprovado, e assim nasceu o Centro Público de Economia Solidária de Itajaí (CEPESI).

O CEPESI é uma entidade sem fins lucrativos que foi fundada em 2007 na cidade de Itajaí, e atua como entidade "guarda-chuva", integrando aproximadamente 21 entidades participantes, em sua grande maioria de empreendimentos de economia solidária, além de entidades de apoio e fomento a gestores públicos. Sua finalidade é ser um *locus* para comercialização dos produtos e serviços desses grupos, espaço de articulação e mobilização, e também um centro de formação, principalmente em Economia Solidária e em autogestão. O CEPESI foi um dos primeiros Centros Públicos de Economia Solidária do Brasil, e hoje tem como diferencial a aplicação das mesmas premissas que

defende na sua própria administração, sendo gerida pelos próprios participantes, por meio da autogestão.

Há também outras iniciativas exitosas no Município e que são ligadas à Economia Solidária, tais como a Cooperativa de Coletores de Materiais Recicláveis da Foz do Rio Itajaí (COOPERFOZ), que hoje possui 27 trabalhadores associados; e as bases de serviços de comercialização rural com duas feiras de orgânicos advindos da agricultura familiar, que envolvem mais de 40 famílias de agricultores de Itajaí e da região do Alto Vale de Santa Catarina.

Quanto às políticas públicas de Economia Solidária, o Município de Itajaí foi o primeiro a constituir uma Lei Municipal de Economia Solidária e a criar o Conselho Municipal de Economia Solidária (CMES). O CMES foi instituído pela Lei Municipal nº 5.245, de 12 de março de 2009, que também criou a Política Municipal de Economia Solidária e o Fundo Municipal de Economia Solidária. Trata-se de um conselho formado por representantes de gestores públicos, entidades de apoio e empreendimentos econômico-solidários. Cabe ao CMES gerir e fiscalizar as ações da Política Municipal de Economia Solidária de Itajaí, que estão previstas no PPA municipal, assim como em projetos com recursos de captação externa. O gestão da Política Municipal da Economia Solidária no Município de Itajaí cabe à Diretoria Municipal de Apoio ao Pequeno Empreendedor e a Economia Solidária, sediada na Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico, Emprego e Renda (SEDEER).

A nível regional, o município de Itajaí está inserido no Fórum Regional de Economia Solidária de Itajaí,

conhecido por Fórum Litorâneo, que abrange não só os municípios da Foz do Rio Itajaí-Açu, mas também os da região de Brusque e Luiz Alves. Em Santa Catarina, o movimento da Economia Solidária é organizado pelo Fórum Estadual de Economia Solidária (FCES), que está subdividido em oito fóruns regionais, dentre eles o Fórum Litorâneo de Economia Solidária.

3.2. A Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares UNIVALI (ITCP/UNIVALI)

A Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares é um programa permanente de extensão universitária da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), que desde 2008 visa promover a inserção de grupos sociais excluídos ou em processo de exclusão na economia formal, a partir da organização para o trabalho, através da incubação e acompanhamento de empreendimentos de economia solidária, garantindo sua autonomia e independência.

É responsável pelo processo de incubação de empreendimentos de base social, realizando o mapeamento de demandas e comunidades produtivas. Apoia a formação de grupos empreendedores, cooperativas, associações e entidades sem fins lucrativos, promovendo o desenvolvimento de mecanismos alternativos de gestão baseados nos conceitos da Economia Solidária.

Atualmente, a ITCP/UNIVALI possui em seu quadro dois professores, tendo na sua coordenação a

Profa. Me. Leila Andresia Severo Martins, uma coordenadora técnica, a Sra. Idalina Maria Boni, e oito bolsistas de graduação, das áreas de Direito, Comunicação Social, Engenharia Ambiental, Design de Moda e Psicologia.

Em seu portfólio de atuação consta o apoio ao processo de incubação de EES, assim bomo a articulação e mobilização de políticas públicas de economia solidária na região do Fórum Litorâneo. Após anos de atuação no campo da extensão, a ITCP/UNIVALI iniciou em 2014 um projeto de pesquisa financiado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento da Pesquisa e Tecnologia (CNPq) no qual houve a contratação de mais três bolsistas de pós-graduação para atuar neste projeto que tem como foco o fortalecimento de redes de empreendimentos de economia solidária de catadores de materiais recicláveis e de comercialização na região da foz do rio Itajaí-Açu.

É na ITCP/UNIVALI que foi realizada a pesquisa de dissertação de mestrado. O mestrando possui histórico de atuação na incubadora desde 2009, quando foi bolsista de extensão (período de 2009-2011), e após 2011 atuando como voluntário principalmente na área ligada à articulação e mobilização de políticas públicas de Economia Solidária.

Importante citar que a ITCP/UNIVALI faz parte de uma Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (Rede ITCP), e que atualmente congrega aproximadamente uma centena de incubadoras pelo Brasil.

3.3. O Projeto “Ações Integradas de Economia Solidária”

3.3.1. O histórico e a descrição do Projeto “Ações Integradas de Economia Solidária” no município de Itajaí/SC

Em 2011, a Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES) iniciou duas ações estratégicas e pioneiras. Pela primeira vez, a Secretaria desenvolveu edital de chamada pública para que governos de âmbito estadual e municipal pudessem acessar recursos federais para o fomento a Economia Solidária com foco no fortalecimento de empreendimentos econômico-solidários e no combate à pobreza extrema. Assim foram lançadas as Chamadas Públicas 02/2011 e 03/2011, para que Estados e Municípios cadastrassem propostas e concorressem aos recursos financeiros para execução destes projetos.

Nestas duas chamadas públicas, foram aprovados 19 projetos estaduais e 42 projetos municipais, totalizando cerca de R$ 90 milhões de reais (FBES, 2012). Em Santa Catarina, tanto o governo do Estado, quanto os Municípios de Itajaí, Blumenau, Brusque e Joinville foram contemplados com estes recursos.

O Projeto “Ações Integradas de Economia Solidária” no Município de Itajaí/SC (Projeto Senaes), aprovado via Chamada Pública da SENAES, deverá ser executado no período de 2013-2015. O público-alvo do

projeto são pessoas em vulnerabilidade social e/ou situação de pobreza e empreendimentos econômico-solidários já existentes. A execução do projeto será realizada em quatro territórios em Itajaí, em comunidades escolhidas com base nos bairros com o menor Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do Município e o perfil socioeconômico dos bairros. Nesse sentido, foram divididos os quatro territórios em: Território Norte (Imaruí I e II e Nilo Bittencourt), Território Oeste (Loteamento Jardim Progresso, Jardim Cordeiro e Jardim Esperança,) e Território Centro-Oeste (Promorar I, II e Cidade Nova).

O projeto possui como objetivo geral:

> "Apoiar e implantar ações municipais integradas de economia solidária como estratégia de promoção do desenvolvimento local e territorial sustentável visando a superação da extrema pobreza por meio da geração de trabalho e renda em iniciativas econômicas solidárias."[2]

Para a consecução desse objetivo, o projeto prevê o fortalecimento dos espaços de comercialização existentes, o fomento a novos empreendimentos econômico-solidários (EES), a formação de líderes comunitários e gestores públicos abordando a temática da Economia Solidária, a promoção do desenvolvimento local nos territórios onde será desenvolvido o projeto, e a aquisição de equipamentos para o CEPESI. Para a

[2] Texto extraído do projeto submetido pela Prefeitura Municipal de Itajaí.

realização dessas ações o projeto possui um montante total de R$ 540.000,00 em recursos para investimento.

O projeto foi dividido em sete metas que basicamente possuem dois focos e três fases em sua execução. Um dos focos é o fomento ao EES nos territórios; o outro é o fortalecimento do CEPESI, que será o principal ator, ao final da implementação do projeto, a continuar as ações nos territórios, aumentando sua importância como espaço de comercialização da Economia Solidária no Município – dando maior visibilidade ao movimento – e como espaço de articulação política. As três fases do projeto estão assim divididas: 1) Apresentação e engajamento da comunidade nos territórios para a formação de EES; 2) Formação e capacitação dos EES; e 3) Expansão e fortalecimento de espaços de comercialização.

O Projeto Senaes é executado pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Emprego e Renda (SEDEER) do Município de Itajaí, que possui como responsável técnico a Diretoria de Apoio ao Pequeno Empreendedor e a Economia Solidária. O Conselho Municipal de Economia Solidária de Itajaí (CMES) atua no acompanhamento do projeto, sendo o espaço onde são feitas as prestações de contas. Além disso, o projeto prevê um outro espaço para avaliação do projeto que são os Colegiados Territoriais.

A proposta dos Colegiados Territoriais foi inserida no projeto para que se pudesse aproximar e engajar os diversos atores que atuam nos territórios, entre eles: as associações de moradores, órgãos governamentais como Centros de Referência em Assistência Social (CRAS), Postos de Saúde da Família (PSF), igrejas,

ONGs, grupos informais e o próprio público-alvo do projeto. Como a estratégia do projeto é fomento ao desenvolvimento local e territorial, uma das medidas previstas é que sejam mapeadas e envolvidas as lideranças do território para que haja um processo de aprendizagem e principalmente continuidade das ações do projeto nesses locais após a realização do projeto. Nesse sentido, a estratégia desses colegiados não é somente avaliar no sentido de controle social da política, mas sim avaliar como adaptar e melhorar o projeto à realidade para a qual foi proposto.

3.3.2. Os *desafios para a implementação do projeto*

Com uma série de dificuldades de implementação do projeto, principalmente no aspecto legal quanto a contratações e repasse por parte da SENAES e da Prefeitura Municipal de Itajaí, somente no final de 2013 é que se iniciou a implementação do projeto, anteriormente previsto para iniciar em 2012.

No período posterior à aprovação do Projeto Senaes, e imediatamente anterior à sua implementação (2012-2013) apresentaram-se alguns desafios cuja resolução foi primordial para o sucesso do projeto. Um destes desafios era a relação entre os atores que estão envolvidos no projeto: a SEDEER, que faria a contratação da entidade/empresa que fará a execução do projeto[3], e a SENAES, que ao fazer o repasse dos

[3] Neste caso a entidade/empresa executaria toda a parte de formação, mobilização e articulação do projeto, cabendo somente à

recursos esperava que os objetivos e principalmente os resultados fossem alcançados. Outro desafio era como a SEDEER iria planejar a implementação e o gerenciamento do projeto, no sentido de averiguar se os resultados, ações, metas, objetivos estavam sendo realizados. Além disso, havia também o desafio da própria dinâmica da política pública de Economia Solidária, que segundo estudos possui quatro importantes características: "1) são políticas em construção; 2) tratam-se de políticas fundadas em parcerias; 3) são políticas com forte vocação indutiva. 4) são políticas de organização da sociedade civil". (FRANÇA FILHO, 2011, p. 434)

O autor sustenta que nessas características também residem os principais desafios dessa política pública, seu ineditismo tanto para a SENAES, quanto para o movimento da Economia Solidária, assim como por se tratar de uma política que ainda não possui referencial de boas práticas por não ter projetos já realizados com este foco no fomento de iniciativas de Economia Solidária na extrema pobreza. Outro aspecto é que o projeto foi desenvolvido e é executado em parceria: mesmo com a contratação de uma entidade que executaria o projeto, esta é planejada, executada e avaliada pelos Colegiados Territoriais. Ela é indutiva no sentido de que induzirá ao desenvolvimento destas comunidades, gerando outras demandas, ampliando resultados esperados pelo projeto, além de ser vista pelo

SEDEER a parte de compras de equipamentos previstos no projeto. Esta estratégia de contratação de uma entidade/empresa surgiu após avaliações por parte da SEDEER e da SENAES de que seria muito complicada a contratação temporária para o projeto via Prefeitura.

CMES como um projeto que impulsionará outras ações já em ação nessas comunidades, assim como fortalecerá a Economia Solidária no Município. Ademais, tem forte caráter participativo em todo o seu ciclo: planejamento, execução e avaliação serão feitos de forma participativa.

Durante o ano de 2013, em reuniões entre o mestrando e os membros da diretoria do CMES, ficou clara a necessidade de se desenvolver uma metodologia para o acompanhamento e avaliação do projeto. Mais do que isso, foi necessária a elaboração e a execução do projeto em conjunto aos atores dessa metodologia, o que serviria também para nortear a implementação do projeto com foco num processo de avaliação. Porém, não poderia se tratar de uma avaliação ao final do processo, mas sim uma avaliação durante a execução do projeto, visto que faz parte de uma série de estratégias que a SEDEER e o CMES pretendem desenvolver neste período, podendo assim mudar rumos em sua implementação. O desenvolvimento de uma nova metodologia é fruto também de um diagnóstico de ausência de histórico e experiência dos atores com o processo de avaliação dos projetos, pois nas experiências anteriores não dispunham de sistemáticas de acompanhamento e o processo de avaliação era muito informal ou quando formalizado era executado em poucas reuniões após a execução do projeto.

Nesse sentido, tornou-se imperativo o desenvolvimento de metodologia que possibilitasse a avaliação formativa, ou seja, a avaliação durante a execução do projeto, dando a possibilidade de mudanças no rumo do projeto. Outro aspecto importante é que a construção dessa metodologia teria que ter também o caráter participativo, buscando gerar engajamento e

aprendizagem para os participantes, e, por consequência, ao processo, resultando em continuidade das ações do projeto após seu encerramento.

3.3.3. O processo de Implementação

No final do segundo semestre de 2013, houve o processo de contratação da organização que executaria o projeto, vindo a ser escolhida, através de edital realizado pela Prefeitura, a Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares UNIVALI (ITCP/UNIVALI). A partir desse momento, o projeto começou a ser executado pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Emprego e Renda (SEDEER) e pela ITCP/UNIVALI, que ficou responsável pela implementação das ações de formação e fomento do projeto, ficando a Prefeitura responsável pela aquisição de equipamentos. O controle social do projeto é feito pelo Conselho Municipal de Economia Solidária (CMES), por meio da apresentação da prestação de contas do projeto em suas reuniões, que possuem previsão mensal pra sua realização.

Entre dezembro de 2013 e o início de 2014, até o mês de fevereiro, houve editais de contratação de pessoal. O projeto previa a contratação de uma equipe para trabalhar no CEPESI, sendo um gerente de loja e dois atendentes, mais três articuladores territoriais que teriam o papel de serem os executores das ações previstas do projeto nos territórios. Como eram três articuladores, foi dividido um território para cada, sendo que um ficaria com dois territórios. Segue abaixo um

mapa da cidade de Itajaí, no qual foram delimitados os territórios de atuação de cada articulador territorial.

Figura 6 - Mapa de atuação do Projeto Senaes

Fonte: Acervo fotográfico da ITCP/UNIVALI.

Entre os meses de março a maio/2014 o principal objetivo do projeto e destes articuladores estava em atuar principalmente na prospecção de possíveis parceiros para o planejamento e execução das ações do projeto, até mesmo porque partia-se do pressuposto que essas organizações possuíam ações e contato com o público-alvo do projeto: pessoas em situação de extrema pobreza, vulnerabilidade social ou em formação de empreendimentos econômico-solidários.

A primeira fase consistiu basicamente em reuniões nos territórios com o enfoque de mobilização,

oficinas para mapeamento de ações de Economia Solidária no território, oficinas iniciais em Economia Solidária, e a mobilização de pessoas e grupos informais interessados em participar da Economia Solidária para visitas e posteriores formações no Centro Público de Economia Solidária (CEPESI). As formações no CEPESI serviam principalmente para que esses grupos pudessem ver iniciativas exitosas da Economia Solidária e se imaginar atuando junto a estes grupos. Notou-se também em grande parte das oficinas de sensibilização que quando se falava do CEPESI boa parte das pessoas sabia do que se tratava[4].

Ao mesmo tempo em que essas ações aconteciam, foi iniciado o processo de formação de toda a equipe envolvida com o projeto – equipe gestora, articuladores territoriais, gerente de loja, atendentes – com foco em assuntos ligados diretamente à execução do projeto. O mestrando participou ativamente do processo de formação, ministrando com outras pessoas as seguintes temáticas: 1) Oficina de Introdução à Economia Solidária, 2) Apresentação das diretrizes e projetos em execução da SENAES, 3) Oficina de Planejamento Estratégico e 4) Oficina de Facilitação. Além disso, eram realizadas reuniões mensais de planejamento entre a equipe gestora e a equipe executora do projeto.

[4] Esta afirmação é uma constatação feita na análise dos relatórios dos articuladores territoriais, como também nas oficinas nos territórios em que o mestrando participou. Quando falava-se em CEPESI, os participantes mostravam desconhecer do que se tratava, porém quando se dava características da loja e da localização como por exemplo: “aquela loja grande de artesanato na saída do *ferry-boat* onde ficava a antiga agência do BESC no prédio redondo”, boa parte dos participantes diziam conhecer.

Uma segunda fase está em construção, e se trata da realização dos Seminários de Integração de Ações Territoriais de Economia Solidária que estão previstos para ocorrer entre junho e julho deste ano. Com o desenvolvimento da metodologia de avaliação formativa de projetos (apresentada no capítulo 4.3), esses seminários ficaram com o objetivo principal de formalizar o Plano Territorial e formar o Colegiado Territorial. A formação do Colegiado Territorial tem como objetivo a construção conjunta deste plano de ação, fazendo com que se destrinchem as entregas do projeto – criação dos empreendimentos econômico-solidários, feiras, encontros, formações em economia solidária, visitas técnicas – e as atividades necessárias para a realização dessas entregas, em múltiplas mãos. A partir destes seminários é que o projeto estará consolidando raízes nos territórios, por meio da autogestão da própria política pública, tornando o projeto não só da SENEAS, SEDEER, ITCP/UNIVALI, CMES e CEPESI, mas sim de todas as organizações, grupos informais, e pessoas envolvidas diretamente e indiretamente pelo projeto, gerando uma rede mais ampla. E com essa rede, o projeto e a política pública de fomento cumprem seu papel: ajudar a própria comunidade a conquistar confiança e construir novas possibilidades de geração de renda com base na Economia Solidária.

4. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Neste capítulo é apresentada a Metodologia de Avaliação Formativa e o pilar teórico-metodológico que a sustenta: a pesquisa-ação. O primeiro pilar trata da abordagem de pesquisa responsável pelo "como" a metodologia foi criada (item 4.1). Após a apresentação do pilar metodológico, é apresentada a Metodologia de Avaliação Formativa de Projetos (item 4.2).

