



PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO
TECNOLOGIAS AGRÍCOLAS
DE BAIXO CARBONO

PRS CAATINGA

Módulo 13: Elaboração de Projetos

Profa. Dra. Dra. Lucia Marisy Souza Ribeiro de Oliveira,

Prof. Dr. Bruno Cezar Silva,

Profa. Patricia Maura A. Bareto Campello e

MSc. Tiago Pereira da Costa (Org.)

ELABORAÇÃO



RURAL
SUSTENTÁVEL
CAATINGA

PARCEIRO EXECUTOR



EXECUÇÃO



REALIZAÇÃO



**FUNDAÇÃO BRASILEIRA
PARA O DESENVOLVIMENTO
SUSTENTÁVEL**

Israel Klabin
Presidente

Walfredo Schindler
Diretor Executivo

**PROJETO
RURAL SUSTENTÁVEL CAATINGA**

Pedro Leitão
Coordenador Geral

Renata Barreto
Coordenadora Científica

Liana Gemunder
Assistente Executiva

Carlos Alberto Alves
Especialista Financeiro

CADERNOS PEDAGÓGICOS

Anne Clinio
Consultoria de Comunicação

Isabel Lippi
Projeto Gráfico

Anne Clinio
Diagramação

Mirian Lucia Pereira
Revisão de português

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE
DO SÃO FRANCISCO - UNIVASF**

Telio Nobre Leite
Reitor

Lucia Marisy Souza Ribeiro de Oliveira
Vice Reitora

Michelle Christini Araújo Vieira
Pró-Reitora de Extensão

**CURSO TECNOLOGIAS DE BAIXA
EMISSÃO DE CARBONO
FORTALECENDO A CONVIVÊNCIA COM
O SEMIÁRIDO**

Lucia Marisy Souza Ribeiro De Oliveira
Coordenadora Pedagógica

Bruno Cezar Silva
Coordenador Administrativo

Esta obra adota a licença Creative Commons BY-NC-SA



Você tem direito de:

- Compartilhar — copiar e redistribuir o material em qualquer suporte ou formato
- Adaptar — remixar, transformar, e criar a partir do material

O licenciante não pode revogar estes direitos desde que você respeite os termos da licença.

- Atribuição — Você deve dar o crédito apropriado, prover um link para a licença e indicar se mudanças foram feitas. Você deve fazê-lo em qualquer circunstância razoável, mas de nenhuma maneira que sugira que o licenciante apoia você ou o seu uso.
- Não Comercial — Você não pode usar o material para fins comerciais.
- Compartilha Igual — Se você remixar, transformar, ou criar a partir do material, tem de distribuir as suas contribuições sob a mesma licença que o original.
- Sem restrições adicionais — Você não pode aplicar termos jurídicos ou medidas de caráter tecnológico que restrinjam legalmente outros de fazerem algo que a licença permita.

Como citar:

RIBEIRO DE OLIVEIRA, Lucia Marisy. SILVA, Bruno César. BARRETO, Patrícia. COSTA, Thiago Pereira. *Módulo 13: Elaboração de Projetos* Projeto Rural Sustentável Caatinga (PRS Caatinga). Petrolina: Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), 2023.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P991 Programa de Capacitação - Tecnologias Agrícolas de Baixo Carbono PRS Caatinga: Módulo 13: Elaboração de Projetos / Lucia Marisy Souza Ribeiro de Oliveira, Bruno Cezar Silva, Patricia Maura A. Barreto Campello. – Petrolina-PE: UNIVASF, 2023.

61 p.: il. (Série Tecnologias Agrícolas de Baixo Carbono, v. 13).

ISBN: 978-85-5322-188-2 (E-book)

Inclui referências.

1. Agroecologia. 2. Tecnologias Agrícolas de Baixo Carbono. 3. Projetos Sociais. I. Oliveira, Lucia Marisy Souza Ribeiro de. II. Silva, Bruno Cezar. III. Campello, Patricia Maura A. Barreto. IV. Costa, Tiago Pereira da. V. Universidade Federal do Vale do São Francisco.

CDD 630.2745

Sumário

Apresentação	2
Introdução.....	9
1. Projeto/Empreendimento social: para quê, para quem, como construí-lo?	10
2. Itens para a construção do projeto / empreendimento social	17
3. Formatação do projeto/empreendimento social	28
4. Formulação de Indicadores	43

Apresentação

O CAMINHAR DOS EXTENSIONISTAS RURAIS NA DIREÇÃO DA AGRICULTURA COM EMISSÃO DE BAIXO CARBONO NO SEMIÁRIDO BRASILEIRO

As mudanças climáticas, desde algumas décadas, é uma realidade e se constituem num dos maiores desafios a ser controlado pelo sistema produtivo agropecuário, responsável por fornecer alimentos para o mundo, sendo ele, ao mesmo tempo, no Brasil, o setor da economia que mais contribui para o aquecimento global, quer pela emissão de gás metano, quer pela emissão de óxido nítrico, quer pelo uso excessivo de fertilizantes e agrotóxicos, além da monocultura extensiva que consome grande quantidade da água doce disponível e deteriora o solo.

Frente a esse quadro preocupante, a Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS) - com o aval do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa) – aprovou, junto ao Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), o Projeto Rural Sustentável Caatinga, que tem, dentre os seus múltiplos objetivos, a Formação de Extensionistas Rurais em Tecnologias para Agricultura com Emissão de Baixo Carbono no Semiárido Brasileiro, na perspectiva de reorientar as atividades produtivas para a redução das emissões de gases de efeito estufa; a preservação dos recursos naturais e a manutenção do equilíbrio ambiental na produção agropecuária de maneira sustentável.

Para tanto, a Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf) foi a escolhida, para orgulho dos seus docentes e pesquisadores, que, alinhando-se com a expertise de instituições públicas - como a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) Semiárido, o Instituto Nacional do Semiárido (Insa), o Mapa, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano (IF Sertão PE), para citar algumas, e dezenas de Organizações Não Governamentais como a FBDS, gestora do Projeto Rural Sustentável Caatinga, a Fundação Araripe; O Instituto Regional da Pequena Agropecuária Apropriada (Irapaa), a Articulação Semiárido Brasileiro (ASA); o Centro de Assessoria e Apoio aos Trabalhadores e Instituições Não Governamentais Alternativas (Caatinga); a Cooperativa Agropecuária Familiar de Canudos, Uauá e Curaçá (Coopercuc); a Associação dos/as Agricultores/as Familiares da Serra dos Paus Dóias (Agrodóia); o Fundo Nacional de Permanência na terra (Funpet); o Instituto Terra Viva; o Instituto Irmã Dorothy (Irda); o Serviço de Tecnologia Alternativa (Serta); a Associação Comunitária