4.1. A Pesquisa-ação como pilar metodológico

Para o desenvolvimento de uma metodologia de avaliação formativa de projetos é necessária uma abordagem que tenha em seus pré-requisitos o mergulho na realidade estudada, pois com o processo prática > reflexão > prática > reflexão é que se superam modelos mentais e geram novos *insights* sobre a prática – em um processo de avaliação contínua. Outro aspecto é que só o mergulho não basta: é necessária participação dos atores que constroem o projeto, bem assim das pessoas que são beneficiadas pelo projeto.

Para o desenvolvimento desta dissertação, optou-se pela abordagem da pesquisa-ação. "A pesquisa-ação é uma forma de investigação-ação que utiliza técnicas de pesquisa consagradas para informar a ação que se decide tomar para melhorar a prática" (TRIPP, 2005, p. 447). Importante citar que esta ação de melhoria da prática tem como base uma construção conjunta (GANDIN, 2009) a partir da qual os atores participam

junto ao pesquisador da elaboração, implementação e avaliação da intervenção.

A pesquisa-ação possui um elemento que a torna diferente de outras abordagens: é que o ambiente não só afeta, mas influencia de fato o resultado da pesquisa. Nesse contexto, o pesquisador deve desenvolver sensibilidade para com a realidade e seus atores, e por meio de sua vivência (experiência) naquela realidade, desenvolver ações junto aos atores, servindo também como um sistematizador de conhecimentos. Segundo Santos (2004), esse tipo de pesquisa difere de outras abordagens como a pesquisa participante, pois no caso da pesquisa participante o pesquisador tem contato face-a-face com os atores, porém as observações servem somente como insumos para um processo à *posteriori*. Outra diferenciação que pode ser feita é entre a pesquisa-ação e a observação participante, que pode ser analisada no quadro a seguir:

Tabela 5 - Diferença entre pesquisa-ação e observação participante

PESQUISA-AÇÃO	OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE
ϖ Caráter participativo (interação entre pesquisadores e membros da situação investigada)	ϖ Discussão entre pesquisadores e membros da situação investigada
ϖ Produz uma ação planejada sobre os problemas detectados	ϖ Nem sempre possui uma ação planejada.
ϖ requer legitimidade dos diferentes atores e convergência de interesses	ϖ Lida com situações de contestação de legitimidade do poder vigente.
ϖ Não se limita a descrever uma situação. Gera acontecimentos ou resultados que podem desencadear mudanças.	ϖ Descreve uma situação

Fonte: SANTOS (2004), adaptado de THIOLLENT (1997 *apud* CAPELLE, 2002).

No processo de pesquisa-ação é superada a ideia de modelos prontos. No caso de um projeto com base em pesquisa-ação, é preciso o domínio do instrumental teórico/metodológico. Inobstante, não se trata simplesmente da aplicação do referencial teórico X na realidade: é preciso entender que na verdade acontece um processo inverso, no qual a realidade demandará que o pesquisador desenvolva uma metodologia que dê conta da necessidade da realidade. Essa é uma das grandes críticas ao método. Segundo Tripp (2005), a realização de uma pesquisa-ação está apoiada entre a pesquisa acadêmica tradicional e prática rotineira, tendo de um lado a crítica, por parte da academia, pelo fato de ser muito parecida com uma consultoria. Doutro lado, a vertente prática entende que o processo reflexivo é algo muito próximo da realidade acadêmica. Por esse motivo que o pesquisador precisa realizar um processo contínuo de avaliação da própria prática, estimulando o ciclo de prática > reflexão > prática > reflexão junto aos atores responsáveis pela execução do projeto, desenvolvendo a mentalidade do ciclo de melhoria contínua.

Outro aspecto importante é romper com ideia de formação bancária que enfatiza Freire (2003). O autor leciona que o processo de formação não pode ser um processo de “domesticação”, hierarquia, relação entre pesquisador detentor do conhecimento, e pesquisado “tábua rasa” – sem conhecimentos, a essa concepção de educação o autor emprega a expressão “educação bancária”. Ao inverso dela existe a “educação libertadora”, que busca desenvolver a criatividade, inclusão e um relacionamento de iguais, onde todos possuem conhecimentos prévios, construções cognitivas.

Como o processo de realização da pesquisa-ação

demanda um planejamento de sua implementação, utilizou-se o modelo proposto por Mello *et. al.* (2012) que traz como base um quadro para a organização de todos os passos. Segue abaixo a tabela 6 com aplicação no projeto desenvolvido. Após o quadro é apresentado maior detalhamento de cada etapa.

Tabela 6- Planejamento da Pesquisa-Ação

Fase	Descrição da etapa	Cronograma
Iniciar projeto de pesquisa-ação	Iniciação dirigida pelo problema	Out/2013
Definir estrutura conceitual-teórica	Mapeamento da literatura, determinação objetivo da pesquisa	Nov/2013
Selecionar unidades de análise e técnicas de coleta de dados	Seleção da unidade de análise, definir técnicas de coleta de dados e elaborar protocolo de pesquisa-ação	Jan/2014
Definir contexto e propósito	Diagnóstico da situação, definir tema e delimitar o problema	Fev/2014
Coletar dados	Registro de dados e realimentação de dados	Fev a mar/2014

Analisar dados e planejar ações	Tabulação de dados, comparação de dados empíricos com a teoria. Elaboração do plano de ações	Abr/2014
Implementar ações	Implementação do plano de ações	Abr e mai/2014
Avaliar resultado e gerar relatório	Avaliar resultados, prover estrutura para replicação, redigir relatório e apresentar à organização.	Mai/2014

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em MELLO et. al (2012).

A fase de **iniciar o projeto de pesquisa-ação** foi orientada por um problema prático trazido pela organização. Desde a submissão do projeto para o processo seletivo, o mestrando verificou uma demanda por parte do movimento de Economia Solidária para um trabalho que analisasse a política pública de Economia Solidária. Porém, no processo de construção do projeto de qualificação, foi delimitado o campo de avaliação de políticas públicas aplicada ao campo da Economia Solidária.

No processo de qualificação, até a banca de qualificação, realizada no dia 14 de novembro de 2013, foi desenvolvida a **definição da estrutura conceitual.** Com o processo de qualificação, foram definidos os três grandes campos teóricos sobre os quais versaria a dissertação: o campo de políticas públicas, o campo de gestão de projetos e o campo de economia solidária,

este último principalmente com o propósito de contextualizar a unidade de análise (*locus* da pesquisa). A partir da banca de qualificação, iniciou-se o processo de estruturação do protocolo de pesquisa a ser apresentado para a organização.

O item **selecionar a unidade de análise e técnicas de coleta de dados** iniciou-se na banca de qualificação. Segundo Mello *et. al* (2012) quando a pesquisa-ação é iniciada pelo problema, a unidade de análise já foi escolhida. Neste caso, foi escolhido o modo de investigação do Estudo de Caso, analisando o Projeto "Ações Integradas de Economia Solidária" no Município de Itajaí/SC (Projeto Senaes), executado pela Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP/UNIVALI). Neste período foram definidas como estratégias para coleta de dados, a análise de documentos sobre o projeto – o edital de financiamento do projeto, o projeto submetido ao edital, o projeto aprovado e inserido no Portal de Convênios do governo federal (SICONV), atas de reunião da ITCP/UNIVALI após a aprovação do projeto. Além disso, houve entrevistas abertas iniciais com os responsáveis pela escrita o projeto, buscando compreender o histórico do seu desenvolvimento e o processo de espera para a sua implementação. No dia 03 de fevereiro foi apresentado o protocolo de pesquisa – contendo objetivo da pesquisa, métodos de coleta de dados, cronograma e metodologia do trabalho – para a coordenadora executiva do projeto, Sra. Idalina Maria Boni, momento em que foi dada a aprovação da realização da presente pesquisa. (ANEXO 1)

Com a aprovação do protocolo de pesquisa, o mestrando iniciou seus trabalhos fazendo parte da

equipe de gestão do projeto, dedicando 8 horas semanais à execução do projeto, análise de relatórios, reuniões, além de horas complementares que foram remuneradas pelo projeto para a formação da equipe executora. Em fevereiro iniciou-se a fase de **definição de contexto e propósito.** Nesse mesmo mês iniciou-se também a fase de diagnóstico do próprio projeto, no qual o mestrando atuou no desenvolvimento dos primeiros passos do projeto, ajudando a estruturar o mapeamento de atores sociais para o projeto. Após o período de diagnóstico, verificou-se a necessidade de se fazer um guia metodológico, um passo-a-passo para a realização de avaliação formativa do projeto. De fevereiro a março, o mestrando atuou com o foco de gestor do projeto e simultaneamente colhendo algumas informações vitais para a execução do projeto e consequentemente para a pesquisa. Essa fase de **coleta de dados** se estendeu até o final de março. Como o Projeto Senaes ficou em processo de planejamento entre fevereiro e março, tendo suas primeiras ações em abril, o mestrando ficou limitado a ajudar no processo de planejamento e no processo formativo da equipe executora, o processo de formação foi realizado no período de março e abril.

Com o Projeto Senaes em execução, ou seja, com a equipe executora atuando nos territórios previstos no projeto, inicia-se também a saída do pesquisador ao campo, participando junto das reuniões nos territórios. Essa participação foi muito importante para entender a real necessidade onde o projeto estava sendo implementado, compreender o público-alvo e principalmente os grupos de interessados – associações, órgãos governamentais, empreendimentos, entre outros. Em meados de abril iniciou-se a **análise de dados e o**

planejamento das ações. Essa fase foi basicamente o desenho da metodologia de avaliação formativa, assim como buscar materiais que servissem de base para a organização deste passo-a-passo. Do final de abril a meados de maio foi sendo construída a metodologia pelo pesquisador, e a cada parte desenvolvida, era enviada à coordenadora executiva do projeto para avaliação. Além disso foi realizado rodadas de conversa com outros membros da ITCP/UNIVALI para apresentação dos passos, discutindo a aplicabilidade da metodologia e a linguagem utilizada.

No dia 16 de maio foi **apresentada a metodologia** de avaliação formativa de projetos pra a coordenação executiva, tendo aprovação da metodologia e confirmação de sua aplicabilidade no projeto (ANEXO 2). Além disso, a metodologia serviu como base para a construção de outras etapas do Projeto Senaes, como o processo de mobilização das pessoas, como traz a fala da coordenadora executiva do projeto ao término da apresentação:

> Destacamos que a ajuda da metodologia de avaliação formativa de projetos veio de encontro às necessidades e desafios deste processo, inclusive nos auxiliando na etapa de realização das oficinas de mobilização, onde aplicando a metodologia nos leva a obter melhores resultados e maior participação dos envolvidos, como também ao final destas oficinas gera-se um resumo organizado do andamento e das necessidades dos grupos e do território. A metodologia formativa auxilia o trabalho participativo, a educação emancipadora saindo do computador, organizando com papel, rodadas

> dinâmicas e conversas as expectativas das pessoas e as possibilidades do território.

No dia 22, foi finalizado o relatório que foi escrito de acordo com a estrutura da dissertação proposta pela ESAG/UDESC, finalizada no dia 24 de maio de 2014. Como ensina Thiollent (1997), buscou-se no projeto entender o processo de linguagem e ação. Entender que cada uma das pessoas que participavam possuíam uma função em uma organização, e que seria preciso coletar impressões tanto de lideranças como de pessoas que não tivessem tanto envolvimento, para poder ter uma visão mais completa da realidade.

Como o Projeto “Ações Integradas de Economia Solidária” no Município de Itajaí/SC possui prazo de execução para o período de dois anos, é importante citar que a Metodologia de Avaliação Formativa de Projetos foi desenvolvida no período inicial da execução do projeto, principalmente na fase de planejamento. Nesse sentido, a pesquisa-ação serviu como referencial para a construção da metodologia, aplicando-se parte dos passos propostos pela metodologia, fato que será explicitado posteriormente nas conclusões da dissertação.

4.2. Metodologia de Avaliação Formativa de Projetos

4.2.1. Instrução ao uso da Metodologia de Avaliação Formativa de Projetos

Este guia metodológico tem como objetivo ser um *how-to,* ou seja, um guia trazendo os principais passos para a realização de uma avaliação formativa na execução de projetos públicos, com base nos princípios da participação, da construção coletiva e nos referenciais de projetos públicos abordados anteriormente neste capítulo. A Metodologia de Avaliação Formativa de Projetos proposta nesta dissertação possui os seguintes passos:

Figura 7 – Passos da Metodologia de Avaliação Formativa de Projetos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para fins didáticos e metodológicos, os passos da metodologia são apresentados tendo a seguinte estrutura:

a) Apresentação breve do passo, descrevendo em que momento na execução de um projeto ele deve ser executado. Nos passos em que houver outros indicativos metodológicos como base para o seu

desenvolvimento são brevemente descritas nesta parte.

b) Aplicação do passo, mostrando como pode ser executado o passo. Nesta parte serão apresentadas também dicas e indicativos metodológicos do passo e istagem dos materiais de apoio que podem ser utilizados na realização do passo (questionários, programações, tabelas...)

4.2.2. Apresentação da Metodologia

Para uma maior compreensão de como a metodologia está desenvolvida, e para entender o seu processo de aplicação, segue abaixo uma breve apresentação de cada passo.

Passo 1 - Diagnóstico da situação atual

O primeiro passo para a realização de qualquer projeto é a realização de um diagnóstico. Esse ato tem duas finalidades: verificação de um retrato da realidade de onde o projeto atuará, assim como sensibilizar a equipe executora com esta nova dinâmica do projeto.

Este passo deve ser realizado em quatro etapas: 1) Organização de materiais sobre o projeto; 2) Desenvolvimento de um guia para atividades de diagnóstico; 3) Reunião com a equipe executora; e 4) Reunião de retorno. Para o desenvolvimento dessas etapas, apresenta-se em cada item como fazê-lo e quais

materiais de apoio podem ser utilizados, como o mapeamento de atores sociais.

Passo 2 - Apresentação do Projeto aos interessados

A partir do diagnóstico da situação atual do projeto, inicia-se o passo de expansão do projeto, que tem como principal objetivo apresentar o projeto para organizações e pessoas interessadas com o projeto, buscando o seu engajamento.

Para aplicação deste passo serão apresentadas duas etapas: uma mais voltada à formação da equipe executora com base no tripé conhecimento teóricos, técnicas de facilitação e ferramentas, e outra fase prática realizando reuniões de apresentação do projeto. Para a realização dessas duas etapas são indicados materiais de suporte e *check-list.*

Passo 3 – Construção da Equipe de Multiplicadores

Com a apresentação do projeto aos interessados é um importante momento para iniciar o engajamento das lideranças e organizações. Este passo tem como objetivo trazer esses interessados para construir, executar e avaliar o projeto. Este é um passo importante para dar sustentabilidade aos três passos seguintes.

Para a realização deste passo, é proposta a criação de uma equipe de multiplicadores, a qual será formada por membros da equipe executora, lideranças e organizações interessadas, e representantes do público-

alvo. Para concretizá-lo, é feita uma lista de itens que devem ser apresentados a estas organizações.

Passo 4 – Consolidação do Escopo do Projeto

Neste passo, é realizada a consolidação do escopo do projeto pela equipe de multiplicadores. É uma etapa muito importante, pois trata de um momento de construção conjunta e que definirá por onde o projeto trilhará seu caminho.

Seu desenvolvimento ocorre em duas fases: uma é de responsabilidade da equipe gestora do projeto, que desenvolverá subsídios para que em uma segunda fase seja realizada a consolidação dos objetivos do projeto pela equipe de multiplicadores. Neste passo são utilizadas as metodologias da matriz lógica e da estrutura analítica de projeto.

Passo 5 - Formalização do Plano de Ação e do Grupo de Trabalho

Este estágio é o momento em que é realizado o ato formal de apresentação do plano de ação consolidado e do Grupo de Trabalho. O objetivo deste passo é legitimar as decisões tomadas, como também marcar um novo momento para o projeto.

A formalização pode ser realizada no fechamento da atividade de consolidação do escopo do projeto, bem como pode ser feita em outro momento. Para a sua realização são dadas dicas quanto ao como realizar este momento e como definir o Grupo de Trabalho.

Passo 6 - Reuniões de Avaliação

Para acompanhar as ações formalizadas no plano de ação, o Grupo de Trabalho realizará periodicamente as reuniões de avaliação. O objetivo dessas reuniões é averiguar o processo de realização das atividades propostas anteriormente, e também desenvolver um processo de motivação dos seus participantes.

Na aplicação das reuniões de avaliação, propõe-se uma programação prevendo espaços para o relato da realização das ações, modificações e inserções de atividades no plano de ação e a avaliação do próprio processo. Ao final do passo há informações importantes quanto a utilização da metodologia.

Segue abaixo o passo-a-passo da metodologia:

4.2.3. Passo 1 - Diagnóstico da situação atual

Apresentação

O diagnóstico da situação atual é a aferição de um novo diagnóstico quanto à realidade sobre a qual o projeto está sendo executado, atualizando assim dados quanto ao público-alvo, estruturas disponíveis, mapeamento de interessados, entre outras informações vitais à execução do projeto, rever metas – como veremos no próprio caso do Projeto SENAES –, além de sensibilizar a equipe executora do projeto quanto à realidade.

Em grande parte, e pelo curto espaço de tempo dos editais, os projetos são construídos rapidamente e por poucas pessoas. Dessa forma, não se consegue registrar toda a realidade onde o projeto irá atuar. Isso ocorre também em situações onde o proponente está desenvolvendo um projeto em uma área em que já atua.

Este estágio deve ser realizado na fase de iniciação do projeto, ou seja, após a formalização do início do projeto. No Guia PMBOK (PMI, 2008), é chamado de “termo de abertura de projeto”. Neste passo a execução é feita pela equipe de gerenciamento do projeto e pela equipe executora do projeto.

É importante frisar que o diagnóstico da situação atual, como diz seu nome, é um retrato da realidade daquele espaço de tempo – momento em que se está executando o projeto. Portanto, sofrerá mudanças ao decorrer do projeto e até mesmo por motivos da própria dinâmica local. Além desse retrato, a realização do diagnóstico possibilita a sensibilização da equipe executora do projeto com o local onde o projeto será executado.

Aplicação do Passo 1

Para a realização do diagnóstico da situação atual há uma série de instrumentos metodológicos que podem ser utilizados. Como o seu objetivo é fazer uma fotografia da realidade onde será inserido o projeto e também a sensibilização da equipe executora do projeto, serão apresentadas ferramentas que alcancem estes objetivos.

Para o desenvolvimento do retrato da realidade são propostos os seguintes instrumentos:

a) Organização de materiais sobre o projeto;
b) Desenvolvimento de um guia para atividades de diagnóstico;
c) Reunião com a equipe executora;
d) Reunião de retorno.

1) **A organização dos materiais** sobre o projeto é a apresentação à equipe executora das informações acerca do projeto e da realidade sobre a qual será desenvolvido. *Quais informações seriam estas?* Informações referentes a(o):

- Local onde será desenvolvido o projeto – principalmente à localização de atuação do projeto, por exemplo: limite territorial do projeto.

- Público-alvo: descrever quem será o beneficiário final do projeto, descrevendo todas as suas características. Por exemplo o Projeto Senaes o público-alvo são: pessoas em situação de extrema pobreza, vulnerabilidade social ou empreendimentos econômico-solidários (EES).

- Atores que são apoiadores ou que possivelmente possam se envolver com o projeto, seja auxiliando na mobilização das pessoas, sendo um ponto estratégico para realização de atividades (encontros, reuniões, oficinas, espaço para suporte/realização de atividades);

> - Metas do projeto. É muito importante que todos saibam o tamanho do desafio que há pela frente, direcionando principalmente as fases do projeto, suas principais metas e o resultado final que se busca.

2) O **guia de campo** é um *check-list* importante para um diagnóstico da realidade, principalmente para visualizar os itens apresentados anteriormente, como os atores que já atuam na área, ou, como no Projeto SENAES, as organizações da sociedade civil (associações de moradores, igrejas, entidades de assistência social), e órgãos de governo como Postos de Atendimento da Saúde da Família e Centros de Referências em Assistência Social (CRAS) nos territórios do projeto. O material desenvolvido é o "Mapeamento de Atores Sociais" que se encontra nos apêndices (Apêndice 1)

Nas observações metodológicas do mapeamento de atores sociais consta:

> "Este mapeamento não é o processo de diagnóstico em si, mas sim um primeiro contato dos articuladores com o território que estarão atuando. Com isto poderemos avançar no processo de diagnóstico e planejamento do projeto.
>
> A conversa com os atores devem ser feitas no sentido de apresentação do articulador à instituição e apresentar brevemente o projeto. Poderá ser falado aos membros destas organizações que no início do projeto haverão oficinas de mobilização e apresentação do projeto.
>
> Com este mapeamento poderemos conhecer atores que já desenvolvem ações

> nas comunidades no qual podemos até mesmo unir esforços para realizar ações em conjunto. Como também, poderão ser mapeados espaços onde poderão ser realizadas as oficinas e outras atividades do projeto."

Uma importante informação que deve constar no guia de campo é o prazo máximo para realização da atividade. Para esta atividade pode ser dado um prazo de 15 a 30 dias.

3) **Reunião com a Equipe Executora.** Lembra-se que a equipe gestora deve se colocar como um guia que está levando mais um grupo de pessoas a uma nova trilha na mata. Mesmo tendo como base a participação e a construção conjunta, buscando fortalecer a autonomia e desenvolver a força da colaboração por meio da autogestão, é preciso pensar que no primeiro terço do projeto a equipe de gestão deve ficar muito próxima, para que, além de sanar dúvidas e dar o suporte, possa atuar junto para ir desenvolvendo na equipe maior confiança no trabalho.

A reunião com a equipe deve fugir de qualquer formalismo, deve ser o mais simples possível, com a exposição em projeção somente na parte em que se apresente o projeto – mostrando seus objetivos, etapas e metas. No início da reunião deve ser feita uma apresentação de todos os participantes e sua função no projeto: isso faz com que se crie maior relação entre as pessoas. Por se tratar de um primeiro momento em que toda a equipe senta para discutir o projeto, este primeiro estágio é importantíssimo. Após a apresentação mútua,

inicia-se a apresentação do projeto. É importante frisar à equipe executora que a apresentação serve também para aumentar o domínio sobre o projeto, e que após essa reunião, todos de fato deverão *vestir a camisa* do projeto. Findada a apresentação, é feito um debate com intuito de sanar dúvidas, terminologias – lembrando que em boa parte dos projetos, haverá pessoas que não dominam o tema do projeto, ou a dinâmica de um projeto, entre outros.

A reunião deve ter em seu fechamento a apresentação do próximo passo que será realizado pela equipe executora junto à equipe gestora, que se trata do diagnóstico da realidade. Novamente é importante frisar a toda equipe a data final para envio dos relatórios e do novo encontro de retorno, onde todos apresentarão seus *feedbacks* quanto à realização das atividades.

O tempo máximo para a realização desta reunião deve ser de duas horas. As reuniões de trabalho de um projeto não podem ser extensas, pois criará ao longo do tempo desmotivação e cansaço na equipe. Para tornar uma reunião mais atrativa, pode se optar por realizá-la em um espaço aberto – em pátios, regiões próximas à natureza, ou mesmo em salões mais amplos – ou em todos os casos, fazer uma atividade de integração, como por exemplo, cada um trazer algum alimento ou bebida para um café após a reunião. Ações assim trazem o elemento da solidariedade ao espaço de trabalho.

4) A **reunião de retorno** trata-se do momento em que se tem o retorno das ações realizadas por parte da equipe executora. De posse dos relatórios antes da

reunião, a equipe gestora tem possibilidade de dar um retorno quanto ao trabalho executado. Nessa fase o mais importante é buscar ouvir o máximo possível os relatos da equipe executora, como dar a ela a possibilidade de compartilhamento de experiências, eis que a troca de informações também gerará maior aprendizagem ao processo.

4.2.4. Passo 2 - Apresentação do Projeto aos Interessados

Apresentação

Os projetos são desenvolvidos com objetivos, metas e ações bem definidos. Como explicado anteriormente, possuem um tempo de execução e quando realizadas as suas ações ele chega ao fim. Como colocado no passo 1, os projetos muitas vezes são desenvolvidos em pouco tempo e por poucas pessoas, buscando, em sua grande maioria, atingir pessoas e organizações que não participaram do processo de construção do mesmo.

Após um período de ambientação do projeto com a equipe gestora e executora, é preciso pensar em "como" levar o projeto ao grupo de interessados, expandindo assim seu campo de atuação. Antes, a equipe gestora e executora estavam buscando criar identidade com o projeto, inserindo-o em suas rotinas; agora é tempo de pensar estrategicamente e, como em um jogo de quebra-cabeças, inserir as peças – do projeto – na realidade.

A implementação de um projeto não é feita sobre achismos, e a realidade não é um espaço neutro como um laboratório, mas sim uma contexto múltiplo, sofrendo influências do ambiente e principalmente do grupo de interessados. Se pensarmos no projeto como uma semente, precisamos pensar que este terá maior êxito se mais pessoas cuidarem dele, e que ao germinar, mais pessoas poderão depois colher seus frutos e até mesmo utilizá-los para semear mais e mais.

Neste aspecto é importante pensar na avaliação formativa já no processo inicial de planejamento, pois antes mesmo de dividir o projeto em partes para sua execução – processo de planejamento – é preciso pensar quem são os interessados que poderão atuar junto na implementação e que depois poderão dar continuidade. Este passo é importante para pensar o próximo passo, através do qual se iniciará a formação da equipe de trabalho.

Para o desenvolvimento deste passo, utilizou-se como bases metodológicas as técnicas de Análise Participativa da Realidade e o Diagnóstico Rápido Urbano Participativo, que são apresentadas a seguir.

4.2.4.1. Análise Participativa da Realidade

Esta metodologia proposta por Paulo Roberto Rebeschini, consultor do PNUD, foi utilizada como estratégia para realização do projeto Meu Lugar em Santa Catarina. O Projeto Meu Lugar tinha como objetivo transformar a recém criada política de descentralização

administrativa no Estado de Santa Catarina em territórios de desenvolvimento. Este projeto foi desenvolvido em 2004 pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD/SC) e pela Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Gestão de Santa Catarina.

O livro em que foi exposta essa metodologia traz outras ferramentas para o desenvolvimento de projetos com foco no desenvolvimento territorial, tais como: como fazer a mobilização de atores de um território, como elaborar um plano de desenvolvimento territorial e estratégias de comunicação e educação nas cidades e regiões. Essa obra é interessante pois foi escrita com base na experiência desse projeto específico. Segundo o autor:

> "A **análise participativa da realidade,** também denominada de Diagnóstico, é uma oportunidade para as regiões, através das organizações e atores sociais que as representam, construírem um espaço para a discussão e a compreensão, de forma articulada e comum, da realidade atual." (REBESCHINI, 2004, pág. 125)

Resumidamente, a metodologia proposta pelo autor possui os seguintes passos:

1) Nivelamento teórico, oficina que seria realizada em três partes: a) apresentação dos participantes e levantamento das expectativas; b) Objetivos do evento – apresentando o projeto, da organização e da metodologia utilizada; e c) Conceitos básicos do projeto, apresentando (no caso do projeto) os conceitos de desenvolvimento local sustentável,

processo de planejamento participativo e conceito de território.

2) Análise participativa da realidade que consiste em: a) Levantamento de informações sobre as áreas temáticas do projeto aplicados à região – no caso do Projeto Meu Lugar, consistia em buscar informações sobre as áreas temáticas educação, saúde, desenvolvimento social, turismo, entre outras; b) Elaboração da Visão Compartilhada de Futuro, que, segundo Rebeschini (2004), se trata da "definição de uma direção, de um rumo que orienta o processo de análise da realidade e da definição dos objetivos, metas e ações a serem estabelecidos"; e c) Identificação e priorização dos elementos favoráveis e desfavoráveis ao Desenvolvimento Regional, fase última em que se aplica a Análise SWOT, fazendo a análise de ambiente interno – forças e fraquezas – e ambiente externo – oportunidades e ameaças, e após a qual passa-se a priorizar através da Matriz de Relevância – dividir os pontos levantados por ordem de relevância – cotejada com uma Matriz de Significância, que analisa o grau de influência e de dependência entre cada um dos pontos.

Essa metodologia é hoje difundida em outas experiências e campos de atuação, como o Grupo de Trabalho Turismo Rural (GTtur) de Santa Catarina, e em outras iniciativas nas quais é fomentado o desenvolvimento de metodologias de planejamento participativo.

4.2.4.2. Diagnóstico Rápido Urbano Participativo

O Diagnóstico Rápido Urbano Participativo – DRUP é uma metodologia desenvolvida à partir da experiência do Projeto Prorenda Urbano/RS desenvolvido pela Metroplan – Fundação Estadual de Planejamento Metropolitano e Regional e a Sociedade Alemã de Cooperação Técnica – GTZ.

O projeto Prorenda Urbano foi criado para atuar com o foco em regiões de pobreza em zonas urbanas, objetivando o desenvolvimento social nessas regiões por meio do investimento em equipamentos, capacitação e geração de trabalho e renda (SUSIN, ALVES, GOMES, 2001).

A metodologia nasce de uma adaptação do Diagnóstico Rural Participatico (DRP) utilizado na implementação do Prorenda. Segundo Barbosa (2001), o projeto tinha foco no desenvolvimento rural de pequenos agricultores, principalmente os com base em agricultura familiar no estado do Rio Grande do Sul. Esse projeto foi criado em 1986 em uma parceria entre o estado do Rio Grande do Sul e o Ministério Federal de Coopertação Econômica (BMZ) da Alemanha.

O DRUP buscou adaptar essa experiência para o meio urbano, no qual os seus envolvidos:

> "[...] assumem papel ativo na análise dos problemas e no planejamento das ações. É a população local que se apropria do método, considera-se geradora dos resultados do diagnóstico, da realidade local e sente-se corresponsável pela

> implementação das ações planejadas." (SUSIN, ALVES, GOMES, 2001, pg.80)

Importante destacar que o DRUP tem como base a capacitação dos seus participantes, entre eles os pesquisadores, técnicos e a própria comunidade. Além disso, é aplicado em situações em que é preciso levantar informações de forma participativa, levantando seus problemas e potencialidades. O processo do DRUP segue esta figura:

Tabela 7 - Processo do DRUP

Definir Objetivos
Oficina de Treinamento dos Participantes
Assuntos / Temas – Preparação dos Levantamentos / Atividades
Levantamento de Campo
Apresentação / Análise e Discussão dos Resultados em Oficinas
Hierarquização de Problemas e Identificação das Potencialidades
Agregar Informações Necessárias / Outros Levantamentos
Definir Ações de Curto e Médio Prazo – Próximos Passos
Relatar Diagnóstico / Sistematização das Informações
Assembléia de Retorno dos Resultados para a Comunidade
Encaminhamentos das Atividades para Elaboração de Plano de Desenvolvimento

Fonte: SUSIN, ALVES e GOMES (2001, pg.83).

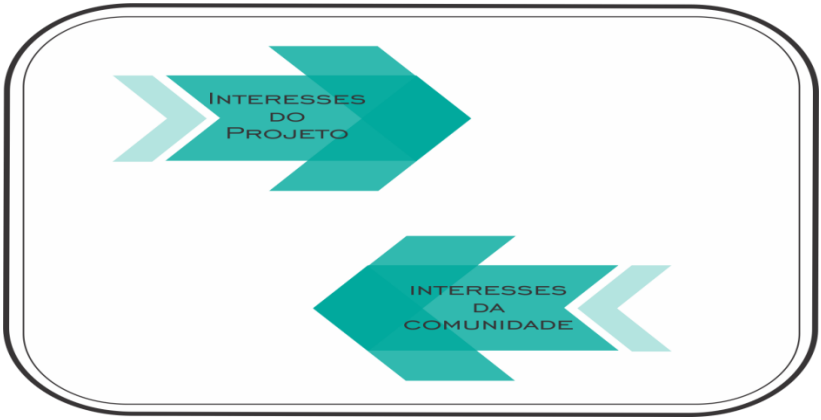
Essa metodologia apresentada por Susin, Alves e Gomes no livro Metodologia Participativa, organizado por Markus Brose, traz 11 de técnicas de aplicação do DRUP. Entre elas estão algumas técnicas de coleta de dados bem comuns à pesquisa acadêmica (entrevistas, observação direta, verificação de dados secundários), mas além destes há algumas técnicas que podem trazer riqueza a um diagnóstico, bem assim serem utilizadas para avaliação:

a) Mapas e perfis transversais: essa técnica tem como base fazer um registro em papel, utilizando informações como localização, principais equipamentos, principais problemas ou potencialidades do bairro. Seu registro pode ser feito em uma localidade com maior altura, o que possibilita uma melhor visão do local.
b) Perfis Históricos: é um registro informal por parte do pesquisador analisando algum fato histórico da comunidade, como por exemplo a narrativa de uma catástrofe ou uma conquista.
c) Diagrama das relações entre a comunidade e outras instituições: Essa técnica é conhecida também como Diagrama de Venn, e faz com que a comunidade visualize a proximidade de outras entidades ou do governo. Após a atividade é possível ter um retrato da distância entre estas organizações e a comunidade.

Aplicação do Passo 2

Após a fase inicial de adaptação da equipe gestora e executora ao projeto, é preciso desenvolver um processo mais amplo e aprofundado de diagnóstico e de mapeamento de atores interessados no desenvolvimento do projeto. Ao buscar o desenvolvimento de uma relação de parceria com estes atores-chave para o processo de implementação do projeto, segue-se uma via de mão dupla:

Figura 8 - Via de mão dupla dos interesses

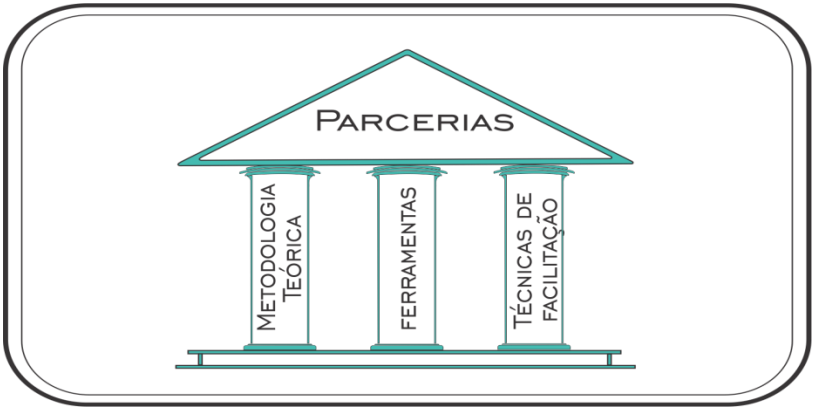


Fonte: Elaborado pelo autor.

Essa mão dupla traz em sua base a constatação de que é necessário aliar os objetivos e metas do projeto aos desejos dos grupos de interesse, aqui expostos como *o que comunidade deseja*. Para isso é preciso que a equipe executora tenha um papel de facilitador do processo de diálogo entre o projeto e o grupo de interessados. O projeto não pode ser visto como uma camisa de força. Esse diálogo consiste basicamente na relação entre objetivos, metas e ações previstas no projeto, e os objetivos, metas e ações dos grupos de interessados. É preciso criar essa ligação com o grupo de interessados para que haja mobilização por parte deles no projeto.

Nesse sentido, a presente etapa trabalha com o seguinte tripé:

Figura 9 - Pilares para o desenvolvimento de parcerias



Fonte: Elaborado pelo autor.

Para isso, é preciso uma boa base de conhecimentos do projeto, bases metodológicas e teóricas; desenvolver na equipe executora o perfil de facilitadores e os desafios que eles terão no seu trabalho; e as ferramentas, que são os instrumentos metodológicos para a realização dessas intervenções. Como pilares de um templo que perdura a séculos, os três suportam o objetivo deste passo que é o estabelecimento de parcerias duradouras. Além disso, como todo projeto possui tempo delimitado para sua execução, todas essas etapas podem ser executadas simultaneamente, como será exposto a seguir.