Terra Sertaneja (Acoterra); a Associação Regional dos Grupos Solidários de Geração de Renda (Aresol); a Cooperativa Ser do Sertão; o Centro Educacional São Francisco de Assis (Cefas), o Centro de Estudos Ligados à Técnicas Alternativas (Celta); a Cooperativa Mista dos Apicultores da Microrregião da Simplício Mendes (Comapi); a Cooperativa de Trabalho de Prestação de Serviços para o Desenvolvimento Rural Sustentável da Agricultura Familiar (Cootapi); a Fundação Dom Edilberto Dinkelborg (Funded); a Assessoria e Gestão em Estudos da Natureza, Desenvolvimento Humano e Agroecologia (Aghenda), a Associação de Reposição Florestal do Estado do Piauí (Piauí Flora) e outras -, colocaram, nas suas discussões sobre o Curso de Especialização em Agricultura com Tecnologias de Baixa Emissão de Carbono - destinado a profissionais de nível superior - o Curso de Aperfeiçoamento para profissionais de nível médio e o Curso de Extensão Universitária para agricultores com menor escolaridade, porém, com vivências práticas importantes, além dos seus saberes técnicos sobre as várias áreas do conhecimento, as formas, significados, culturas e vivências práticas ancestrais trazidas pelas populações tradicionais dos vários territórios. Esses atores e atrizes, ao mesmo tempo, aprendiam e ensinavam, numa rica troca em defesa da caatinga e da convivência com o semiárido, valorizando, sobretudo, o Sistema de Integração Lavoura, Pecuária, Floresta, numa mistura das plantações, da criação de animais e da cobertura florestal, num mesmo espaço, a fim de frear o impacto negativo do agro no aquecimento global.

Entretanto, para o Brasil se colocar na trajetória da economia de baixo carbono, faz-se necessário resolver o problema do desmatamento, das queimadas, investir em energias renováveis, promover formação em tecnologias alternativas sustentáveis e intensivas em capital social e humano para a população que vive e trabalha no campo, em que o extensionista rural se torna a figura mais importante na geração das bases para o desenvolvimento adequado do ponto de vista socioambiental e climático. É ele que pode promover um diálogo qualificado sobre os caminhos da produção familiar rumo à produção de baixa emissão de carbono, inclusive, tornando os agricultores familiares beneficiários do pagamento por serviços ambientais previstos tanto na legislação brasileira, quanto na internacional, pela preservação dos recursos naturais da caatinga.

Dos cursos mencionados, resultou uma coletânea formada por 13 (treze) cadernos pedagógicos, nos quais estão contidas ideias, opiniões, conceitos, teorias e práticas para enfrentamento das mudanças climáticas, a partir do tema central - **agropecuária familiar de baixo carbono**.

O Caderno 1, Introdução ao Programa de Formação em Tecnologias de Agricultura com Baixa Emissão de Carbono e o PRS Caatinga, apresenta o Programa Rural Sustentável para o bioma Caatinga, os seus objetivos, pressupostos, princípios e diretrizes e, como parte dele, as formações destinadas a extensionistas rurais e a agricultores

familiares, explicitando a sua metodologia de execução, prazos, normas institucionais e as expectativas de desempenho previstas para cada participante.

O Caderno 2, Ferramentas Digitais de Uso no Ensino em ATER, discute os conceitos, as funcionalidades e o uso de diferentes ferramentas digitais, conforme sua aplicabilidade, sendo de grande valia para a formação e atuação dos profissionais extensionistas. Para tanto, foram apresentadas as principais ferramentas digitais existentes, e de acesso gratuito, e o seu funcionamento a serviço da Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER), a exemplo do *Google Meet*, para reuniões virtuais com interação e registro da atuação dos diferentes atores neste ambiente; o *Google Sala de Aula (Classroom)*, como um escritório virtual, que permite confeccionar Formulário Eletrônico *Google*, do básico ao avançado, ensinando a programá-lo para aceitar e receber respostas, criando perguntas condicionantes, vídeos, fotos e até documentos, além do *Google Drive*.

O Caderno 3, Introdução ao Clima e à Ciência do Solo, traz os fatores associados às mudanças do clima na sua relação com a variação da incidência da radiação solar sobre a superfície terrestre, em decorrência, principalmente, dos movimentos de translação e rotação, do nosso planeta, ou por uma alteração na retenção de calor, na atmosfera, pelo aumento da temperatura por meio do efeito estufa.

Em nome do progresso, o homem vem executando ações que culminam com a liberação de gases nocivos, que alteram o efeito estufa, configurando, assim, o aquecimento antrópico. Esse Caderno contempla, em seu conteúdo programático, os seguintes assuntos: relações astronômicas Terra-Sol; estrutura vertical da atmosfera; o tempo e o clima; impactos e consequências do desmatamento; circulação geral atmosférica e os sistemas que geram chuvas no Nordeste; como o aumento/resfriamento da temperatura da água dos oceanos (*El Niño*, *La Niña* e dipolo norte-sul do Atlântico) afeta o regime de chuvas no Nordeste; potencial de captação da água de chuva em áreas do semiárido; elevadas perdas por evaporação no semiárido como consequência da pouca profundidade dos açudes associada à alta incidência de radiação solar; temperaturas elevadas e baixa umidade do ar; mudanças climáticas e aquecimento global, regional e local e efeito estufa natural e antrópico.

O Caderno 4, As Práticas de Convivência com o Semiárido e Introdução às TecABC, aborda os princípios e as diretrizes das Tecnologias de Convivência com o Semiárido em diálogo com as Tecnologias de Baixo Carbono (TecABC), na agropecuária familiar, ressaltando os solos, no Bioma Caatinga, e as práticas conservacionistas mais apropriadas aos diferentes contextos do uso da terra, a partir de estudos de casos concretos e práticas de campo.

O Caderno 5, Tecnologias de Baixo Carbono na Caatinga, discute a Integração Lavoura-Pecuária-Floresta (ILPF) como pilar para a formação do extensionista e do agricultor familiar, para adoção das diversas práticas agroecológicas em conjunto com as suas formas do fazer, no campo, na sua lide diária e ancestral, mas também os cuidados no manejo

florestal, com especialidade a caatinga, nas suas várias formações e o banco de proteínas para os ruminantes do semiárido. A recuperação de áreas degradadas com floresta e pastagem trouxe, para os discentes, conhecimentos importantes com as diferenças entre reabilitação e recuperação, ecossistema, sucessão e restauração, além de importantes informações sobre manejo de dejetos animais; alimentação de ruminantes; manejo produtivo e sanitário na pecuária; e os seus desdobramentos.

O **Caderno 6, Fortalecimento das Cadeias Produtivas**, aborda o tema, por meio dos Arranjos Produtivos Locais (APLs) como sistemas integrados, constituídos por atores interdependentes e por uma sucessão de processos de educação, pesquisa, manejo, produção beneficiamento, distribuição, comercialização e consumo de produtos e serviços relacionados, apresentando, também, identidade cultural e incorporação de valores e saberes locais dos Povos e Comunidades Tradicionais e Agricultores Familiares, além de assegurar a distribuição justa e equitativa dos seus benefícios.

A região semiárida do Brasil é rica em recursos naturais, sendo que muitos deles não são devidamente aproveitados pelos criadores e agricultores familiares, como forma de melhorar sua condição socioeconômica, a exemplo dos subprodutos do umbuzeiro, licurizeiro, maracujazeiro da caatinga, mel, caprinos, ovinos e leite, com vistas ao empoderamento dos criadores e agricultores familiares. Diante dessa realidade, para a formação dos extensionistas, priorizou-se discutir, com os participantes, o fortalecimento das cadeias produtivas por meio dos APLs da Fruticultura de Sequeiro, da Meloponicultura, da Caprinovinocultura e do leite, por serem geradoras de trabalho e renda na caatinga e por fazerem parte da vocação local e regional.

Durante o curso, foram sugeridas iniciativas, já testadas, que podem desenvolver habilidades e capacidades técnicas necessárias para melhorar a produção e a comercialização, no âmbito local, regional e territorial, concentrando esforços para criar atitudes capazes de promover o desenvolvimento social e humano dos produtores da agricultura familiar, além de abordar informações estratégicas para monitoramento e avaliação de todo processo.

O **Caderno 7, Fontes de Financiamento e Crédito Disponíveis**, trouxe para discussão algumas fontes de crédito e financiamento mais importantes para possibilitar o desenvolvimento da agricultura familiar no bioma caatinga, utilizando-se de tecnologias e práticas voltadas para a redução de emissões de carbono.

Na primeira parte do caderno, abordam-se as Políticas Públicas e o Sistema Nacional de Crédito Rural (SNCR) como ferramentas impulsionadoras do desenvolvimento do campo. Já na segunda parte, são apresentadas, em linhas gerais, as fases do SNCR, os seus princípios, diretrizes, objetivos, para maior compreensão do seu funcionamento e acesso. A parte três é voltada para a apresentação das chamadas linhas de crédito verde presentes no

âmbito do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf), reconhecido como a principal Política Pública para o desenvolvimento da Agricultura Familiar no Brasil. Na quarta parte, abordam-se os principais aspectos do Código Florestal Brasileiro (Lei 12.651/2012) e da Política de Pagamento por Serviços Ambientais (Lei 14.119/21) como instrumentos que, também, podem ser utilizados, pelos agricultores familiares, para a conservação ambiental e para a geração de renda para as famílias que vivem na caatinga.

O **Caderno 8, Acesso a Mercados**, contém orientações para análise do aumento da produção, em observância aos princípios da Agricultura com Emissão de Baixo Carbono, destacando-se que a sua viabilidade, no semiárido, depende de pesquisas que comprovem a existência de demanda em mercados, feiras, circuitos curtos e outras modalidades de comercialização; se a demanda só existe em grandes distribuidores; ou se existe um modelo de negócio para o empreendimento.

No Caderno, são abordados ainda temas relevantes, tais como: valor agregado dos produtos; identificação de mercados; selos e certificações; modelos de negócios (Canvas); estratégias de *marketing* e, finalmente, é descrita, passo a passo, a elaboração de modelos de negócios.

O **Caderno 9, Gestão de Cooperativas e Associações**, trata de apresentar os conceitos básicos sobre o cooperativismo e o associativismo, na relação com os empreendimentos sociais e produtivos, os seus objetivos, princípios, diretrizes e funcionamento, como organização formal que comporta a ação econômica, visando a superação das relações de exploração comum, na sociedade capitalista, com aumento da produtividade, agregação de valor aos produtos, quer seja pela comercialização, quer seja pela agroindustrialização.

Destaque foi dado à Autogestão, como um exercício direto da democracia, com participação econômica dos associados, bem como, a importância da educação cooperativa / associativa para os associados e os jovens, na lógica da sustentabilidade social, econômica, cultural e ambiental. Durante a formação, foram, ainda, abordados os temas Organização de Cadeias Produtivas; Assentamentos rurais; Noções de Economia solidária; Gestão de cooperativas (Autogestão e modelos capitalistas de gestão, Autogestão e modelo de gestão do cooperativismo, melhores práticas de gestão); Formação e fortalecimento de cooperativas; Organização social e administrativa de cooperativas; Noções de legislação de cooperativas e Capacitação para a gestão de bens coletivos associados.

O **Caderno 10, Oportunidades e Sustentabilidade do Projeto**, tem como base os modelos de negócios estudados no Módulo (Caderno) 8, com discussões e práticas de ações que assegurem a sustentabilidade de programas e projetos, a exemplo do PRS Caatinga. Para tanto, foram exercitadas técnicas para autoavaliação e monitoramento de intervenções; padronização *versus* engessamento; criação de sublíderes; identificação de forças e

fraquezas internas e, também, das ameaças e oportunidades do mercado, bem como, *marketing* em negócios sociais. São ainda apresentados programas e projetos governamentais e privados, nacionais e internacionais, capazes de potencializar e ampliar o alcance do PRS Caatinga. Foi, também, trabalhada a Matriz SWOT, do projeto em andamento, adaptável para projetos futuros, como uma das estratégias de sustentabilidade.

O **Caderno 11, Registro de Atividades no Campo (Linha De Base)**, é o desenho inicial de uma metodologia para definição das coordenadas de um projeto, sendo apresentadas as bases e os fundamentos de um projeto e como fazer o seu registro mediante uma série de técnicas que foram dialogadas com os participantes.

Para tanto, entre os inúmeros métodos possíveis de serem utilizados, deu-se ênfase à Sistematização de Experiência; metodologias para o registro de fotográfico, de áudio e vídeo; utilização de GPS para registro das áreas das propriedades; interpretação de mapas e imagens de satélites; programas de regularização ambiental de propriedades rurais; cadastro ambiental rural; variáveis necessárias para cálculo dos indicadores-chave do PRS Caatinga; elaboração de relatórios de acompanhamento de campo e elaboração de ficha-técnica das propriedades rurais e o uso de aplicativos para acompanhamento das propriedades.

No **Caderno 12, Metodologia de Pesquisa e Ensino – Redes Sociais Populares**, foram trabalhados os conceitos e a prática da metodologia científica a partir do uso das redes sociais, tomando como referência os conteúdos conhecidos e novos da área, associando-os à prática do dia a dia, em redes sociais populares e acessíveis a todos, tais como, *Facebook*, *Instagram* e *WhatsApp*.

Dentro dessa visão, foram apresentados procedimentos, técnicas e recursos para aprimorar as formas de divulgação dos trabalhos, valorização dos produtos e elementos para agregar mais recursos facilitadores da comercialização de processos e produtos. Assim, para aprofundar a exploração das ferramentas visuais, foi criado um ambiente na Plataforma Digital disponibilizada para os participantes.

No **Caderno 13, Elaboração de Projetos/ Empreendimentos Sociais**, discute-se projeto/empreendimento social como processo que envolve pessoas que aplicam os seus conhecimentos e expertises a favor do outro, a fim de transformar a realidade de comunidades vulneráveis, na perspectiva de melhorar a qualidade de vida das populações, em vários aspectos, tais como: educação, saúde, saneamento básico, alimentação, moradia, lazer, cultura, geração de trabalho e renda e outros. Estabelece-se a diferenciação entre o empreendimento clássico - que tem como foco iniciativas que valorizam o potencial criativo dos sujeitos, visando o lucro - e o empreendimento social, que objetiva criar estratégias para solucionar problemas coletivos, utilizando-se das mesmas ferramentas.

Exercitam-se, passo a passo, as etapas da construção de um projeto, justificando-as, a fim de comunicar a importância da sua execução e os impactos positivos dele decorrentes; as transformações na vida dos atores nele envolvidos e os indicadores capazes de comprovar a fidedignidade dos resultados obtidos, abordando, ainda, o extensionista rural como um empreendedor social, que pode contribuir para ampliar o capital social e o capital humano das populações com as quais atuam, mobilizando-as para a ética, à responsabilidade social, à crença na sua capacidade e no seu potencial para encontrar as soluções capazes de solucionar problemas incômodos, mas, sobretudo, a vontade de mudar a sociedade.