A parte de **bases metodológicas e teóricas** tem como intuito trabalhar os principais conceitos sobre os quais o projeto está estruturado. Se é, por exemplo, um trabalho de desenvolvimento de Planos Locais de Cultura, é preciso que a equipe executora tenha uma construção mental e teórica do que é cultura, suas várias

expressões, o que é o processo de planejamento, para explicar o que, no fim, é um plano e elementos complementares a este projeto, o que é desenvolvimento territorial e local, arranjos produtivos locais, entre outros. Outro aspecto importante é se este projeto se aplicará em governos ou entidades da sociedade civil, para poder entender também quem o faz e o processo para sua elaboração, implementação e depois avaliação.

Essa parte pode ser feita por meio de pequenos seminários, lembrando que os espaços formativos de um projeto devem ser curtos, de duas a quatro horas, para não se tornarem cansativos. Além disso, não se trata de discussões teóricas em ambientes universitários, e sim de debates abertos com foco na percepção das principais bases teóricas/metodológicas, a linha mestra em que o projeto se sustenta. Para isso o mais indicado é que seja feito em forma de Oficina, onde se dedique pouco tempo para exposição do tema e mais tempo para que haja reflexões sobre ele. Importante citar que o objetivo dessa atividade é que todos atuem no projeto com ideia do propósito do mesmo e com um discurso uníssono. E isso sabendo responder, por exemplo, a perguntas básicas – utilizando o exemplo anterior – do que é cultura, ou se o que eles fazem é cultura ou não, ou até mesmo perguntas relativamente a porquê o projeto possui aquele desenho territorial e não outro.

Com maior entendimento teórico/metodológico, a equipe executora se sentirá mais confiante em seu trabalho, pois, como em uma batalha, estará mais bem armada para um possível confronto.

As **técnicas de facilitação** são utilizadas pela equipe executora, que tem o papel de intermediar a

ligação entre o projeto e os diretamente interessados. Para isso, é preciso espaços de formação continuada, ou seja, formação seguida de suporte e retornos por parte da equipe executora acerca da prática. Nesse aspecto é preciso trabalhar os desafios, dilemas, e como agir em momentos de facilitação. Diferentemente da anterior, é uma fase mais comportamental e voltada à execução do projeto.

É importante ensinar à equipe executora o que é esse processo de facilitação e quais situações que eles poderão repassar na execução do projeto. É importante que essa formação seja feita em formato de oficina, na qual os participantes se coloquem em uma situação de aprendizes que buscam em experiências anteriores – com base em conhecimentos prévios – como atuariam nestas situações. O responsável pela Oficina terá o papel de desenvolver a costura entre esses conhecimentos prévios com o que seria uma atitude de facilitador naquela situação.

Para a execução dessa Oficina é importante ter uma pessoa que tenha experiência com facilitação ou mesmo que tenha executado algum projeto na área, pois o objetivo dessa etapa é principalmente mostrar como seria o papel de um facilitador no período de execução do projeto. Salienta-se que a Oficina não é um fim em si; ou seja, tem o objetivo de criar um novo modelo mental – uma caixa nova em suas mentes – de que eles são também facilitadores. A partir da Oficina, é importante que a equipe gestora tenha momentos em suas reuniões para reflexões acerca da prática da equipe executora.

Para a realização dessa Oficina é proposta a "**Oficina de Facilitação**". Essa oficina foi um dos

conteúdos formativos do Projeto SENAES com os articuladores territoriais, e consiste basicamente na resolução de um caso, em que os participantes são contratados para resolver um problema entre uma cooperativa de materiais recicláveis, a Cooperativa Lixo Rico, e a Secretaria de Assistência Social de um Município. Para sua realização é feita a distribuição dos "10 dilemas da participação aos participantes", para os quais devem propor soluções. Após a análise, os participantes apresentam os dilemas encontrados e soluções. Ao final, o facilitador da oficina tem o papel de fazer a costura final explicando do que se trata cada um dos dilemas, as situações reais em que esses dilemas estão acontecendo e suas soluções. Após a Oficina, os participantes tem a tarefa de buscar em sua prática a reflexão sobre um dos dilemas, sua reação e qual a solução. O plano de trabalho da Oficina está no apêndice 2.

As **ferramentas** são subsídios metodológicos para a realização dessas reuniões de apresentação do projeto aos interessados, buscando transformar essas apresentações na verdade em momentos de síntese de uma relação de parceria e de continuidade das ações do projeto. Para isso, é preciso planejar um roteiro básico do que se busca com estas apresentações e os próximos encontros, pois ao se pensar num trabalho com foco em comunidades, ou desenvolvimento territorial (por exemplo), é preciso planejar mais de um momento para estabelecer laços de confiança. Segundo Inde (1994, *apud* TURNES, 2004), a mobilização de uma comunidade local, seja em um primeiro nível de desenvolvimento de grupos de geração de renda ou em um segundo nível de integração de mais grupos,

necessita de confiança, em si no primeiro nível e nos outros no segundo nível. E a ideia, para se alcançar essa confiança, é buscar a construção de autonomia e sintonia (sinergia).

É importante destacar que, de um projeto a outro, varia o período para a realização deste passo. Portanto, é preciso pensá-lo no processo de planejamento do projeto, para que em sua execução sejam contemplados momentos de apresentação e sensibilização dos interessados.

Nesta parte de **expansão do projeto**, foram utilizadas como ferramentas – insumos metodológicos - as técnicas de Análise Participativa da Realidade e o Diagnóstico Rápido Urbano Participativo. Essas duas metodologias trouxeram subsídios para o desenvolvimento de um *check-list* apresentado na Tabela 8.

Após um processo de imersão da equipe executora em aspectos teóricos/metodológicos e em técnicas de facilitação, é hora de trabalhar com o grupo de interessados do projeto. Utilizando-se de técnicas participativas e construtivistas, é preciso salientar que esses indicativos têm como objetivo fazer com que a equipe executora não saia sem o mínimo de preparação em campo, lembrando que este processo é muito importante para criar confiança com os futuros parceiros.

No intuito de facilitar esse processo, a equipe executora pode seguir o *check-list* abaixo:

Tabela 8 - Check-List para as Oficinas de Apresentação do Projeto aos Interessados

Sequência	Item	Verificação
1	Lista de contatos das organizações	
2	Carta de Apresentação do Projeto	
3	Apresentação do Projeto	
4	Materiais impressos sobre o projeto	
5	Roteiro de apresentação do projeto	
6	Equipamento para registro fotográfico	
7	Folha de presença	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Segue abaixo explicação resumida de cada um dos itens referenciados acima:

A **lista de contatos das organizações** é o levantamento dos contatos das organizações e lideranças mobilizadas na primeira etapa – Diagnóstico Atual da Realidade –, a partir do qual se buscará uma nova reunião com o objetivo de apresentar mais detalhadamente o projeto. Importante neste momento é que, se houve contato com uma liderança de uma organização como uma Associação de Moradores, seja solicitado que sejam convidados os demais membros da associação, ou pelo menos a sua diretoria. Com o maior engajamento dos seus membros, ou pelo menos de suas lideranças, fica mais fácil que essa organização se engaje no projeto e se envolva com mais profundidade.

Para que haja um contato mais formal é importante que seja feita uma apresentação mais formal.

Por isso é importante ter um modelo de **Carta de Apresentação do Projeto.** Essa carta deve conter o cabeçalho e rodapé do projeto – constando os logotipos das organizações envolvidas diretamente com o projeto. A utilização das marcas oficiais dá mais seriedade ao projeto e também maior transparência. Além disso é importante sempre se referir ao projeto com seu nome oficial, utilizando até mesmo aquelas informações "Chamada Pública 001/2013". Com essa informação se viabiliza que a entidade possa atestar a existência do projeto em sites de pesquisa ou mesmo em outros tipos de busca, como contato direto com as organizações responsáveis. Outro ponto é que deve ser assinado pelo responsável pelo projeto, o gerente de projeto, podendo ser o gerente operacional. Por último, não se deve esquecer de explicar de forma resumida do que se tratará a reunião.

Dica: Buscar fazê-lo em uma página em editor de texto, no máximo duas, pois muita quantidade de informação espanta a leitura, ou dá a conotação de "cobrança".

Um item muito importante é ter sempre em mãos a **apresentação do projeto** em uma multiplicidade de meios: impresso, digital, em tarjetas. Deve-se ter muito cuidado ao se preparar para uma apresentação, pois nos casos de utilização de recursos tecnológicos (utilização de retroprojetor), pode haver problemas imprevistos. Para mitigar este problema, deve-se possuir sempre em mãos outras formas alternativas de apresentar o projeto. Outra informação importante: não se deve fazer apresentações maiores que 30 minutos, trabalhe com 15 a 20 minutos.

Dica: É importante num primeiro momento dar bastante espaço para que os interessados tirem dúvidas, desenvolvam reflexões e até mesmo exponham anseios, projetos, críticas.

Deve-se sempre ter em mãos **materiais impressos sobre o projeto**, ou pelo menos materiais sobre os resultados esperados do projeto, ou em casos de projetos de geração de renda, mostrar casos próximos e/ou exitosos daquele tipo de trabalho apresentado. Caso o projeto não tenha previsto investimentos em material, com o intuito de não ficar algo caro e pesado para carregar, podem ser desenvolvidos folders em uma folha de A4. Esse material pode ser desenvolvido em editores de texto.

Dica: Deve-se pensar sempre no tipo de organização que será visitada. Em caso de apresentação a uma indústria ou numa Associação Comercial, deve-se ter maior cuidado com a qualidade do material utilizado. Esses tipos de organização veem o material gráfico como um cartão de visitas do projeto.

O **roteiro de apresentação** é uma sequência de momentos para a realização da apresentação. O principal motivo para a montagem do roteiro está na limitação do tempo e no foco nos objetivos do encontro, buscando seguir uma linha de início-meio-fim. A apresentação deve ter de uma a duas horas no máximo. É importante que ela siga algumas etapas básicas:

Tabela 9 - Etapas do Roteiro de Apresentação do Projeto aos Interessados

Etapa	Informações Principais	Tempo
Apresentação breve do objetivo do encontro.	Falar as etapas que serão trabalhadas no encontro. Lembrar sempre de iniciar a fala agradecendo a oportunidade.	5 min.
Apresentação dos participantes e expectativas	Trata-se da apresentação de todos os presentes. Caso sejam participantes de uma mesma organização, pode-se pedir que falem seus nomes e o conhecimento/interesse com o tema do projeto e expectativas com o encontro. No caso de participantes de mais de uma organização, é importante falar o nome, organização, cargo, o conhecimento/interesse com o tema e a expectativa com o encontro.	10 a 15 min.
Apresentação do projeto	É importante mostrar as principais linhas do projeto, como o objetivo dele, as principais metas, e como esta(s) organização(ões) são importantes para a sua execução. Nesta parte é importante fazer conexões com falas feitas pelos participantes da apresentação. Esta costura dá um sentimento de	15 a 30 min.

	pertencimento e maior proximidade entre o projeto e os problemas/potenciais/expectativas/realidade apresentada pelos participantes	
Plenária	Este deve ser o momento com mais tempo dedicado. A plenária consiste em colocar a palavra aberta aos participantes. Este momento pode ser iniciado com um “alguma dúvida?”, “o que vocês acham do projeto?”, “o que podemos integrar com as ações já realizadas pela sua organização?”. Inicialmente virão perguntas e depois as pessoas irão ficando mais confortáveis para debater o projeto e trazer experiências anteriores, possibilidades de integração, novas demandas, assim por diante. Esta parte preparará para o último momento.	20 a 30 min.
Fechamento	O fechamento é referente ao momento em que se busca ter da organização o apoio ao projeto, caso positivo, já pode ser falado sobre os próximos passos: a formação da equipe de multiplicadores, o desenvolvimento conjunto do escopo do projeto e a formalização do projeto. É importante marcar um novo encontro com a entidade parceira, e se possível já	10 a 20 min.

	envolve-la em uma ação prática do projeto. No caso do Projeto SENAES, foi solicitar ajuda para chegar até o público-alvo do projeto – pessoas em situação de extrema pobreza e vulnerabilidade. Neste caso o principal apoio era na mobilização de reuniões comunitárias com estas pessoas.	

Fonte: Elaborado pelo autor

Dica: É importante citar que se deve buscar um espaço físico mais amplo, ou pelo menos que todos possam se ver ao formar um círculo. A disposição em círculo, ou como traz Luperini (2011) os "círculos bem formados", tem como objetivo que cada participante possa olhar nos olhos do outro sem precisar se mexer ou inclinar-se. Segundo o autor, pode-se solicitar ao iniciar o trabalho que todos fiquem com menos de 30 centímetros de distância uns dos outros (fazer esta recomendação quando utilizar espaços grandes).

Para a realização de toda ação externa por parte da equipe gestora ou mesmo executora é preciso ter muito cuidado com o registro desses momentos. Esses registros são importantíssimos para a parte de prestação de contas, e em muitos casos são obrigatórios quando há a figura do financiador do projeto. São o relato do acontecimento – principais pontos discutidos e encaminhados, registro fotográfico e lista de presença. Esses dois últimos serão mais detalhados a seguir:

É muito importante ter em mãos um **equipamento de registro fotográfico** para registro daquele momento final, após o fechamento do encontro de todos os

presentes juntos e abraçados. Esse tipo de registro é importante para todos como um momento de união e gera fortalecimento de laços e de início de uma caminhada conjunta. Além desse tipo de registro é possível fotografar algumas etapas da apresentação, como a apresentação do projeto e da plenária, como também fotografar materiais desenvolvidos durante a atividade, como por exemplo cartazes, ou colagem de tarjetas.

Dica: Nem sempre as organizações possuem câmeras fotográficas ou os projetos preveem a sua aquisição. Nesses casos podem ser utilizados smartphones. Outra dica é sempre perguntar se podem ser feitos registros fotográficos, para não causar nenhum tipo de constrangimento.

O último item do check-list e o mais importante – quando tratamos da prestação de contas – é a **lista de presença.** Nesse item, é importante, antes de partir para a fase de execução do projeto, que se tenha a lista de presença pronta, pois em projetos financiados por entes governamentais há uma série de campos obrigatórios que devem haver nas listas, por exemplo o Cadastro de Pessoa Física (CPF), nome completo, telefone e endereço residencial. Essas listas devem possuir o número de campos necessários depois para a prestação de contas; além disso, serve também para registrar que realmente o evento aconteceu e que a pessoa existe.

Quando não há financiamento externo ao projeto, é importante consultar os parceiros da execução para averiguar se possuem ou gostariam de compartilhar o mesmo modelo, evitando assim que em um mesmo encontro haja mais de uma lista de presença passando

para os presentes assinarem, correndo o risco de haver, ao final, variações no registro do número total de participantes e variação na descrição das informações nos campos da lista. Nesses casos, é comum que a pessoa coloque todas as informações solicitadas na primeira lista, e na segunda só o nome e a assinatura pensando que após o evento farão a consolidação destes dados.

Mas quando o projeto não possui financiador e parceiros, ou até mesmo quando deixam livre a construção do documento, quais informações são vitais para um documento como esse?

Para quem realiza pesquisas por meio de questionários sabe que quanto menor o número de informações solicitadas, maior a eficácia do documento, ou seja, mais pessoas completá-lo-ão. Nesse caso, indica-se as seguintes informações e campos:

a) Inserção de logomarca da organização e do projeto no cabeçalho do documento – identificação do documento.
b) Informações iniciais: título do encontro – "Encontro de Sensibilização para o Projeto SENAES", dia, horário e local.

Abaixo destas informações criar uma tabela com as seguintes informações:

a) Nome completo;
b) CPF;
c) Contato (telefone e/ou e-mail);
d) Assinatura

Assim tem-se uma lista de presenças para projetos. Para fins de prestação de contas, podem ser impressos os relatos dos encontros e anexados junto às listas de presenças.

Dica: Quando for um evento em que se tenham muitas organizações presentes, e que se tenha o objetivo de registrar que essas entidades tomaram decisões ou até mesmo para divulgação, pode-se inserir um campo "entidade/organização" na lista de presença. Isto é muito comum em reuniões de Conselhos Municipais e Fóruns Temáticos.

Permeando esse check-list, deve-se recordar que a linha que costura todo este esforço é a construção de parcerias. Esse objetivo principal da presente etapa deve ser pensado sempre no momento em que se planeja cada uma das sete etapas mencionadas anteriormente.

Após a realização dos encontros de apresentação do projeto aos interessados, inicia-se a construção efetiva da estratégia de constituição de uma equipe "expandida" do projeto que será tratada no passo seguinte.

4.2.5. Passo 3 - Construção do Grupo de Trabalho

Apresentação

Após um processo de sensibilização dos interessados com o projeto, é importante buscar aproveitar essa mobilização para inseri-los no

desenvolvimento do projeto de forma direta. Os três passos seguintes da metodologia, contando com este, tem como objetivo dar subsídios quanto ao processo de consolidação e sintetizar esses apoios em prol do desenvolvimento do projeto.

A construção do Grupo de Trabalho (GT) parte do pressuposto de que os projetos na área do fomento econômico, social, cultural, educacional, esportivo precisam sair dos gabinetes para terem maior sucesso e ao final realizar o máximo de ações possíveis previstas no projeto, bem como possibilitar que outras ações estratégicas dos interessados também façam parte da agenda do projeto, tendo assim maior alcance. Esse fato, como apresentado anteriormente, acontece ainda pelo envolvimento dos interessados na discussão do projeto por meio dos encontros de apresentação do projeto.

A construção deste GT, ou, como descrito anteriormente, equipe de multiplicadores do projeto, é uma equipe de trabalho que será formada por membros da equipe executora do projeto – podendo ter também membros da equipe gestora; lideranças das organizações interessadas – mapeados anteriormente no passo de apresentação do projeto; lideranças comunitárias; representantes do público-alvo do projeto; entre outros que sejam importantes para o avanço do projeto. Lembrando que as organizações ou pessoas envolvidas nessa equipe terão que arregaçar as mangas e trabalhar. Não se trata somente de um grupo consultivo, mas de atuação direta na construção e execução do projeto.