Boa leitura!

Profa. Dra. Lucia Marisy Souza Ribeiro de Oliveira

Coordenadora Pedagógica

Introdução

Prezado(a) estudante!

Neste Módulo, trabalharemos juntos os conceitos e a prática para desenvolver projetos sociais, pois isso será de grande valia para sua formação. Abordaremos esses conteúdos em quatro capítulos, nos quais você poderá conhecer ou relembrar os principais conceitos, desta área, associando-os à sua prática do dia a dia.

Mas não vamos ficar parados! Para poder aproveitar mais as aulas online, que tal ler esses conteúdos antes das aulas? Dessa forma você poderá fazer perguntas e realizar as atividades práticas propostas.

Para você refletir e compreender melhor o conteúdo do Capítulo 1, apresentamos algumas perguntas: você já percebeu a importância dos projetos na sua vida pessoal e profissional? Sabe como eles são desenvolvidos? E qual é a diferença entre projetos normais e projetos sociais? Tudo isso será discutido neste Capítulo!

E do Capítulo 2 vêm as seguintes perguntas: quais são os componentes de um projeto social? E quais são as principais técnicas utilizadas para envolver as pessoas na construção de um empreendimento social? E por que é preciso monitorar um projeto? Tudo isso será discutido neste Capítulo!

E no Capítulo 3, também, temos várias perguntas-guia: como formatar um projeto social? Quais são seus principais componentes? Aqui, você verá como construir um projeto social na prática!

No último Capítulo, o 4, também, temos várias perguntas-guia: o que são indicadores de desempenho? Quais são os passos para a criação de indicadores?

Aproveite, pois este é o último assunto de nosso Módulo!

1. Projeto/empreendimento social: para quê, para quem, como construí-lo?

Você já pensou sobre a fase atual do capitalismo e como isso pode tornar insustentável o equilíbrio entre o social, o ambiental e o econômico? E o que isso tudo tem a ver com o empreendedorismo social? Como interconectar pessoas buscando esses desafios? Todas essas questões serão discutidas neste Capítulo! Aproveite!

Estamos vivendo no Brasil um momento de escassez de recursos financeiros públicos e de políticas destinadas à área social, ambiental e de fomento à produção. O capitalismo, na forma como vem sendo praticado, parece ser insustentável social, econômica e ambientalmente, tendo, portanto, as organizações populares e do terceiro setor de buscarem os chamados projetos comunitários/sociais e outras novas formas de compartilhamento, com a sociedade, que causem impactos positivos, nas populações pobres, ampliando as suas perspectivas de inserção no mercado produtivo para gerar autonomia financeira que assegure a sua sustentabilidade.

Também, intitulado de empreendedorismo social, os clássicos Melo Neto e Fróes (2002) dizem que essa iniciativa direciona o foco de sua atuação, para a sociedade, podendo envolver, em seu plano de ação, o governo, o setor privado e a comunidade, que são setores que detêm um papel fundamental de transformação e poder de impacto, incluindo, também, as questões ambientais.

Diferentemente do empreendedorismo tradicional/clássico (empresarial e comercial), o objetivo do empreendedorismo social é sempre transformar a realidade de comunidades vulneráveis, melhorando a qualidade de vida das populações em vários aspectos: saúde, alimentação, moradia, geração de trabalho e renda, lazer, recreação, cultura etc.

Na mesma direção, Dees (2012) e Robbins (2015) afirmam que o empreendedorismo social difere do empreendedorismo tradicional apenas na forma de atuação de um e de outro. Enquanto o empreendedorismo clássico tem como foco iniciativas que valorizam o potencial criativo dos sujeitos visando o lucro, o empreendimento social objetiva criar estratégias para solucionar problemas coletivos. Um é individual e o outro coletivo, entendeu? Porém, as ferramentas operacionais são as mesmas.

Robbins (2015) informa, ainda, que o empreendedorismo social é um processo que envolve pessoas que aplicam os seus conhecimentos e experiências profissionais a favor do outro, a fim de colaborar, visando além do lucro. E claro, esses conhecimentos não são

natos. Eles podem ser aprendidos, embora determinadas pessoas, naturalmente, demonstrem mais aptidões para agir em função do coletivo.

Além disso, Bornstein e Davis (2010) apontam mudanças significativas na teoria econômica que reinou absoluta durante os séculos XX e início do século XXI, no sentido de reinserir a ética e os valores morais na função dos agentes de mercado, na compreensão de que há intensa conjugação de fatores de ordem sociológica e antropológica, que impulsionam o empreendedorismo social como conceito transformador, e complementam: “O que nós estamos assistindo no campo do empreendedorismo social é a intersecção dessas forças que foram liberadas” (BORNSTEIN; DAVIS, 2010). Justificam essa afirmação os prêmios ganhos por lideranças sociais de prestígio internacional como Muhammad Yunus (Prêmio Nobel da Paz em 2006) e Amartya Sen (Prêmio Nobel de Economia de 1998). Isso fortalece a necessidade de revisão dos conceitos econômicos que não se alinham a essa nova concepção de empreendedorismo, mesmo o clássico, tido como neutro.

Skoll (2013) define empreendedores sociais como pessoas sonhadoras práticas que têm o talento, a habilidade e a visão para resolver os problemas, para mudar o mundo para melhor, operando em um livre mercado em que o sucesso é medido não apenas em lucros financeiros, mas também na melhoria da qualidade de vida das pessoas. Mas quais seriam as principais características dos empreendedores sociais? Isso é o que discutiremos na próxima seção.

1.1. Características do empreendedor social

Dentre as características importantes, para atuarem em ações identificadas como de empreendedorismo social, Skoll (2013) destaca as seguintes:

- Criatividade – capacidade para buscar soluções diversas para problemas comuns, fora do que se estabelece como convencional.
- Iniciativa – sentir-se responsável pela transformação que a sociedade requer e iniciar o processo.
- Pensamento Estratégico – Perceber a importância de planejar com vistas ao objetivo que se pretende alcançar.
- Autoconfiança – acreditar no seu potencial e demonstrar para o outro a viabilidade da proposta.
- Otimismo – encarar o erro como possibilidade de aprendizado e não temer cometê-lo na busca pelo seu ideal.
- Resiliência – adaptar-se às condições existentes, porém, resistir quando elas não forem favoráveis.
- Adaptação – ser flexível e mudar quando essa atitude for recomendável.

- Manejo da Ansiedade e Riscos – capacidade de abandonar a sua zona de conforto para enfrentar desafios novos.
- Desejo de Protagonismo – vontade de se destacar por querer mudar o mundo.

Normalmente, os projetos sociais, quando são executados com profissionalismo e comprometimento, trazem benefícios para as populações neles envolvidas, com melhoria na qualidade de vida, acesso à cultura e uma vida com expectativas novas. Porém, o empreendedor social, também, beneficia-se ao transformar realidades incômodas, quer pela autorrealização, quer pela satisfação de ter promovido a inclusão na sociedade de pessoas excluídas, das políticas públicas, quer pelo orgulho de ter conseguido feitos que outros sequer tentaram.

Pode-se mesmo afirmar que é uma tendência mundial colocar em prática o capital social e o capital humano assimilados pelas pessoas que desejam potencializar os vínculos de confiança, solidariedade, cooperação, responsabilizando-se pelas mudanças necessárias a uma sociedade mais justa e menos desigual.

Contudo, iniciar um projeto, programa, negócio ou ação social não é algo fácil, a começar pelo mapeamento das necessidades do local onde se pretende investir. Você percebe que, às vezes, os problemas são tantos, e entrelaçados, entre si, que fica difícil estabelecer qual a prioridade a ser atacada? Esse sentimento de insegurança pode levar a intervenção a fracassar pela falta de foco e pela inexperiência do empreendedor social. O mais importante é ter clara a mudança que se pretende obter, mesmo que a ansiedade dos participantes, por ações práticas e imediatistas, deixem-nos frustrados com a demora nos resultados.

Não são poucas as ações práticas que demandam capacitação dos atores locais para o seu enfrentamento. Sem essa etapa, todo o trabalho poderá ficar comprometido. O empreendedor tem que ser firme, na definição da hierarquia das etapas, ainda que haja um certo desalento, da população, ou de parte dela, por querer que os resultados sejam antecipados.

São erros cotidianamente observados, já que o empreendedorismo social, no Brasil, data da década de 1990, após a redemocratização do país e, sobretudo, após a Constituição de 1988, quando o Estado, muito ausente do apoio às populações tradicionais e aos movimentos sociais, cedeu espaço para o surgimento e atuação das Organizações Não Governamentais (ONGs) onde a sua ausência era determinante da pobreza e da exclusão social.

Foram centenas de organizações do terceiro setor surgidas, algumas mais profissionais e com propostas eficazes, outras nem tanto. Passados trinta anos, a pobreza continua existindo em menor quantidade e as ONGs, hoje, passam por muitas dificuldades para captar recursos a fim de implementar os seus projetos, pela crise mundial que assola os países, mas também

pelas exigências feitas, aos empreendedores, na avaliação dos impactos causados pela intervenção, o que nem sempre é algo que estes detêm a competência para fazê-lo, eliminando a possibilidade de continuidade dos seus trabalhos.

O dinheiro está caro e raro, o que significa maior dificuldade para os atores sociais que buscam financiamento nos órgãos públicos nacionais, nos órgãos de fomento internacionais e nas ONGs para a execução de seus projetos de cunho social, econômico, cultural e de geração de trabalho e renda para populações, com vulnerabilidades as mais diversas, e que precisam de ações capazes de transformar as suas realidades. Mas qual seria a saída para tantas dificuldades?

Nesse cenário de adversidades, as exigências por uma gestão eficaz, eficiente e efetiva de programas e projetos, de qualquer natureza, trazem à tona a compreensão de que não basta o bom uso dos recursos a eles destinados, mas fazem-se necessárias práticas de aperfeiçoamento do processo, nas tomadas de decisões, com vistas à efetividade das ações e não apenas à sua eficiência e eficácia no cumprimento das metas. Para deixar mais claro, de acordo com Sobral e Peci (2008) três conceitos são fundamentais:

- Eficácia – que é a capacidade de produzir o resultado previsto.
- Eficiência – que é a capacidade de usar os recursos de forma racional e econômica.
- Efetividade – que é a capacidade de produzir mudanças no contexto trabalhado.

Nessa perspectiva, em termos de intervenção, o foco é constatar se as ações desenvolvidas produziram mudanças reais, na situação-problema, melhorando a qualidade de vida da população envolvida. Para tanto, não basta a vontade dos apoiadores. É imprescindível a competência técnica para propor, conduzir e avaliar intervenções, seja por meio de capacitações, seja por meio de consultoria externa ou de cooperação de especialistas, mas sem abdicar dos conhecimentos acumulados pelos próprios beneficiários que vivenciam no seu cotidiano tais situações.

Nesse processo de trocas de saberes, as metodologias participativas são muito importantes e devem ser vivenciadas à exaustão, porque o sucesso de qualquer intervenção, social ou econômica, depende do entendimento e do consentimento dos atores envolvidos, cuja participação deve ocorrer desde a concepção do empreendimento, a sua elaboração, a sua execução, o seu acompanhamento e a avaliação dos seus impactos no espaço social em que este foi realizado, de forma crítica, a fim de favorecer a correção do que não se apresentar como favorável ao alcance dos propósitos iniciais.

Segundo definição da Organização das Nações Unidas (ONU), “[...] um projeto é um empreendimento planejado que consiste num conjunto de atividades interrelacionadas e coordenadas para alcançar objetivos específicos dentro dos limites de um orçamento e de um período de tempo dados” (APUD COHEN; FRANCO, 1999).

Maximiniano (1997), um clássico do assunto, define projetos como empreendimentos finitos que têm objetivos claramente definidos, em função de um problema, oportunidade ou interesse de uma pessoa, grupo ou organização.

Na mesma direção, o empreendedorismo social é o processo pelo qual cidadãos constroem ou transformam instituições para promover soluções para problemas sociais como pobreza, doença, analfabetismo, destruição ambiental, abuso dos direitos humanos e corrupção, com o objetivo de tornar a vida melhor para muitos (BORNSTEIN; DAVIS, 2010). Os empreendedores sociais desempenham o papel de agentes da mudança no setor social ao adotarem uma missão para criar e manter valor social; reconhecerem e procurarem, obstinadamente, novas oportunidades para servirem essa missão; empenharem-se num processo contínuo de inovação, adaptação e aprendizagem; agirem com ousadia sem estarem limitados pelos recursos disponíveis no momento; e prestarem contas, com transparência, às clientelas que servem e em relação aos resultados obtidos (DEES, 2002).

Projeto, portanto, é um plano para a realização de um ato e, também, pode significar apenas uma intenção. Quando nos referimos a um projeto de empreendedorismo social, podemos afirmar tratar-se de uma ferramenta que traz melhorias para um ou mais setores, da sociedade, podendo atuar em qualquer esfera, seja econômica, educacional, cultural ou política.

As intervenções realizadas, a partir dos projetos sociais, têm como objetivo transformar uma realidade ou alguma organização, potencializando a cidadania e a consciência social dos sujeitos que buscam um mundo melhor, mais igualitário e com mais justiça social. Para tanto, o problema deve estar claramente identificado, o que não é uma tarefa fácil.

A literatura, sobre o assunto, é farta em apontar que projetos mal redigidos não deixam evidente qual o problema a ser enfrentado e, em decorrência dessa nebulosidade, os objetivos também são confusos, diversos e concorrentes, entre si, tornando difícil as escolhas das estratégias a serem definidas, no que se refere às potencialidades e os riscos das escolhas a serem feitas. Por consequência, observa-se uma grande dificuldade no estabelecimento das metas e nas suas avaliações, o que requer indicadores que possam auxiliar na precisão do cenário futuro que se deseja alcançar, respondendo às seguintes questões (BRASIL, 2009): Quem é o público-alvo? Quais os seus desejos e necessidades? Como ele vive? Com quais parcerias se pode contar? Onde buscar as condições materiais e humanas para a execução do projeto?

Indicadores estão, aqui, sendo considerados como valores mensuráveis ou variáveis qualitativas usadas para representar, da forma mais fiel possível, uma situação. Sua principal utilidade é a de serem usados para evitar – ou pelo menos diminuir – ambiguidades na comunicação (GIOPP, 2009).