Aplicação do Passo 3

Da equipe de multiplicadores deve ser constituído o Grupo de Trabalho (GT). Caso seja um projeto com foco no desenvolvimento territorial (regiões, territórios, bairros), a estratégia é a formação de colegiados territoriais. Caso seja um projeto educacional em uma escola, por exemplo, cabe desenvolvê-lo junto ao Conselho de Pais e Professores; caso seja, ainda, um projeto ligado a um programa governamental envolvendo, por exemplo a juventude, é interessante desenvolvê-lo dentro do Conselho Municipal de Juventude. Há também a possibilidade de desenvolvimento de Fóruns, como no caso do projeto Plano Estadual de Cultura desenvolvido pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), que tem como estrutura de construção, implementação e avaliação do Fórum Estadual de Planejamento da Cultura, e Fóruns Territoriais de Planejamento da Cultura.

Importante citar que o GT não deve seguir o perfil de membros fiscalizadores ou mesmo meros colaboradores. A equipe de multiplicadores no GT deve possuir papel deliberativo, e também participar na construção conjunta do escopo do projeto, na sua implementação e avaliação.

Para realizar essa mobilização, a equipe executora, junto à equipe gestora do projeto, deve se reunir e buscar construir uma relação de lideranças e organizações interessadas que participaram das reuniões de apresentação ou mesmo dando apoio nas demais atividades do projeto. Seguindo o passo da apresentação, esse grupo de interessados já está de

certa forma engajado com o projeto. O que falta é um contato entre eles checando a possibilidade de fazerem parte dessa equipe de multiplicadores do projeto, participando ativamente desse Grupo de Trabalho. Neste contato é importante explicar o papel que este Colegiado possui, reforçando que o trabalho principal consiste:

a) Levantar prioridades de atuação do projeto;
b) Participar na consolidação do escopo do projeto;
c) Implementar conjuntamente as ações;
d) Se reunir periodicamente para avaliar o andamento do projeto – reuniões de avaliação formativa

Temporalmente, a formação do Grupo de Trabalho é um passo anterior à consolidação do escopo do projeto, pois essa equipe já iniciará um processo de envolvimento com o projeto, criando engajamento e relações de confiança entre seus membros. Porém, a formalização deste Grupo de Trabalho ocorrerá após a consolidação do escopo do projeto (próximo passo), concomitantemente com o ato formalização da consolidação do escopo do projeto.

4.2.6. Passo 4 - Consolidação do Escopo do Projeto

Apresentação

Após o processo de mobilização dos atores interessados, passa-se à fase de consolidação do escopo do projeto. A consolidação do escopo não é

somente a transposição do que fora planejado anteriormente para a realidade, pois se fosse feito desta forma seria o mesmo que brincar com aquelas caixas de encaixe (brinquedos infantis) e tentar colocar uma peça quadrada (projeto) em um buraco circular (realidade). Este passo é na verdade um processo de casamento entre projeto e realidade, e para que seja um relacionamento feliz e duradouro, é preciso que ambos sentem à mesa para conversar – falando aonde querem chegar – e façam sacrifícios – abrindo mão de algumas coisas – para que se tenha a construção de um bom plano.

Os projetos não podem ser vistos como camisas de força, principalmente quando tratamos de projetos de fomento, onde o principal papel do agente é de incentivador, incendiador de iniciativas. Para isso, neste passo apresenta-se como fazer esta consolidação junto aos atores interessados do projeto e como fazer o processo de tradução do que está previsto no projeto – escrito com base em metodologias mais complexas de gerenciamento de projetos – em uma linguagem mais simplificada que pode ser construída e avaliada junto a quem colocará a mão na massa junto na implementação. É importante salientar que o processo de “simplificação” do planejamento não é sinônimo de redução ou fragilização do projeto e sim de uma transposição de algo pensado por um grupo de pessoas – geralmente especialistas na área – para um grupo mais heterogêneo, por este motivo se justifica a metodologia apresentada a seguir.

Nesta fase de consolidação do escopo, foram utilizadas como base as metodologias da Matriz Lógica (ML), do Planejamento Orientado por Objetivos (ZOPP) e

da Estrutura Analítica de Projeto (EAP), que são apresentadas a seguir:

4.2.6.1. Matriz Lógica (ML)

A Matriz Lógica possibilita a visualização de todas as atividades, metas e objetivos, assim como viabiliza a análise dos seus indicadores (COSTA, CASTANHAR, 2003). A sua aplicação é feita por órgãos governamentais como o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, sendo utilizado para averiguação da implementação das ações do PPA, pelo Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada (IPEA), no monitoramento e avaliação de políticas públicas, e também em outros ministérios e governos estaduais que fazem repasse de recursos via projetos. A sua difusão no mundo iniciou-se com a agência de cooperação internacional GTZ da Alemanha, para a qual a ML faz parte de uma metodologia de planejamento de projetos nomeada de ZOPP – Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos (CASSIOLATO, GUERESI, 2010). Atualmente, a ML é utilizada fora do Brasil também por outros órgãos de cooperação internacional e bancos de fomento ao desenvolvimento, como o Banco Mundial e o Banco Interamericano de Desenvolvimento.

Abaixo segue um exemplo de ML proposta por Campos, Abegão e Delamaro (2002) exposto no Caderno de Oficina Social:

Tabela 10- Exemplo de Matriz Lógica

	Marco Lógico do Projeto "Livro pra Comida, Prato pra Educação"			
	Descrição	**Indicadores**	**Meios de Verificação**	**Pressupostos**
Objetivo Geral	Favorecer o desenvolvimento físico dos estudantes da rede municipal de ensino de Brejo da Cruz	▪ Variação na relação estatura/idade no universo de estudantes ▪ Redução do atraso na relação estatura/idade entre os alunos com déficit de crescimento	▪ Medições antropométricas semestrais ▪ Medições antropométricas trimestrais	
Objetivo Específico 1	Adequar o refeitório da Escola Municipal Monteiro Lobato às condições exigidas pelo projeto	▪ Adaptabilidade e operacionalidade do refeitório	▪ Verificação *in loco* e teste de equipamentos	
Produto 1.1	Refeitório reformado e equipado	▪ Prazo de execução	▪ Acompanhamento de cronograma	
Atividade 1.1.1	Execução das obras	▪ Qualidade do serviço	▪ Verificação *in loco*	Disponibilidade do setor de obras da prefeitura
Atividade 1.1.2	Aquisição e instalação de equipamentos	▪ Observação das normas de instalação	▪ Verificação *in loco*	
Objetivo Específico 2	Completar e reforçar a merenda oferecida nas 7 (sete) escolas municipais de Brejo da Cruz	▪ Cumprimento da dieta pelas escolas do município	▪ Fiscalização da equipe da Séc.de Saúde	
Produto 2.1	Nova dieta incorporada à merenda das escolas municipais	▪ Produção diária das hortas	▪ Registro da quantidade diária de produtos colhidos	
Atividade 2.1.1	Definição de uma nova dieta	▪ Valor nutricional da merenda	▪ Tabelas de valores nutricionais dos alimentos	
Atividade 2.1.2	Capacitação das merendeiras	▪ Qualidade da merenda	▪ Verificação *in loco* e pesquisa junto aos alunos	
Produto 2.2	Hortas em cultivo em 4 (quatro) escolas municipais	▪ Produção diária das hortas	▪ Registro da quantidade diária de produtos colhidos	
Atividade 2.2.1	Formação de canteiros e mudas e posterior plantio	▪ Ordenação dos canteiros e variedade de hortaliças	▪ Verificação *in loco*	
Atividade 2.2.2	Envolvimento dos alunos no cultivo	▪ Número de alunos participantes ▪ Satisfação quanto ao trabalho	▪ Fichas de inscrição dos voluntários ▪ Grupos focais com os voluntários	Alunos motivados para o trabalho voluntário de cultivo
Objetivo Específico 3	Criar novos hábitos de alimentação entre os alunos das escolas municipais	▪ Mudanças nos hábitos alimentares praticados fora da escola	▪ Grupos focais com alunos e com pais sobre hábitos alimentares	
Produto 3.1	Conteúdos didáticos sobre nutrição tratados em aula	▪ Grau de assimilação das informações sobre nutrição	▪ Teste para avaliação de conhecimento	
Atividade 3.1.1	Orientação pedagógica aos professores sobre o assunto	▪ Incorporação de conteúdos sobre nutrição	▪ Programa de aula dos professores	
Produto 3.2 Atividade 3.2.1	Feira de ciências sobre alimentação e saúde Preparação dos eventos da Feira junto aos alunos	▪ Impressão dos visitantes da Feira sobre os trabalhos ▪ Qualidade dos trabalhos para a feira	▪ Entrevistas com os visitantes durante a Feira ▪ Avaliação dos professores	Realização de atividades em horário complementar
Atividade 3.2.2	Convocação dos pais e da comunidade para Feira	▪ Número de visitantes da Feira	▪ Controle dos ingressos	

Fonte: CAMPOS, ABEGÃO, DELAMARO (2002, p. 56).

Segundo Armani (2004), a Matriz Lógica é muito importante para pensar a criação de novos projetos, pois desenvolve a dinâmica entre os objetivos, metas, entregas e atividades com seus respectivos indicadores. A partir dele inicia-se a construção do projeto. Para a construção do projeto, Armani apresenta o seguinte quadro:

Tabela 11 - Matriz Lógica explicativa

Descrição Sumária	Indicadores Verificáveis	Meios de Verificação	Premissas (fatores de risco)
Objetivo Geral: Objetivo hierarquicamente superior para o qual o objetivo do projeto contribui	***Indicadores de Impacto:*** Evidenciam até que ponto e como o projeto contribui para o alcance do Objetivo Geral.	Fontes de dados e informações e meios de coleta/ registro para o Indicador de Impacto.	
Objetivo do Projeto: Objetivo específico do projeto. Sua finalidade.	***Indicadores de Efetividade:*** Evidenciam o grau de realização do Objetivo específico do Projeto.	Fontes de dados e informações e meios de coleta/ registro para o Indicador de Efetividade.	Premissas sobre fatores externos, que podem condicionar o alcance do Objetivo Geral.
Resultados Imediatos: Situações, serviços, produtos a serem produzidos pelo projeto, como condição para realizar o Objetivo do Projeto.	***Indicadores de Desempenho:*** Evidenciam em que medida os Resultados foram produzidos.	Fontes de dados e informações e meios de coleta/ registro para os Indicadores de Desempenho.	Premissas sobre fatores externos, fora do controle do projeto, mas que podem condicionar o alcance dos Objetivos do Projeto.
Atividades: Conjunto de ações-chave necessárias para alcançar os Resultados.	***Indicadores Operacionais:*** Evidenciam a realização das Atividades/Ações (Cronograma) e a provisão de Recursos (Orçamento).	As fontes de informações e meios de verificação dos Indicadores Operacionais são o Orçamento e o Cronograma.	Premissas sobre fatores externos, que podem condicionar a produção dos Resultados.

Fonte: ARMANI (2004, pg.38).

4.2.6.2. Planejamento Orientado por Objetivos (ZOPP)

Na década de 1980, a Sociedade Alemã de Cooperação Técnica – GTZ estava buscando desenvolver uma metodologia para desenvolvimento de projetos que avançasse na utilização da Matriz Lógica

(ML), que na fase de desenvolvimento de projetos era feita por uma equipe de técnicos, com inúmeros objetivos, e que apresentava grande dificuldade de avaliação dos resultados no momento do monitoramento. Além disso, os projetos no campo do fomento muitas vezes eram desenvolvidos por especialistas, sendo que sua implementação era feita em conjunto com o público beneficiário e outras organizações. Com isso, iniciou-se o desenvolvimento de uma nova metodologia para implementação de projetos, o Projeto Orientado por Objetivos, que possui a sigla ZOPP em alemão. (BROSE, 2001)

O ZOPP possui em sua essência três pilares importantes: 1) a ML; 2) o METAPLAN, que se baseia na utilização de materiais visuais e de técnicas de participação e 3) rotinas básicas de planejamento (MILINGUILLO, NETO, 2003).

Segundo Campos, Abegão e Delamaro (2002), o ZOPP possui três fases. A primeira é a fase de diagnóstico, que consiste na realização de: 1) análise de envolvimento dos atores que participarão direta e indiretamente do projeto, 2) da análise de problemas, levantando-se os principais problemas, 3) análise de soluções e 4) análise das alternativas que podem ser empreendidas para a resolução dos problemas. A segunda fase consiste na elaboração da ML, e por último o plano de ação. Concomitantemente à construção do plano de ação do projeto, é construído o quadro de indicadores que servirá de base para a criação de um sistema de acompanhamento e avaliação. O quadro proposto pelos autores é:

Tabela 12 - Sistema de Acompanhamento e Avaliação

Projeto "Livro pra Comida, Prato pra Educação"		
Objeto da Avaliação	Indicadores	Meios de Verificação
Avaliação de efetividade (Impactos e Efeitos)		
Desenvolvimento físico dos estudantes da rede municipal de ensino de Brejo da Cruz	• Variação na relação estatura/idade no universo de estudantes • Redução do atraso na relação estatura/idade entre os alunos com déficit de crescimento	• Medições antropométricas semestrais • Medições antropométricas trimestrais
Adequação do refeitório da Escola Municipal Monteiro Lobato às condições exigidas pelo projeto	• Adaptabilidade e operacionalidade do refeitório	• Verificação *in loco* e teste de equipamentos
Merenda oferecida nas 7 (sete) escolas municipais de Brejo da Cruz	• Cumprimento da dieta pelas escolas do município	• Fiscalização da equipe da Séc. de Saúde
Novos hábitos de alimentação entre os alunos das escolas municipais	• Mudanças nos hábitos alimentares praticados fora da escola	• Grupos focais com alunos e com pais sobre hábitos alimentares
Melhoria no rendimento escolar e redução da repetência entre os alunos das escolas do município	• Nível de aproveitamento dos alunos em certas disciplinas • Redução do número de retenções escolares	• Testes específicos de conhecimento • Diários dos professores
Avaliação de eficácia e eficiência		
Refeitório reformado e equipado	• Prazo de execução	• Acompanhamento de cronograma
Execução das obras	• Qualidade do serviço	• Verificação *in loco*
Aquisição e instalação de equipamentos	• Observação das normas de instalação	• Verificação *in loco*
Nova dieta incorporada à merenda das escolas municipais	• Produção diária das hortas	• Registro da quantidade diária de produtos colhidos
Definição de uma nova dieta	• Valor nutricional da merenda	• Tabelas de valores nutricionais dos alimentos
Capacitação das merendeiras	• Qualidade da merenda	• Verificação *in loco* e pesquisa junto aos alunos
Hortas em cultivo em 4 (quatro) escolas municipais	• Produção diária das hortas	• Registro da quantidade diária de produtos colhidos
Formação de canteiros e mudas e posterior plantio	• Ordenação dos canteiros e variedade de hortaliças	• Verificação *in loco*
Envolvimento dos alunos no cultivo	• Número de alunos participantes • Satisfação quanto ao trabalho	• Fichas de inscrição dos voluntários • Grupos focais com os voluntários
Conteúdos didáticos sobre nutrição tratados em aula	• Grau de assimilação das informações sobre nutrição	• Teste para avaliação de conhecimento
Orientação pedagógica aos professores sobre o assunto	• Incorporação de conteúdos sobre nutrição	• Programa de aula dos professores
Feira de ciências sobre alimentação e saúde	• Impressão dos visitantes da Feira sobre os trabalhos	• Entrevistas com os visitantes durante a Feira
Preparação dos eventos da Feira junto aos alunos	• Qualidade dos trabalhos para a feira	• Avaliação dos professores
Convocação dos pais e da comunidade para Feira	• Número de visitantes da Feira	• Controle dos ingressos

Fonte: CAMPOS, ABEGÃO, DELAMARO (2002, p. 54).

Segundo Brose (2004) é importante citar que o ZOPP não é um passo-a-passo, e sim um guia metodológico que pode ser utilizado complementarmente por outras metodologias como o Diagnóstico Rápido Participativo (DRP).

4.2.6.3. Estrutura Analítica de Projeto (EAP)

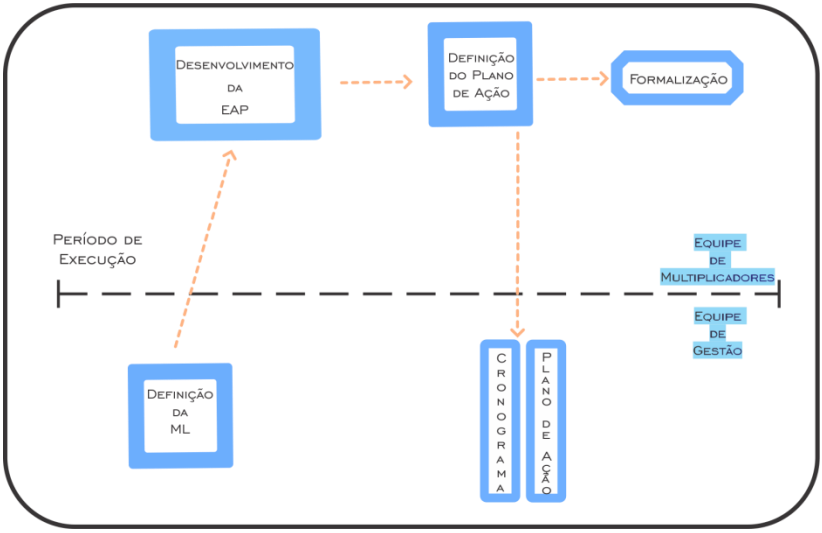
A Estrutura Analítica de Projeto, ou *Work Breakdown Structure,* é uma das metodologias mais utilizadas na área de gestão de projetos. O EAP é desenvolvido após a fase do Termo de Abertura de Projetos e antes da Definição do Cronograma de um projeto. Ou seja, é um dos primeiros passos na fase do Planejamento do Escopo de um projeto. (TERRIBILI FILHO, 2011)

Segundo Gido e Clements (2007) a EAP tem como objetivo o desmembramento do projeto em menores porções, conseguindo assim identificar todas as atividades possíveis para a realização de um projeto, dividindo-a em quantos níveis forem necessários. Segundo Terribili Filho (2011) a ideia principal da EAP é elaboração das entregas, que devem ser feitas com base em entrevistas, reuniões, questionários junto aos atores interessados do projeto. Após a definição dos entregáveis, é feita a decomposição em entregas menores, que nessa metodologia chamamos de atividades. Em seu livro “Gerenciamento de Projetos em 7 Passos”, Terrabili Filho traz vários exemplos de formas de realizar a decomposição, como também quais tipos de tecnologias de informação podem ser utilizadas para gerar estas matrizes. Para desenvolver esta decomposição pode ser utilizado o *software* Xmind.