No próximo Capítulo, serão apresentadas as diversas etapas da construção, acompanhamento e avaliação do Projeto/ Empreendedorismo social.

Muitos vídeos do Youtube tratam dessa temática, por isso, vale a pena você correr atrás! Como exemplo, veja esta indicação:

- **Elaboração de um projeto social:**

<https://www.youtube.com/watch?v=eugTJjCgKIU>



Conheça Mais



Lembrete

ABONG

Você já ouviu falar da Associação Brasileira de ONGs (ABONG)?

[...] uma associação nacional criada, em 1991, com o objetivo de fortalecer as Organizações da Sociedade Civil (OSCs) brasileira que trabalham na defesa e promoção dos direitos e bens comuns. Trabalhamos em parceria com movimentos sociais e dialogamos com governos por um mundo ambientalmente justo, com igualdade de direitos e livre de todas as formas de discriminação. Entendemos que, na formulação e no monitoramento das políticas públicas, a participação de todos/as é fundamental.

Visite o site <https://abong.org.br/>

Você Sabia?

Como surgiram as ONGs?

Como indica o Portal do Impacto:

[...] uma das primeiras organizações que temos registro é a King's School, Canterbury, no Reino Unido, uma escola fundada por Santo Agostinho em 597 e que é considerada a escola mais antiga ativa no país. Entretanto, há poucas informações sobre seu funcionamento nos primeiros séculos de existência. Já no Brasil, temos a Santa Casa de Misericórdia de Santos, fundada em 1543, como uma das primeiras organizações sem fins lucrativos.

Visite o site <https://www.portaldoimpacto.com/>

Contudo, para alguns autores, as primeiras ONGs só surgiram no século XIX. De acordo com eles, o movimento antiescravagista levou à criação de organizações como a Sociedade Antiescravagista, a qual pode ser considerada a primeira ONG internacional. Percebemos também o surgimento de importantes organizações não-governamentais em cenários hostis das guerras, tendo como exemplos a Cruz Vermelha na década de 1850, após a guerra franco-italiana e a Peabody Education Fund em 1867, após a guerra civil americana.

Avaliação

Para você poder avaliar seus conhecimentos sobre este capítulo, responda os exercícios propostos no seu Ambiente Virtual de Aprendizagem!

Conclusão

Caro(a) estudante,

Agora que você já estudou, discutiu, pesquisou e respondeu os exercícios do capítulo, está preparado para fazer novas pesquisas, pois o assunto é fascinante e aberto a novas reflexões.

2. Itens para a construção do projeto / empreendimento social

Você já pensou sobre quais são os elementos que compõem um projeto social? E qual é a importância de envolver as pessoas na construção de um empreendimento social? E o que deve ser feito para acompanhar o andamento de um projeto?

2.1. Identificação do Problema/Demanda para a Implementação da Ação

Você já deve saber que para identificar um problema real é preciso conhecer o campo onde será realizado o projeto, não é? É uma condição essencial para propor algo que seja importante para as pessoas que serão impactadas por ele! Para caracterização da situação-problema é importante ter clareza de que o espaço socioterritorial, no qual se pretende trabalhar, com os atores locais, constitui um complexo de instituições públicas, privadas, escolas, posto de saúde, mercadinhos, casa lotéricas, padarias, barbearias, salões de beleza, lojas, feiras-livres, associações, cooperativas, pequenos negócios produtivos, roças e outros, além de pessoas que gozam de influência, sobre parte da população, cuja maioria é impactada por aquela realidade considerada ruim pelos técnicos. Assim, faz-se necessário reunir informações atualizadas que possam descrevê-la em termos quantitativos e qualitativos.

Nesse sentido, quanto maior for a mobilização, para a participação no processo de discussão sobre o que está sendo compreendido como problema, maior será a possibilidade de se definir, com sucesso, o que de fato deve ser transformado para melhorar a vida daquela população. Não é raro, situações consideradas ruins, por atores externos a uma determinada comunidade, não serem vistas, dessa forma, por muitos dos que ali convivem. Disso decorre a necessidade de se construir o projeto/empreendimento com os atores, e não para eles, a fim de validar os resultados esperados, mas, sobretudo, obter-se o compromisso de todos na sua realização.

Finda essa etapa, da identificação do problema a ser mitigado ou mesmo transformado, pode-se avançar para as fases subsequentes, do projeto/ empreendimento, em uma dinâmica coletiva com os atores locais.

2.2. Elaboração

É a etapa na qual são definidos: a justificativa; os objetivos; o detalhamento das atividades/metast a serem atingidas; a metodologia a ser adotada; as técnicas de apoio ao método; os recursos didáticos a serem usados; os recursos financeiros; o cronograma; as formas de acompanhamento das atividades; a avaliação antes, durante e após a conclusão da intervenção; e a avaliação de impacto a partir dos indicadores definidos. Trata-se do planejamento da ação que contempla:

- Priorização do problema-foco detectado, dentre outros que, também, constituem-se como desfavorabilidades para a população.
- Análise das possíveis alternativas de soluções para a solução do problema-foco.
- Escolhida uma solução, programação, em detalhes, do que será ser feito, explicitando o que se espera como resultado da ação, bem como o que é necessário para assegurar a viabilidade do projeto.

2.3. Estruturação/Execução/Implementação

A primeira ação a ser feita, nesta etapa, é a formação da equipe executora com divisão de responsabilidades e mobilização para buscar as parcerias necessárias à execução do projeto/empreendimento, bem como os meios materiais e financeiros para a sua execução. O uso das metodologias participativas, que são muitas e variadas, é muito importante e a sua materialidade significa:

- Dar voz às pessoas que estão diretamente envolvidas na situação-problema, na qual se pretende intervir, sejam as que sofrem as suas consequências ou as que dela tiram proveito.
- Desenvolver um conhecimento comum, sobre a situação, que integre não só os saberes dos especialistas, mas também os das pessoas comuns.
- Elegar alternativas, formular estratégias e tomar decisões em conjunto.

Para executar essa etapa, apesar de existem muitas técnicas descreveremos apenas a Metaplan e o Zopp.

2.3.1 Metaplan

Trata-se de uma técnica usada em processos participativos de diagnósticos, planejamento, avaliação etc., tendo sido desenvolvida pela empresa de consultoria alemã Metaplan. É de

fácil aplicação, porém, requer habilidade de mediação, já que trabalhos coletivos são quase sempre conflituosos. Recomenda-se, o seu uso, para grupos não muito numerosos.

Funciona assim: com cartolinas, de várias cores e formatos (quadrado, círculo, retângulo, triângulo etc.), targetas são preparadas e distribuídas com/para os participantes, para que cada grupo, com pincel grosso, escreva as suas considerações, de forma sintética, e as fixem no quadro. A mobilidade das fichas afixadas no mural permite que elas sejam rearranjadas em função de consensos e decisões do grupo.

No Metaplan, a coordenação dos trabalhos e a mediação das discussões ficam a cargo do “facilitador,” que tanto pode ser um integrante do grupo como um convidado que domine a técnica. O papel fundamental do facilitador é propor, ao grupo, questões relevantes, que possam encaminhar as discussões que serão, por ele, despertadas a partir das considerações dos grupos.

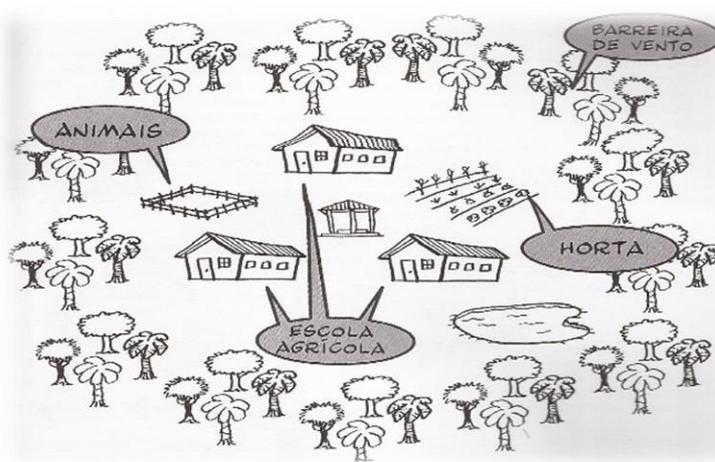
Atuação do facilitador antes do evento
<ul style="list-style-type: none">• Participar do planejamento e organização do evento.• Conceber as questões/proposições que irão orientar os trabalhos, de acordo com os objetivos do evento.• Reunir o material/equipamento que será utilizado e preparar o local onde será realizado o evento.
Atuação do facilitador durante o evento
<ul style="list-style-type: none">• Apresentar a proposta da reunião e a metodologia de trabalho.• Dividir os participantes, em grupos de trabalho, de forma aleatória.• Conduzir a publicação das contribuições dos grupos.• Mediar as discussões, em plenária, permitindo uma participação equilibrada de todos.• Destacar os aspectos mais importantes, durante o decorrer dos trabalhos, publicados no mural. Conforme o objetivo do trabalho, as questões propostas, pelo facilitador, bem como as discussões, por ele, levantadas, conduzirão o grupo a obter um produto, que pode compreender: os indicativos sobre uma dada situação, as alternativas a um certo problema, o plano de ação de um projeto etc.

2.3.2 ZOPP

Desenvolvido pela Agência alemã de Cooperação Técnica GTZ - Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit - o Ziel Orientierte Projekt Planung (Zopp) significa planejamento de projetos orientado por objetivos, tendo como base o Marco Lógico ou Matriz Lógica desenvolvida por uma empresa de consultoria norte-americana. Quatro procedimentos de análise antecedem a construção da Matriz Lógica:

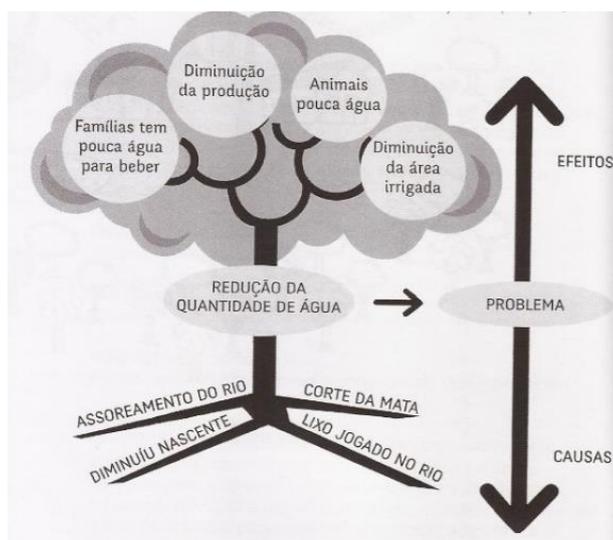
- **Análise de Envolvimento** - consiste no diagnóstico detalhado dos atores, direta e indiretamente, ligados à situação-problema, destacando seus interesses, expectativas, receios, potencialidades e fragilidades no enfrentamento das adversidades. Para realizar a Análise de Envolvimento é preciso fazer um levantamento dos atores sociais envolvidos: pessoas, organizações da sociedade civil, empresas privadas, instituições públicas etc. e caracterizá-los segundo alguns critérios, como:
 - categoria ou natureza (indivíduo, associação, ONG, empresa privada, órgão público etc.);
 - papel no contexto analisado (potencial beneficiário, colaborador, opositor etc.);
 - interesses e expectativas;
 - dúvidas e receios;
 - contribuição para o enfrentamento do problema;
 - outros aspectos considerados relevantes.

Figura 1: Análise de envolvimento



- **Análise de Problemas** – Para essa etapa, o ZOPP utiliza a técnica de construção de uma “Árvore de Problemas”, cuja ideia é refletir, coletivamente, sobre a situação que se pretende modificar, avaliando as reais possibilidades de intervenção.

Figura 2: Análise de Problemas



- **A análise de soluções** - baseia-se na construção de uma “Árvore de Soluções” que, nem sempre, representa o oposto exato da “Árvore de Problemas”.

Seja qual for a metodologia de seleção definida, o ideal é que os participantes, do processo de planejamento, sejam incluídos, em sua definição, para diminuir o risco de abalo de seu comprometimento na defesa e na implementação da alternativa escolhida.

Alguns dos aspectos da alternativa de projeto, que podem ser analisados e influir na seleção da alternativa de solução são (BRASIL, 2009):

- Aspectos sociais - facilidade ou dificuldade de aceitação, da alternativa proposta, pelos grupos, envolvidos na implementação do projeto, e beneficiários, em termos de seus hábitos, valores, cultura etc.
- Aspectos técnicos - facilidade ou dificuldade técnica, de implementação; adaptabilidade da técnica sugerida às condições em que será executado o projeto (principalmente as pessoas).
- Aspectos de gestão - se o projeto não é complexo demais para ser administrado pela instituição; se vai gerar o fortalecimento das instituições nele envolvidas; facilidade de ganhar apoio de outros níveis de decisão da instituição e de outras organizações; oportunidade do projeto, respondendo a demandas de outros níveis ou instituições.
- Aspectos financeiros - custos; rendimentos que poderão ser gerados; facilidade de acesso a financiamentos.
- Aspectos econômicos – sustentabilidade, da iniciativa, depois de encerrado o projeto; geração de emprego e renda pelo projeto; tempo de recuperação do capital investido.

Antes da finalização, da seleção da alternativa, é importante verificar, entre as partes interessadas, se realmente há consenso, sobre a alternativa escolhida, a fim de evitar dificuldades futuras quando da sua execução. Verificar, ainda, se as alternativas “rejeitadas” contêm elementos que poderão ser incluídos no projeto que será implementado, que complementarão a solução proposta.

2.4 Na fase de análise de alternativas

Prioriza-se as possíveis soluções encontradas, na etapa anterior, com vistas à eleição daquela que será desenvolvida pelo projeto/empreendimento, acompanhada da análise de viabilidade da alternativa escolhida.