Aplicação do Passo 4

A aplicação da metodologia segue duas fases simultâneas. Uma fase será na ponta do projeto – onde ele acontece - realizada pela equipe executora junto à equipe de multiplicadores e outra fase que compete mais à equipe de gestão. Para facilitar o entendimento segue abaixo a figura explicativa:

Figura 10 - As duas fases de consolidação do escopo



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.6.4. Quanto à Equipe de Gestão: Desenvolvimento da Matriz Lógica do Projeto

Os projetos que possuem financiamento externo em sua grande parte são construídos com base na Matriz Lógica (ML). A utilização dessa metodologia se justifica pelo fato de ser uma das mais completas, além de, nos dízeres de Armani (2004), possibilitar a dialética entre toda parte descritiva do projeto, indicadores de verificação, meios de verificação e os fatores de risco de cada ação.

Em grande parte dos projetos, a ML é feita como elemento inicial para a construção do projeto e funciona para apresentar ao financiador a relação entre metas, entregas e recursos necessários para a execução do mesmo. A ML se apresenta em projetos de captação de recursos geralmente ligados ao processo de "Monitoramento e Avaliação", apresentando os indicadores utilizados para a mensuração de resultados. A apresentação dos indicadores de monitoramento e avaliação servem para mostrar que há critérios claros para verificar se é possível chegar ao resultado almejado ou não. Nesse caso, a matriz outorga solidez ao projeto.

Na metodologia de avaliação formativa, a ML é uma metodologia de apoio na implementação do projeto, utilizada pela equipe de gestão para dar suporte à execução do processo de consolidação do escopo do projeto. Dessa forma, a ML deve ser sistematizada pela equipe de gestão de projeto antes da realização do

momento de consolidação do escopo do projeto realizado pela equipe de multiplicadores. No caso de projetos financiados por terceiros, a ML será de montagem mais fácil, pois o objetivo geral, metas, entregas e atividades já estarão descritas, e muitas vezes os seus indicadores – e aqui adaptaremos para critérios de verificação - também estão previstos. O importante é gerar o quadro da ML do projeto elencando principalmente os meios de verificação de objetivo geral e metas. Os indicadores de entregas e atividades ficarão para a etapa seguinte e serão realizadas entre a equipe executora e a formação da equipe de multiplicadores.

Tabela 13- Exemplificação da Matriz Lógica com base no Projeto SENAES

	Descrição	**Critério de Verificação**	**Meios de Verificação**	**Fatores de Risco**
Objetivo Geral	Apoiar e implantar ações municipais integradas de economia solidária como estratégia de promoção do desenvolvimento local e territorial sustentável visando a superação da extrema pobreza por meio da geração de trabalho e renda em iniciativas econômicas solidárias.	Superação da extrema pobreza por meio de empreendimentos econômico solidários e fortalecimento do desenvolvimento local	Número de empreendimentos gerados com o projeto	Ausência de participação e engajamento social. Mudanças políticas na administração municipal.
Meta 1	Organização sócio comunitária, mobilização e identificação de lideranças e capacitação de agentes.	Organização de ações que possibilitem o desenvolvimento dos territórios municipais	Número de oficinas e encontro de fomento	Baixa adesão comunitária. Não realização das oficinas por dificuldades de

		em situação de extrema pobreza, articulados na perspectiva do fortalecimento da economia solidária.		contato, recursos, tempo.
Meta 2	Fortalecimento e manutenção do espaço físico multifuncional Centro Público de Economia Solidária de Itajaí (www.cepei.org.br) congregando 30 Empreendimentos de Economia Solidária). Fortalecimento e integração das feiras orgânicas	Fortalecimento do Centro Público de Economia Solidária e Itajaí bem como a potencialização do comércio de produtos e serviços dos EES empreendimentos solidários.	Número de forma de oficinas realizadas. Número de equipamentos adquiridos.	Prazos para aquisição pública. Ausência de recursos. Dificuldade de mobilização comunitária.
Meta 3	Formação, capacitação e assessoria técnica	Contratação e capacitação de agentes de economia solidária	Número de profissionais contratados	Perfil para as funções desejadas.

		para assessoramento aos empreendimentos solidários.		Ausência de mão de obra especializada
Meta 4	Apoio, fomento e organização de ações da comercialização solidária ao Centro Público de Economia Solidária de Itajaí e aos novos empreendimentos a serem constituídos.	Fortalecimento do Centro de Formação em Economia Solidária (CFES-SC), através da prática da formação e assessoria técnica a Empreendimentos de Economia Solidária de toda a região. Fortalecimento do circuito de comercialização e base de serviços	Realização de feiras	Condições climáticas Escassez de recursos Mobilização dos participantes da feira

		urbana.		
Meta 5	Comunicação e divulgação das experiências do Centro Público de Economia Solidária de Itajaí.	Incremento da comercialização da agro ecologia no município incentivando o envolvimento dos agricultores locais.	Número de cartilhas produzidas	Má distribuição das cartilhas Escassez de recursos
Meta 6	Articular parceria para a implantação e divulgação de ações de finanças solidárias na região	Acesso à linhas crédito através de finanças solidárias para os EES empreendimentos solidários de toda a região.	Número de parceiros que aderiram ao projeto	Falta de adesão dos parceiros Ausência de iniciativas de finanças solidárias na região Baixo conhecimento sobre o tema
Meta 7	Integração dos gestores públicos regionais para	Realização de ações regionais de	Número de cursos realizados	Falta de engajamento

	apoio e fomento da economia solidária	políticas públicas de apoio e fomento à ES, através da integração dos gestores públicos com os agentes de ES nos territórios e os formadores de ES, além da equipe		dos gestores públicos Fatores políticos

Fonte: Adaptado de Campos, Abegão e Delamarco (2002).

No caso do Projeto SENAES, só há informações quanto ao objetivo geral, as metas e os resultados esperados das metas (os quais inserimos como critério de verificação). Para a exemplificação foram desenvolvidas as partes que tratam do meio de verificação e dos fatores de risco. As informações utilizadas para o preenchimento se deram com base nas atividades previstas pelo projeto. Com a ML formada pela equipe de gestão se tem a visão do todo bem clara, e fica mais fácil a gestão do projeto, bem como a condução do processo de avaliação formativa na ponta por meio da equipe de multiplicadores – no caso do Projeto SENAES, por meio do Colegiado Territorial.

4.2.6.5. O planejamento da consolidação do escopo na ponta do projeto: A consolidação do projeto junto à equipe de multiplicadores.

Com a ML desenhada, agora é o momento de planejar a realização da fase de consolidação junto aos interessados. Diferentemente da construção da ML, que é feita pela equipe de gestão, a consolidação do escopo do projeto é feita pela equipe de multiplicadores. A consolidação do escopo acontece basicamente em um encontro onde será apresentado as entregas e atividades, do qual extrai-se a propositura, pelo Grupo de Trabalho, das entregas e atividades para serem realizadas pelo projeto.

Esse encontro deve ser de no mínimo quatro e máximo oito horas de duração. Pode parecer muito, mas

é um encontro de trabalho, em modelo de Oficina, e que tem cinco fases principais, que serão apresentadas abaixo e posteriormente detalhadas.

Tabela 14 - Etapas do encontro de consolidação do escopo do projeto

Etapa	**Informações Principais**	**Tempo**
Apresentação do objetivo da atividade	Apresentar as etapas que serão trabalhadas no encontro, frisando principalmente o resultado esperado (escopo do projeto) e o tempo para realização destas atividades. Importante contextualizar como está a execução do projeto até aquele momento.	15 minutos
Desenvolvimento da Estrutura Analítica de Projeto	Nesta atividade os presentes são organizados em grupos e divididos por entrega, apresentando ao final os seus quadros da Estrutura Analítica do Projeto.	1 hora
Intervalo	Pausa para café para os participantes darem uma oxigenada e para os organizadores migrarem as informações dos quadros elaborados anteriormente para o	15 minutos

	Plano de Ação.	
Definição do Plano de Ação	Este deve ser o momento com mais tempo dedicado, pois neste momento serão divididas as responsabilidades de cada um, como será feita e o tempo para execução de cada atividade.	2 horas
Fechamento	O fechamento é um momento de avaliação do que foi feito no encontro, como uma apresentação de modo geral do que foi acordado. Ao final há duas possibilidades: 1) Realizar a formalização do plano e marcar a primeira reunião de avaliação formativa.2) Marcar o próximo encontro de formalização e a primeira reunião de avaliação formativa.	30 minutos

Fonte: Elaborado pelo autor.

A **apresentação do objetivo da atividade** é o momento de mostrar a todos o objetivo do encontro que está sendo realizado, destacando o papel que este grupo tem para o desenvolvimento do projeto. Caso seja um encontro no qual as pessoas presentes não se conhecem, é importante fazer uma rodada rápida de apresentações individuais.

A **Estrutura Analítica de Projeto (AEP)** é a metodologia mais utilizada para definição de escopo e seu detalhamento. No caso da Metodologia de Avaliação Formativa de Projetos, deve ser adaptada para o detalhamento das entregas previstas pelo projeto, bem como as entregas construídas pela equipe de multiplicadores – que serão integradas ao projeto.

Para o seu desenvolvimento podem ser utilizados recursos tecnológicos, como computadores portáteis ou utilizar materiais como papel pardo, cartolinas e tarjetas. No caso da utilização de computadores, é preciso ter *softwares* de criação de mapas mentais. Nesse caso, indica-se o Xmind, que é um *software* do tipo "*freemium*", tendo uma versão mais simples gratuita e uma versão mais profissional paga. A versão gratuita dá o resultado desejado.

Para a realização da atividade, indica-se a divisão dos presentes em grupos, dividindo as entregas para serem detalhadas. Esses grupos podem ser divididos de acordo com os interesses de cada um dos participantes, por exemplo, no caso do Projeto SENAES, alguns participantes se interessarão mais em discutir a entrega "feira"; outros discutirão as "oficinas de formação em economia solidária"; e assim por diante. Outra estratégia é dividir por número de participantes – por exemplo quatro pessoas por grupo –, nos casos em que se deseja uma maior variedade de interessados para a discussão de uma entrega, nos casos em que sejam entregas mais complexas e que envolvam uma equipe multidisciplinar, ou quando se busque colocar na mesa mais pontos de vistas quanto a um tema. Por exemplo, em uma reunião de um projeto executado por Conselho Escolar, quando tratar de entregas como eventos tais como uma noite

literária ou um mutirão de reforma, é interessante colocar professores, técnicos, pais e até mesmo alunos para pensar como desenvolver as atividades.

Com base no AEP, esses grupos terão uma entrega, e abaixo dela listarão as atividades necessárias para desenvolver a entrega, além das metas para as atividades.

Tabela 15 – Exemplo de disposição textual nos cartazes dos grupos

Oficina de formação em Economia Solidária	
Atividades	**Meta**
Lista de presença	Lista de presença impressa
Mobilização das pessoas	20 participantes inscritos
Palestrante	Palestrante confirmado
Confirmação do local	Local confirmado e divulgado
Materiais para apresentação – cartazes, impressões, canetões, tarjetas	5 cartazes, 10 canetões, 20 impressões e 100 tarjetas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por *entrega* deve-se entender o serviço ou produto que se está buscando realizar, por exemplo, a feira de economia solidária no território, a formação de um novo empreendimento econômico-solidário, atividades de capacitação, entre outros. Por *atividade* se entendem as ações desenvolvidas para concretizar a entrega. Como exemplo, para a oficina de formação seriam as seguintes: lista de presença, mobilização das pessoas, o palestrante, certificados de presença, local,

estrutura para apresentação. Quanto aos indicadores, deve-se ter uma atenção especial.

As metas ajudam no processo de medição do resultado esperado daquela ação. Por exemplo: o desenvolvimento da lista de presença tem como meta a lista de presença impressa, a mobilização de pessoas pode ter como meta 20 pessoas inscritas. A utilização de metas é vital para o processo de avaliação formativa de um projeto, pois com ele pode se mensurar o quanto se está avançando em determinados pontos, como por exemplo a mobilização de pessoas para as capacitações, e poder dedicar maior esforço para a realização de 100% daquela meta.

É muito importante citar que a meta não serve simplesmente para dizer que foi ou não cumprida a atividade, mas também medir o quanto falta (utilizando porcentagem) para que de uma reunião de avaliação formativa em diante se possa focar mais naquela atividade pendente. Isso acontece, por exemplo, na atividade “mobilização de pessoas” onde se tem uma meta quantitativa de “20 participantes inscritos”. Se a oficina está marcada para o dia 20 de junho e até o dia 12 deste mês há somente 10 confirmados, é preciso que a equipe de multiplicadores dedique mais esforços nos contatos e convites para que se tenha 20 participantes na oficina.

Após passado o tempo dedicado à elaboração do EAP, passa-se então ao **intervalo.** O momento do intervalo é importante para os participantes terem um momento para relaxar, tomar um café e conversar entre si. Também é um importante momento para a coordenação do encontro fazer a transcrição dos

quadros de EAP para a próxima fase que se trata da **definição do Plano de Ação.**

Após o intervalo todos os presentes devem ser alinhados em um grande círculo para a apresentação e organização do **Plano de Ação.** Esse plano de ação tem como base a ferramenta de planejamento do 5W1H, ferramenta que traz as seis perguntas básicas para se planejar uma atividade:

What - O que fazer?

How - Como fazer?

Why - Por que fazer?

When- Quando fazer?

Where - Onde fazer?

Who – Quem faz?

É preciso muito cuidado com a utilização de ferramentas de planejamento em projetos que lidem com públicos heterogêneos, comunidades ou mesmo pessoas que não tenham conhecimentos prévios de administração ou planejamento. Para ser um plano de ação construído de forma participativa e que seja executável, propõe-se a apresentação e construção do plano de ação na seguinte forma:

Tabela 16 - Exemplo de Plano de Ação

Entregas	O que	Meta	Quando	Quem
Formação em Economia Solidária	Lista de presença	Lista de presença impressa		
	Mobilização de 20 participantes	20 participantes inscritos		
	Palestrante	Palestrante confirmado		
	Confirmação do local	Local confirmado e divulgado		
	Materiais de Apresentação	5 cartazes, 10 canetões, 20 impressões e 100 tarjetas.		
Feira Territorial de Economia Solidária	Locação das barracas	5 barracas alugadas		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esse é o exemplo da transcrição dos quadros do EAP para o **Plano de Ação**. No início da atividade deve

ser reforçado aos participantes o objetivo do Plano de Ação, assim como a importância da participação dos presentes na definição de quem serão os responsáveis, e o prazo para a realização de cada atividade. A fase de construção do Plano de Ação aborda somente três elementos (o que – quem – quando) para servir como um termômetro na realização das atividades, e também tornar o processo dinâmico e útil, pois não adianta a criação de diversas variáveis, se no momento de colocar a mão na massa ou no momento de avaliar o andamento do projeto, não houver instrumentos para mensurar resultados.

Após a breve explicação sobre essa etapa, inicia-se o preenchimento das informações em branco, contendo os responsáveis e o prazo para realização. Tratando-se dos responsáveis, as pessoas que se colocam à disposição serão “referências” para aquelas atividades, mas não serão seus únicos responsáveis. A metodologia de avaliação formativa de projetos busca também que se tenha um maior compartilhamento de responsabilidades. Tomando-se como exemplo a Oficina de Formação em Economia Solidária, se o responsável pela mobilização dos participantes falhar, não importa o trabalho dos demais: a oficina não ocorrerá por falta de quórum. Quanto ao prazo de execução, é importante para a organização do encontro ter conhecimento das etapas previstas no projeto para que as entregas e atividades ocorram dentro do planejamento de tempo do projeto. Mesmo sabendo que a dinâmica muda muito quanto estamos com pessoas e organizações diversas, o quesito tempo solicita maior atenção e esforços, até mesmo porque é o principal elemento acerca do qual

serão realizadas as reuniões de avaliação formativa do projeto.

Ao final do encontro, na etapa de **fechamento,** é importante dedicar um tempo para que as pessoas possam avaliar o encontro, opinando se o encontro correspondeu com as suas expectativas, se o levantamento e a divisão de tarefas foram bem executadas e se, em um outro momento, fariam algo diferente. Essas perguntas e outras que os organizadores do encontro podem formular servem como uma avaliação formativa do próprio processo de constituição da avaliação formativa.

Realizada a avaliação do encontro, há duas possibilidades:

Realizar a formalização do plano e marcar a primeira reunião de avaliação formativa.

Marcar o próximo encontro de formalização e a primeira reunião de avaliação formativa.

<u>Observações importantes para a Equipe de Gestão do projeto</u>

Antes do início desse passo é muito importante averiguar como podem ser feitas as modificações no projeto, principalmente quando há um financiador.

Modificações são mal vistas pelo financiador quando o executor deseja diminuir entregas, porém muito bem vistas, quando se trata de aumentá-las. Isso não é um caso de exceção da regra, pois existem ações previstas no projeto, principalmente em projetos de

fomento que podem, pela demanda da comunidade, gerar maior público ou mesmo engajamento nas ações. Nesse sentido, podem ser feitos desdobramentos de entregas e atividades aumentando a abrangência do projeto.

O passo de consolidação do escopo do projeto gera dois importantes *inputs* para a execução do projeto: o cronograma e o plano de ação. O maior impacto, quando tratamos do gerenciamento, é o cronograma do projeto. Para isso é importante que a equipe de gestão consolide em uma planilha os cronogramas gerados no encontro de consolidação do escopo do projeto. Para o monitoramento do projeto é importante que a equipe gestora do projeto utilize de tecnologia da informação para o acompanhamento das ações do projeto. Existe uma ferramenta muito básica e que possui uma infinidade de usos que é o *Microsoft Office Excel*: faz muito bem a edição de planilhas, porém precisa de que alguém configure-a para que fique automatizada para a gestão do cronograma, pois atualizá-la sempre de forma manual é um processo muito trabalhoso. Neste caso, a ferramenta mais utilizada na gestão de projetos é o *Microsoft Office Project*, ferramenta paga fornecida pela Microsoft, e além desta, há ferramentas gratuitas como o *Gantter* que possui as funcionalidades básicas do *Project* e pode ser utilizado de forma compartilhada, pois ele é um aplicativo para o *Google Drive*, serviço de armazenamento e sincronização de dados do *Google*, que nesse caso facilita muito a gestão do cronograma, pois o acesso à ferramenta é *online* e podem ser adicionadas mais pessoas para monitorar e até mesmo editar o cronograma.

No passo a seguir será apresentado o processo de formalização do Plano de Ação e do Grupo de Trabalho.

4.2.7. Passo 5 - Formalização do Plano de Ação e do Grupo de Trabalho

Apresentação

Este passo é muito importante para que o plano de ação tenha um ganho de legitimidade com todos os atores envolvidos, pois marca oficialmente o engajamento dos interessados no Grupo de Trabalho e o "lançamento oficial" do plano de ação. Basicamente, a presente fase é o momento/evento em que é formalizado o plano de ação, sendo importante a presença de membros da equipe gestora, equipe executiva, equipe de multiplicadores e até pessoas que façam parte do público-alvo do projeto.

Importante salientar que esse momento não tem como objetivo criar uma camisa de força, mas sim dar um nível mais alto de importância para o plano de ação. O esforço poderá trazer e produzir outras possibilidades, como por exemplo: a inserção deste projeto na agenda formal das organizações que estão participando da equipe de multiplicadores.

Aplicação do Passo 5

Como explicitado no passo anterior – consolidação do escopo do projeto -, este passo pode ser executado na definição do plano de ação, ou em um momento posterior. Em ambos os casos é importante dividir este momento em duas partes:

a) Criação do Grupo de Trabalho;
b) Formalização do Plano de Ação.

A **criação do Grupo de Trabalho** é a efetivação do passo 3 – Construção da Equipe de Multiplicadores. A formação deste GT não é um ato formal, como a eleição e a posse de um Conselho Municipal, mas sim um passo de formação de um grupo de trabalho do projeto. É interessante que seja montada uma lista dos membros que compõem este GT, e que esses membros tenham apoio das suas organizações. A estrutura desse colegiado deve ter uma coordenação que tem como tarefa mobilizar os demais membros para as reuniões, e ser a referência junto à equipe executora. Indica-se que a coordenação fique com uma liderança que esteja empolgada com o projeto e não com membros da equipe executora, propiciando assim um processo de formação de lideranças. Em alguns casos acontecerá que nenhuma liderança se colocará em posição de fazer a "coordenação", pois temerá que serão muitas responsabilidades e que terá que dedicar muito tempo para isso. Nesse momento, é importante que a equipe executora disponibilize todo o suporte para a realização dos contatos, mobilização e a condução das reuniões de avaliação formativa – que serão realizadas à partir da formalização. Não se tem um número pré-definido de membros do colegiado, indicando-se, entretanto, que

tenha preferencialmente ao menos um representante de cada organização interessada, representantes do público-alvo do projeto, e um membro da equipe executora.

A **Formalização do Plano de Ação** é feita após a criação do Grupo de Trabalho, o qual, com o **Plano de Ação** em mãos, cria então o "momento" de lançamento do mesmo. Tanto no caso da criação da equipe de trabalho, quanto na formalização do plano de ação, é interessante a criação de um nome para cada um, desenvolvendo uma identidade dos envolvidos com o projeto. Por isso é importante a criação de um nome para o GT. No Projeto Senaes, por exemplo, está previsto o nome de Colegiado Territorial. No caso do plano de ação será chamado de Plano Territorial.

Para a realização deste ato de formalização é importante seguir o *check-list* proposto no passo 2 – Apresentação do Projeto aos Interessados, tendo atenção especial quanto ao registro fotográfico e até mesmo divulgação do ato em redes sociais ou na mídia (rádio, jornais, televisão).

Mas em que momento realizar a formalização?

A formalização pode acontecer no mesmo dia da consolidação do escopo do projeto aproveitando o entusiasmo dos participantes e como um ato de fechamento com definição do GT e a formalização do plano. Inobstante, pode haver pouco tempo para a realização da consolidação do escopo do projeto, ou mesmo houver algum impeditivo como: a) no caso dos representantes das organizações precisarem de aprovação de diretoria ou assembleia da organização

para que este possa participar e tomar decisões pela organização; b) interesse que seja organizado um evento maior de “Lançamento do Plano Territorial” para a formalização chamando veículos de mídia, o público-alvo e a comunidade de modo geral, no qual nesta situação o interesse é aproveitar a situação para sensibilizar a comunidade do projeto; c) evasão no encontro de consolidação do escopo do projeto, tendo baixo quórum ao final do evento.

4.2.8. Passo 6 - Reuniões de Avaliação

Apresentação

As reuniões de avaliação servem para monitorar a execução das ações elencadas no Plano de Ação, assim como refletir sobre as atividades levantadas, adicionando novas atividades, modificando e averiguando quais delas foram finalizadas. Além do monitoramento e prestação de contas, as reuniões precisam também ter um caráter motivacional.

É interessante que na primeira reunião de avaliação seja marcado um calendário de novas reuniões e apresentado como será a realização dos encontros. O importante dessas reuniões não é a formalidade dos atos, mas que haja um processo de diagnóstico, medindo os resultados até aquele momento e os próximos passos.

Como tratado anteriormente, não há muitos guias e metodologias que apresentem como realizar uma

avaliação formativa. Neste caso, utilizou-se como base a *Participatory Impact Monitoring* (PIM) que é uma metodologia de avaliação participativa utilizada principalmente em projetos desenvolvidos em comunidades pobres, apresentada a seguir.

4.2.8.1. Participatory Impact Monitoring (PIM)

O *Participatory Impact Monitoring* (PIM) nasce como uma metodologia desenvolvida pela Sociedade Alemã de Cooperação Técnica – GTZ para projeto para a realização de Monitoramento & Avaliação em projetos desenvolvidos por organizações da sociedade civil com atuação em comunidades pobres. (BROSE, 2001)

Segundo o autor, o PIM, por se tratar do monitoramento por parte do público-alvo (comunidade), não tem o objetivo de domínio do planejamento como principal elemento, mas sim a percepção dele quanto às expectativas e receios quanto às atividades realizadas. Nessa metodologia, o importante são as informações por meio de uma prospecção mais informal. Analisando os discursos da comunidade, pode-se analisar se há cumprimento/avanço do que foi planejado. Para verificar os resultados não se criam indicadores formais, mas sim verificações de realização ou não das atividades.

Essa metodologia também traz forte aspecto de autonomia e autogestão da própria comunidade, tendo como pressuposto o não envolvimento de membro externo no processo de monitoramento e avaliação. Essa busca pela autonomia e autogestão também demanda

por parte da equipe executora do projeto maior esforço e tempo para adaptação à metodologia, diferenciando-se de metodologias comuns de avaliação, feitas somente por especialistas ou “com” a comunidade por meio de técnicas de aplicação de questionários.

Para Brose, para a implementação da metodologia devem ser desenvolvidos os seguintes passos:

a) Introdução:
b) Levantamento de expectativas e receios da comunidade;
c) Indicadores – apresentação e discussão sobre as atividades previstas e efetivadas.
d) Observadores – o grupo (comunidade) escolhe um grupo de olheiros, que acompanham a execução das tarefas e os seus indicadores;
e) Documentação – registro em documento (como um diário de bordo) a realização das atividades;
f) Implementação:
g) Relatório de monitoria – Checagens de como os indicadores mudaram no tempo;
h) Análise – A proposta é que se analisem como os atores estão se envolvendo com as atividades;
i) Tomada de decisão – Neste momento o grupo define as atividades a serem realizadas no curto-prazo.

Aplicação do Passo 6

Com a data marcada da primeira reunião de avaliação formativa, a coordenação fará contato com todos os membros do Grupo de Trabalho (GT) para confirmar a presença no encontro. Indica-se que haja uma periodicidade das reuniões de 30 a 60 dias. Antes da reunião ocorrer, a coordenação deve ter em mãos qual recurso utilizará: projeção do plano de ação, materiais impressos ou utilização de cartazes. Todos os recursos podem ser utilizados em conjunto, indicando-se, contudo, que se priorize o que possibilitará maior envolvimento dos membros do GT.

Quanto à programação da reunião, propõe-se a seguinte estrutura:

Tabela 17 - Programação da reunião de avaliação formativa

Etapa	**Informações Principais**	**Tempo**
Apresentação da programação do encontro	Dar as boas-vindas aos participantes e apresentar as etapas que serão trabalhadas.	5 minutos
Abertura para *feedback* espontâneo aos presentes	Para este momento pode ser feita a pergunta: “Quais avanços e dificuldades tivemos do nosso último encontro até o dia de hoje?”, este espaço espontâneo pode trazer *insights* referentes a pontos importantes para modificação, entraves na	15 minutos

	implementação ou mesmo *feedbacks* positivos que dê motivação para os presentes.	
Verificação da execução do plano de ação	Neste momento se fará a verificação de cumprimento das atividades previstas no qual cada responsável dará feedback sobre a atividade, colocando também dificuldades na sua realização. Ao mesmo tempo em que são dados os *feedbacks* o coordenador deve anotar atividades importantes que não foram cumpridas e que terão atenção especial na próxima etapa.	20 minutos
Priorização: Ações não cumpridas	Apresentadas as atividades não cumpridas que foram priorizadas e que precisarão de maior atenção. Caso o responsável não apresente condições de cumprir aquela atividade, pode-se delegar mais umapessoa para ajuda-lo, ou mesmo propor que participante para sua realização.	20 minutos
Inserção de novas	Este espaço serve para a	15

entregas/atividades	inserção de novas entregas e atividades no Plano de Ação. Neste momento os proponentes apresentam suas demandas e tendo a aprovação do GT, são inseridas no Plano. Importante citar que nas situações de: 1) novas entregas, 2) atividades mais complexas, 3) ações que precisem de maiores esforços precisam, podem ser colocadas em suspenso para aprovação em uma próxima reunião do GT. Portanto se terá mais tempo para análise e tomada de decisão.	minutos
Fechamento	Avaliação dos participantes quanto ao encontro, reforço sobre a data da próxima reunião e agradecimento pela presença de todos.	5 minutos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Indica-se que, na realização do item **verificação da execução do plano de ação**, é importante que sejam apresentados os planos de ação construídos anteriormente utilizando uma das estratégias: projeção, impresso ou em cartazes. Pode-se adicionar uma coluna

ao lado para verificação do *status* em que se encontra aquela atividade.

Com a realização da reunião de avaliação se finda o passo-a-passo, que não pode, contudo, ser visto como o fim do ciclo de Avaliação Formativa. Esse último passo inicia um processo de círculo virtuoso no processo de planejamento, podendo desenvolver passos anteriores de acordo com a necessidade do processo de avaliação, bem assim do planejamento e implementação do projeto.

Nas primeiras reuniões de avaliação, a demanda pelo suporte por parte da equipe executora será maior; porém, com o tempo a coordenação desenvolverá maior autonomia e o Grupo de Trabalho praticará mais a autogestão na realização das atividades. É importante que, em cada reunião de avaliação formativa, haja um relato por parte da equipe executora para a equipe de gestão com escopo de atualização da realização das entregas no projeto e a sua prestação de contas.

Outras informações importantes para a implementação da Metodologia de Avaliação Formativa de Projetos

A execução conjunta não retira da equipe executora a responsabilidade da execução das ações, nem o controle das atividades previstas no projeto. Ressalta-se que se utilize umas das ferramentas apresentadas anteriormente no passo de consolidação do escopo do projeto para o monitoramento do cronograma do projeto, pois, com as equipes de

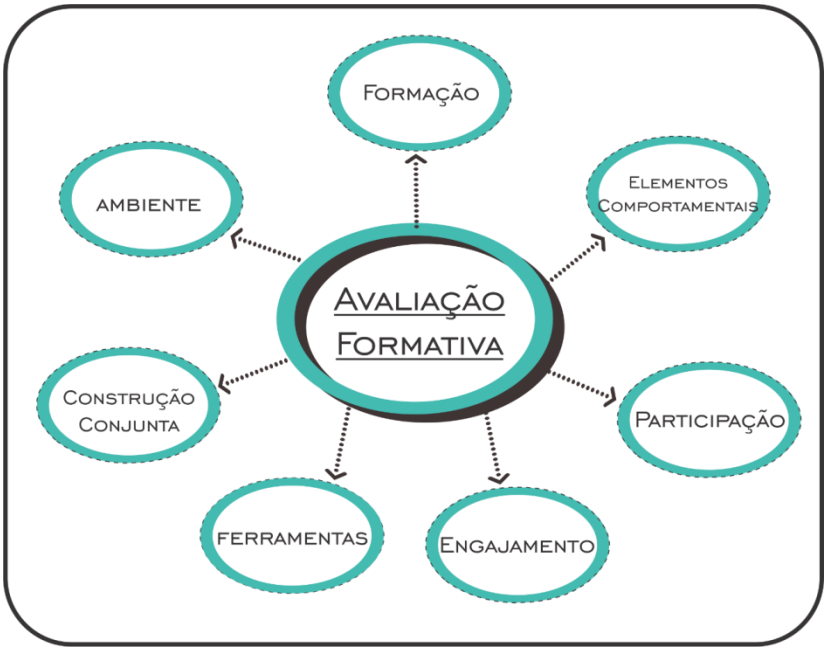
trabalho, aumenta o número de ações e também informações acerca do projeto.

Como visto no ciclo de vida de um projeto, é preciso que, ao final, seja feito o processo de encerramento formal. Devido ao fato de que foram mobilizados diversos grupos de interessados, e o projeto ao final se transformará em múltiplas agendas desses atores, é necessário que equipe executora realize um momento final, como por exemplo: seminário de boas práticas ou apresentação de resultados. Isso serve para mostrar a todos que o projeto foi finalizado, mas com o intuito de dizer que a partir daquele momento serão essas organizações e pessoas que farão com que se tenha continuidade do projeto ou não.

Como apresentado nos pilares da metodologia, um dos objetivos da Metodologia de Avaliação Formativa de Projetos é gerar engajamento com foco na continuidade das ações. Por isso, o momento de encerramento é muito importante para averiguar se o processo obteve êxito. A metodologia terá êxito se ao final as sementes germinarem e se fortalecerem.

Por fim, ao se materializar o passo-a-passo da Metodologia de Avaliação Formativa de Projetos se desenvolverá um corpo de conhecimentos e experiências que se apresentam nos seguintes elementos.

Figura 11 - Elementos da Avaliação Formativa



Fonte: Elaborado pelo autor.

A utilização da Avaliação Formativa instrumentaliza o processo de formação das equipes que estão envolvidas na execução e gestão do projeto. Além dos elementos teóricos e metodológicos do próprio projeto, há também ganhos de experiência como elementos comportamentais, e a aprendizagem de outras ferramentas que podem ser adaptadas. A metodologia faz com que a equipe desenvolva também maior sensibilidade ao ambiente e sua influência na execução do projeto, desenvolvendo um canal de participação com os grupos de interessados, e, principalmente, com os beneficiários do projeto. No âmbito da participação, não se vê como um processo

passivo entre executor e beneficiário, mas sim uma relação colaborativa no nível de construção conjunta e o engajamento dessas pessoas e organizações com o projeto, tornando-o mais amplo e potencialmente com maior impacto.

5. CONCLUSÕES

O desenvolvimento desta dissertação cumpriu com o seu objetivo inicial quanto à elaboração da Metodologia de Avaliação Formativa de Projetos com com base no caso do Projeto Ações Integradas de Economia Solidária no município de Itajaí/SC, bem como possibilitou ao mestrando um maior aprofundamento teórico nos campos de gestão de projetos e de políticas públicas, áreas-fim na atuação de um administrador público. Outro aspecto importante do processo da elaboração da dissertação foi a utilização da abordagem da pesquisa-ação que, com o desafio da construção conjunta, possibilitou ao mestrando uma primeira experiência com esta metodologia.

O processo de desenvolvimento da dissertação foi um momento também de muitos desafios. O primeiro deles foi utilizar a pesquisa-ação como abordagem metodológica para a realização da pesquisa, experiência que gerou, em algumas situações o mestrando, dificuldade em separar o papel de gestor do papel de pesquisador, principalmente no período inicial da implementação do projeto. Outro desafio foi o processo de desenvolvimento de uma metodologia de avaliação com base em um estudo de caso cujo tempo era diverso do da pesquisa – o planejamento da aplicação de todos os seis passos da metodologia aconteceu antes do período de finalização e defesa da dissertação. Além disso, houve um desafio didático-metodológico na construção de uma metodologia que pudesse ser aplicada em outras áreas, mas com base em um projeto na área de Economia Solidária. Nesse sentido, foi muito

importante o papel do professor orientador em auxiliar na formulação das diretrizes objetivas da metodologia para um contexto de aplicação mais amplo.

O desenvolvimento desse tipo de metodologia possibilitou também a reflexão sobre o quão importante são estes projetos executados em parceria com os Municípios para melhoria da própria política pública de Economia Solidária desenvolvida pela SENAES e pelo Governo Federal. É importante que os gestores dessa política pública em âmbito federal desenvolvam e aprimorem mecanismos para ter *feedbacks* de sua execução, pois o processo de implementação de um projeto é muito importante para o processo de avaliação da política.

O objetivo de desenvolver a metodologia nasceu da demanda do caso estudado e da demanda de outras políticas públicas. Mas também é importante salientar que o seu desenvolvimento por meio de uma dissertação de mestrado também foi fruto do esforço do professor orientador e dos professores do mestrado em ajudar os mestrandos a focarem as suas pesquisas para a proposição de melhorias às organizações públicas e privadas, foco do Mestrado Profissional em Administração da ESAG/UDESC. Além disso, esta pesquisa poderá servir de base para outras pesquisas futuras na área de gestão de projetos e políticas públicas na área de fomento econômico e social, estando disponível publicamente e gratuitamente, realizando assim o *give back* ao Estado de Santa Catarina todo o esforço empreendido pela UDESC em seu ensino público, gratuito e de qualidade.

Por fim, o mestrando espera que a Metodologia de Avaliação Formativa de Projetos seja utilizada pela Administração Pública, universidades e organizações da sociedade civil como um instrumento de transformação social por meio da construção conjunta.

6. REFERÊNCIAS

ADAMS, T. **Educação e economia solidária: mediações pedagógicas do trabalho associado.** Aparecida, SP: Idéias & Letras, 2010.

AEA. Local Affiliates. Disponível em < http://www.eval.org/p/cm/ld/fid=12> Acessado em 23 de abril de 2014.

ANDION, Carolina. **Atuaçãodas ONGs nas Dinâmicas de Desenvolvimento Territorial Sustentável no meio rural de Santa Catarina**. Os casos da APACO, do Centro Vianei de Educação Popular e da Agreco. Tese de Doutorado. Programa Interdisciplinar em Ciências Humanas. Florianópolis: UFSC, 2007.

ARMANI, D. **Como elaborar projetos?** Guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais. – Porto Alegre: Tomo Editorial, 2004.

BARBOSA, Rosangela Nair de Carvalho. **A economia solidária como política pública: uma tendência de**

geração de renda e ressignificação do trabalho no Brasil. – São Paulo: Cortez, 2007.

BARBOSA, R. M. Monitoramento e Avaliação de Projetos Sociais. *Trabalho de Conclusão*. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2001.

BNDES. IV Seminário da Rede Brasileira de Monitoramento e Avaliação 2012: artigos selecionados pelo Comitê Gestor. – Rio de Janeiro : BNDES, 2012.

BROSE, M. Monitoria e avaliação participativa. Indicações para a prática. IN: BROSE, M. (Org.). **Metodologia participativa:** uma introdução a 29 instrumentos. – Porto Alegre, Tomo Editorial, 2001.

BROSE, M. O método ZOPP para planejamento e gestão de projetos. IN: IN: BROSE, M. (Org.). **Metodologia participativa:** uma introdução a 29 instrumentos. – Porto Alegre, Tomo Editorial, 2001.

CASSIOLATO, M.; GUERESI, S. Nota Técnica: Como elaborar Modelo Lógico: roteiro para formular programas e organizar avaliação. Brasília: IPEA, 2010.

COBB, Roger, ROSS Jennie-Kieth, ROSS, Marc Howard. Agenda building as a comparative political process, *The American Political Science Review*, vol. 70, n. 1 (Mar. 1976), pp. 126-138.

CORDEIRO NETO, J. R.; ALVES, C. L. B.; RIGO, A. S. Gestão Social e Políticas públicas de desenvolvimento: ações, articulações e agenda. In: **ENAPEGS**, Juazeiro-BA/Petrolina-PE. Anais... Juazeiro-BA/Petrolina-PE: 2010

COSTA, F. L. da; CASTANHAR, J. C. Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 5, set.-out. 2003.

COHEN, M.D.; MARCH, J.G.; OLSEN, J.P. A garbage can modelo f organizanizational choice. *Administrative Science Quarterly*, v. 17 n. 1, p. 1-25, 1972.

DYE, T. R. *Understanding Public Policy*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1972.

ETZIONI, A. Mixed scanning: uma “Terceira” abordagem de tomada de decisão. IN: HEIDEMANN, F. G., SALM, J. F. **Políticas Públicas e desenvolvimento:** baes epistemológicas e modelos de análise. – Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2. ed., 2010.

FARIA, M. S.; SANCHES, F. . A Economia Solidária no Governo Federal: intersetorialidade, transversalidade e cooperação internacional.. In: Édi A. Benini; Maurício S. de Faria; Henrique T. Novaes; Renato Dagnino. (Org.). **Gestão Pública e Sociedade**: fundamentos e políticas públicas de economia solidária.. 1. ed.São Paulo: Outras Expressões, 2011, v. , p. 413-442.

FBES. Fórum Brasileiro de Economia Solidária: Ata do Encontro Nacional de Preparação da V Plenária Nacional de Economia Solidária. Relatoria feita pela Secretaria Executiva do FBES, Distrito Federal, 18 a 20 de abril de 2012.

FRANÇA FILHO, G. C. O estudo sobre os municípios de Recife, Aracaju, São Paulo e governo da Bahia. In: Édi A. Benini; Maurício S. de Faria; Henrique T. Novaes; Renato Dagnino. (Org.). **Gestão Pública e Sociedade**: fundamentos e políticas públicas de economia solidária.. 1. ed.São Paulo: Outras Expressões, 2011, v. , p. 413-442

FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido.** 32 ed. – Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2003.

GANDIN, D. . **A prática do planejamento participativo:** na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental. 16. ed.- Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

GIDO, J.; CLEMENTS, J. P. **Gestão de Projetos**. – São Paulo: Thomson Learning, 2007.

HOWLETT, M.; RAMESH, M; PEARL, A. . **Política Pública:** uma abordagem integradora. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

IBGE. Cidades@. Disponível em < http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=420820&r=2> Acessado em 23 de abril de 2014.

IPEA. Planejamento e Políticas Públicas – PPP. -n.1 - jun. 1989. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2001- v. -semestral. Editor anterior: de 1989 a março de 1990, Instituto de Planejamento Econômico e Social.

JANNUZZI, P. M.; MIRANDA, W.L. ; SILVA, D. G. Análise multicritério e a tomada de decisão em Políticas Públicas: aspectos metodológicos, aplicativo operacional e aplicações. IP (Belo Horizonte), v. 11, p. 69-87, 2009.

JONES, Bryan D., BAUMGARTNER, Frank R. Representation and agenda setting. *The Policy Studies Journal*, v. 32, n. 1, 2004, pp. 1-24.

KINGDON, J. W. **Agendas, alternatives, and public policies**. Boston: Little, Brown, 1984.

LASSWELL, Harold D. The policy orientation. In: LERNER, Daniel & Harold D. LASSWELL. *The policy*

sciences: recent developments in scope and method. Stanford, CA: Stanford University Press,1951. p. 3-15.

LINDBLOM, C. E. The Science of “muddling through”. *Public Administration Review,*v. XIX, n. 2, p. 79-88, 1959.

LUPERINI, R. **Dinâmicas e jogos na empresa:** método, instrumento e práticas de treinamento. 3. ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

MELLO, Carlos Henrique Pereira ; TURRIONI, J. B. ; XAVIER, A. F. ; CAMPOS, D. F. . Pesquisa-ação na engenharia de produção: proposta de estruturação para sua condução. **Produção** (São Paulo. Impresso), v. 22, p. 1-13, 2012.

MILLINGUILLO NETO, M. B. Método ZOPP: Planejamento de Projetos Orientados por Objetivos. Santa Catarina: Fundação Maurísio Sirotzky Sobrinho, 2003.

MMA. Monitoramento e avaliação de projetos: métodos e experiências / Ministério do Meio Ambiente, Secretaria

de Coordenação da Amazônia, Programa Piloto para a Proteção das Florestas Tropicais do Brasil, Projeto de Apoio ao Monitoramento e Análise. – Brasília : Ministério do Meio Ambiente, 2004.

MTE. **Avaliação das políticas públicas de Economia Solidária** (relatório final do convênio MTE/IPEA/ANPEC – 01/2003) Herton Araújo... [et AL]. – Brasília: MTE, IPEA, ANPEC, 2005.

MTE. Avanços e desafios das políticas públicas de Economia Solidária no governo federal 2003/2010. Brasília, 2011.

PMI. Project Management Institute. Disponível em: <http://www.pmi.org/default.aspx> Acessado em 23 de abril de 2014.

PMI, Project Management Institute. **Um guia do conhecimento de gerenciamento de projetos.** Guia PMBOK® 4. ed. Project Management Institute, 2008.

PORTO. História. Disponível em < http://www.portoitajai.com.br/novo/c/historia> Acessado em 21 de abril 2014.

REBESCHINI, P. R. Análise Participativa da Realidade. IN: TURNES, V.A. [et. al.] **Projeto Meu Lugar:** transformando regiões administrativas em territórios de desenvolvimento. – Florianópolis: Cidade Futura, 2004.

SANTOS, B. S. **Reinventar a Teoria Crítica e reinventar a emancipação social.** – São Paulo: Boitempo, 2007.

SANTOS, M.E. Da observação participante à pesquisa-ação: uma comparação epistemiológica para estudos em administração. In: **V Encontro de Pesquisadores em Administração da FACEF**, 2004, Franca: FACEF, 2004. v. I.

SCRIVEN, M. The metodology of evaluation. IN: STAKE, R. E. (Ed.), **Curriculum Evaluation.** Chicago: Rand McNally, 1967.

SEBATIER, Paul A. Top-down and bottom-up approaches to implementation research: a critical

analysis and suggested synthesis, **Journal of Public Policy**, vol. 6, n. 1, 1986, pp. 21-48.

SECCHI. **Políticas Públicas**: conceitos, esquemas de análise, casos práticos. – 2. ed. – São Paulo, 2013.

SENAES. Mapeamento dos Empreendimentos de Economia Solidária de 2007. Disponível em <http://portal.mte.gov.br/ecosolidaria/sistema-nacional-de-informacoes-em-economia-solidaria/> Acessado em 22/10/2013b.

_____. O que é Economia Solidária? Disponível em <http://portal.mte.gov.br/ecosolidaria/o-que-e-economia-solidaria.htm> Acessado em 21/04/2014.

_____. As origens recentes da Economia Solidária. Disponível em <http://portal.mte.gov.br/ecosolidaria/as-origens-recentes-da-economia-solidaria-no-brasil.htm> Acessado em 22/10/2013a.

_____. Mapeamento dos Empreendimentos de Economia Solidária de 2007. Disponível em

<http://portal.mte.gov.br/ecosolidaria/sistema-nacional-de-informacoes-em-economia-solidaria/> Acessado em 22/10/2013b.

SIMON, H. A. A behavioral model of choice. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 69, n. 1. (Feb., 1955), pp. 99-118.

SUSIN, J., ALVES, L. P., GOMES, M. A. Diagnóstico Rápido Urbano Participativo. IN: BROSE, M. (Org.). **Metodologia participativa:** uma introdução a 29 instrumentos. – Porto Alegre, Tomo Editorial, 2001.

TERRIBILI FILHO, A. **Gerenciamento de Projetos em 7 passos**: uma abordagem prática. – São Paulo, M.Books do Brasil, 2011.

THIOLLENT, M. Pesquisa-Ação nas Organizações. – São Paulo: Atlas, 1997.

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Revista Educação e Pesquisa**. – São Paulo, v. 31, n.3, 443-466, set./dez., 2005.

TURNES, V. A. Mobilização de Atores num Território. IN: TURNES, V.A. [et. al.] **Projeto Meu Lugar:** transformando regiões administrativas em territórios de desenvolvimento. – Florianópolis: Cidade Futura, 2004.

VARGAS, R. **Gerenciamento de Projetos:** estabelecendo diferenciais competitivos. – 7. ed. – Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

VIANNA, D. Há relação entre custo-efetividade de acordo com diferentes metas? **Revista Brasileira de Hipertensão**, vol. 17(3): 182-195, 2010.

WORTHEN, B. R.; SANDERS, J. R.; FITZPATRICK, J. L. . **Avaliação de programas: concepções e práticas**. São Paulo: Editora Gente, 2004.

7 APÊNDICES

7.1. Apêndice 1

Mapeamento de Atores Sociais

Objetivos desta atividade

O objetivo destas primeiras semanas é mapearmos os principais atores que estão no território onde estaremos desenvolvendo o projeto.

1. Mapear atores governamentais (Serviços de Assistência, Saúde, Educação...)
    a. Ver quais as instituições públicas que se encontram no território.
    b. Descrever quais atividades eles desenvolvem no território.
    c. Pegar os contatos dos coordenadores e gestores destas instituições.
    d. Se possível conhecer as pessoas e fazer um primeiro contato sensibilizando-os quanto ao projeto.
2. Mapear atores não governamentais (Igrejas, ONGs, Associação de Moradores...)

a. Ver quais organizações que estão inseridas no território.
b. Descrever quais atividades eles desenvolvem no território.
c. Pegar os contatos dos coordenadores e gestores destas instituições.
d. Se possível conhecer as pessoas e fazer um primeiro contato sensibilizando-os quanto ao projeto.

Prazo para realização da atividade

14 dias

Estrutura do Relatório

Nome do Articulador

Dia e horário

Instituição

Função Social/Negócio

Nome do responsável

Contato (e-mail e telefone)

Localização

Observações

Observações metodológicas

Para a realização do trabalho é necessário que o articulador territorial[5] utilize mapas de localização, preferencialmente de tamanho grande, podendo utilizar post-its ou outros materiais para conseguirmos visualizar a distribuição destes atores no território.

Este mapeamento não é o processo de diagnóstico em si, mas sim um primeiro contato dos articuladores com o território que estarão atuando. Com isto poderemos avançar no processo de diagnóstico e planejamento do projeto.

A conversa com os atores devem ser feitas no sentido de apresentação do articulador à instituição e apresentar brevemente o projeto. Poderá ser falado aos membros destas organizações que no início do projeto haverão oficinas de mobilização e apresentação do projeto.

Com este mapeamento poderemos conhecer atores que já desenvolvem ações nas comunidades no qual podemos até mesmo unir esforços para realizar

[5] Nome dado ao membro da equipe executora do projeto na execução do Projeto Senaes.

ações em conjunto. Como também, poderão ser mapeados espaços onde poderão ser realizadas as oficinas e outras atividades do projeto.

Materiais necessários para a realização da atividade

- Mapas
- Pranchetas
- Papel e canetas

Eventos importantes

- Descrição de eventos importantes que a equipe executora possa participar que tenham relação ao projeto.

7.2. Apêndice 2

Oficina de Facilitação (4h)

Ementa

Os dilemas da facilitação no trabalho com comunidades e projetos sociais. Os dez dilemas da facilitação: Identificar o líder; desenvolver lideranças; monitorar e motivar; assessorar, não assistir; aconselhar, não impor; saber sair; negociar metas; executar coletivamente; linguagem e sistematizar e avaliar.

Objetivo Geral

Capacitar os participantes para a realização de atividades e a reflexão sobre o processo de facilitação comunitária em projetos sociais, governamentais e em situações de conciliação entre atores políticos e atores não governamentais.

Programação

1) Debate sobre o papel do articulador como um facilitador entre o projeto e a comunidade (20 minutos)

2) Os 10 dilemas da facilitação: Estudo de Caso (30 minutos)
3) Apresentação e proposições dos facilitadores à realidade estudada (20 minutos)
4) Discussão sobre experiências e aplicação destes dilemas na realidade (30 minutos)
5) Fechamento e tarefa (20 minutos)
6) Desenvolvimento da atividade de campo e feedback (120 minutos)

Metodologia

a. Debate com base no resgate de conhecimentos prévios e experiência em trabalhos de facilitação.
b. Trabalho em grupo (mínimo duplas) com base no Estudo de Caso da Cooperativa de Catadores LixoRico. As duplas diagnosticarão os dilemas no caso e farão a proposição de melhorias.
c. Debate sobre os dilemas e experiências prévias, dificuldades e avanços nestas situações.
d. Trabalho de Campo: Reflexão sobre 1 (um) dilema num projeto, atividade realizada. Entrega 27/03/2014

O Ministrante

Descrever o currículo do ministrante da oficina, destacando principalmente as experiências anteriores com facilitação ou projetos.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS COMPLEMENTARES

ARMANI, D. **Como elaborar Projetos?** Guia Prático para Elaboração e Gestão de Projetos Sociais. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2004.

GANDIN, D. **A prática do planejamento participativo:** na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental. 16. ed.- Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

MARTINS, L. A. S.; REINECKE, L. F. G. *Oficina Ensinando e aprendendo, a arte da Pedagogia da Autogestão. Baseada no caso da Oficina Regional de Formação em Economia Solidária do Centro Regional de Formação em Economia (CFES-SUL)*.**V Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social. Gestão social como caminho para definição da esfera pública**. Anais eletrônicos. - Juazeiro do Norte, CE: Campus da UFC no Cariri, 2011.

SOUZA, Herbert J. **Como se faz análise de conjuntura.** 32.ed. - Editora Vozes, 2012.

9. ANEXO I

UNIVALI

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ - UNIVALI

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, EXTENSÃO E CULTURA – PROPPEC

GERÊNCIA DE EXTENSÃO E CULTURA

NÚCLEO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA – UNIINOVA INCUBADORA TECNOLÓGICA DE COOPERATIVAS POPULARES – ITCP UNIVALI

DECLARAÇÃO

Declaramos para os devidos fins que Luiz Filipe Goldfeder Reinecke, Mestrando em Administração na ESAG/UDESC apresentou seu protocolo de pesquisa para a realização de sua dissertação de mestrado atuando na implementação do Projeto Ações Integradas de Economia Solidária no município de Itajaí/SC, projeto este executado pela Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP/UNIVALI).

Itajaí, 03 de fevereiro de 2014.

Idalina Maria Boni

Coordenadora Executiva do Projeto

Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP/UNIVALI)

ITCP - Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares
UNIINOVA - Núcleo de Inovação Tecnológica
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ
Rua Uruguai, 458 - CX. Postal 360 - Centro
CEP 88302-302 - ITAJAÍ - Santa Catarina

10. ANEXO II

UNIVALI

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ - UNIVALI

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, EXTENSÃO E CULTURA – PROPPEC

GERÊNCIA DE EXTENSÃO E CULTURA

NÚCLEO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA – UNIINOVA INCUBADORA TECNOLÓGICA DE COOPERATIVAS POPULARES – ITCP UNIVALI

DECLARAÇÃO

Declaramos para os devidos fins que Luiz Filipe Goldfeder Reinecke, Mestrando em Administração na ESAG/UDESC apresentou sua metodologia de avaliação formativa para o Projeto Ações Integradas de Economia Solidária no município de Itajaí/SC, no qual foi dada a sua aprovação e será inserida na implementação do projeto. A execução do projeto é feita pela Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP/UNIVALI) e pela Prefeitura Municipal de Itajaí/SC.

Itajaí, 16 de maio de 2014.

Idalina Maria Boni, Me.
Coordenadora Executiva do Projeto
Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP/UNIVALI)

ITCP - Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares
UNIINOVA - Núcleo de Inovação Tecnológica
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ
Rua Uruguai, 458 - Cx. Postal 360 - Centro
CEP 88302-302 - ITAJAÍ - Santa Catarina