A análise de viabilidade é imprescindível para a efetividade da intervenção. Por meio dela avaliam-se as potencialidades e as capacidades da ação antes de sua implementação. A ideia é analisar se a solução escolhida, para o problema identificado, é possível e pode lograr sucesso a partir das condições existentes, ou seja, se sua implementação é viável naquele contexto. Nessa perspectiva, os principais aspectos a serem considerados são:

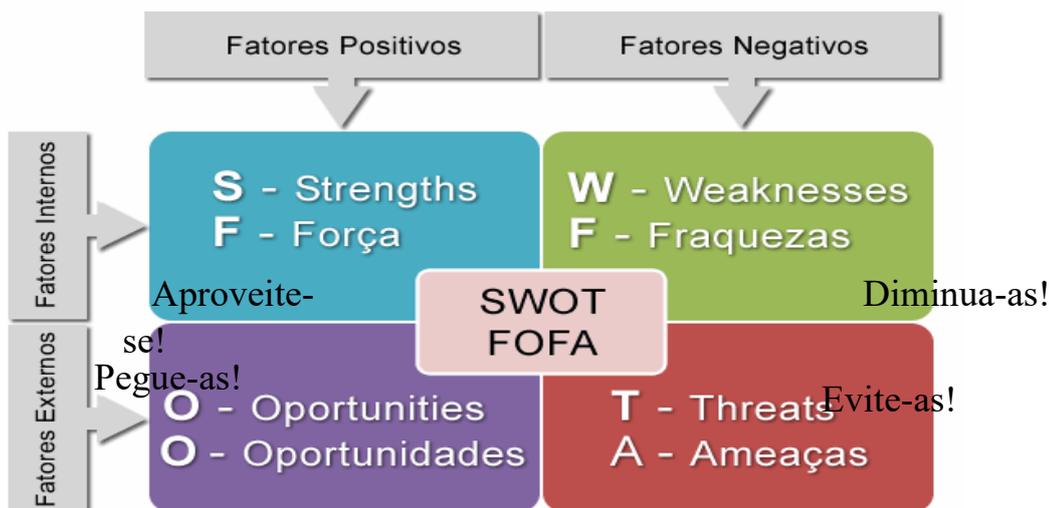
- Viabilidade social - considera as consequências sociais decorrentes dos investimentos realizados, bem como a relevância para os beneficiários.
- Viabilidade técnica - verifica se as tecnologias/metodologias escolhidas são adequadas e compatíveis com os recursos disponíveis e os resultados esperados.
- Viabilidade operacional - considera a relevância e a justificativa dada pela instituição executora, bem como sua experiência anterior no campo social em questão. Também, procura analisar a estrutura organizacional, avaliando aspectos relacionados à estrutura de decisão, capacitação técnica da equipe etc.
- Viabilidade financeira - analisa os custos envolvidos e a disponibilidade dos recursos para a realização das despesas previstas;
- Viabilidade ambiental - verifica as consequências para o meio ambiente (ROBBINS, 2015).

Outros aspectos que devem ser verificados, na análise de viabilidade, são os custos de manutenção das atividades, pós-projeto, as possíveis concorrências institucionais e os riscos previsíveis, já que um ponto relevante, para os financiadores, de qualquer empreendimento, é a sua sustentabilidade quando os recursos já não existirem.

O passo seguinte, no planejamento ZOPP, é o detalhamento das atividades que serão necessárias à concretização dos produtos que serão desenvolvidos, pelo projeto/empreendimento, com vistas ao atingimento dos objetivos.

Para facilitar essa tarefa, o método ZOPP utiliza a Matriz Lógica, um instrumento que auxilia a visualização das interrelações dos elementos do projeto, oferecendo subsídios para o acompanhamento da sua execução, já que prevê o estabelecimento de indicadores de desempenho e o apontamento dos condicionantes externos, do projeto, além do acompanhamento do Plano de Ação e do Cronograma Físico – Financeiro.

Figura 3: Matriz FOFA



Fonte: Elaboração própria

2.5 Realização e Monitoramento

Quando as atividades previstas começam a ser realizadas e acompanhadas de acordo com o planejamento, que pode ser flexibilizado em razão de fatos não previstos. Nessa etapa, o acompanhamento e o monitoramento sistemático são de suma importância para efetivação dos resultados e impactos da ação programada. No Quadro 1 apresentamos

Quadro 1: Acompanhamento e monitoramento

Objetivo:					
INDICADORES	DADOS NECESSÁRIOS	INSTRUMENTOS	PERIODICIDADE	COM QUEM	RESPONSÁVEL
	<i>Quais são os aspectos específicos a serem observados?</i>	<i>Com que instrumentos vai se observar e registrar?</i>	<i>Quando será o momento específico para a observação?</i>	<i>Atores relevantes e grupos participantes do monitoramento</i>	<i>Pessoa responsável pela coleta de informações</i>
Observação:					

Fonte: Elaboração própria

2.6 Encerramento

Ao término das ações propostas, avaliar os seus resultados e impactos, comparando o que se pretendia, originalmente, com o que realmente foi alcançado.

Na formatação, do projeto, é importante observar que cada item deve ser descrito de forma objetiva e sintética, comunicando, claramente, o que o leitor deseja conhecer sobre este. Evitar textos muito longos e que sejam desnecessários à sua compreensão. Nessa fase é de suma importância fazer a sistematização real dos resultados e impactos, sendo necessário, no processo de prestação de contas final de execução do objeto e prospecção de futuros projetos e ações. O Quadro 2 traz uma sugestão de matriz de avaliação final e, no Capítulo seguinte, serão apresentadas algumas considerações sobre a sua escrita.

Quadro 2: Encerramento

Objetivo:					
INDICADORES	DADOS DE PARTIDA	AVANÇO DOS INDICADORES NO PERÍODO EXECUÇÃO	AVALIAÇÃO	CAUSAS (SE FOR NECESSÁRIO JUSTIFICAR)	AÇÕES CORRETIVAS
OUTROS IMPACTOS VERIFICADOS NO PERÍODO					

Muitos vídeos do Youtube tratam dessa temática, por isso, vale a pena você correr atrás! Veja algumas indicações:

- **Método ZOPP:**
<https://www.youtube.com/watch?v=4gy5hFrV7II>
- **Planejamento estratégico - SWOT:**
<https://www.youtube.com/watch?v=caL1js312tQ>

 **Conheça Mais**

 **Lembrete**

PMI Brasil

Project Management Institute (PMI) é a associação líder mundial para todos aqueles que consideram a gestão de projetos, programas e portfolios a sua profissão. Por meio de global *advocacy*, colaboração, educação e pesquisa, trabalhamos para preparar mais de três milhões de profissionais ao redor do mundo todo para o a Economia de Projetos: a crescente economia em qual o trabalho, e os indivíduos, são organizados em torno de projetos.

Visite o site <https://www.pmi.org/brasil>

Você Sabia?

Existem cursos sobre Gestão de Projetos?

Sim! O *Coursera* é um exemplo de ambiente, promotor de cursos, em diversas áreas, dentre as quais está a de Gestão Projetos. São dezenas de cursos para você escolher! Visite o site:
<https://www.coursera.org/search?query=gest%C3%A3o%20de%20projetos&>

Avaliação

Para você poder avaliar seus conhecimentos sobre este capítulo, responda os exercícios propostos no seu Ambiente Virtual de Aprendizagem!

Conclusão

Caro(a) estudante,

Agora que você já estudou, discutiu, pesquisou e respondeu os exercícios do capítulo, está preparado para fazer novas pesquisas, pois o assunto é fascinante e aberto a novas reflexões.

3. Formatação do projeto/empreendimento social

Você já viu, durante a sua graduação, que existem muitos padrões a serem seguidos? Mas será que, nos projetos / empreendimentos sociais, a coisa funciona da mesma forma? Existem padrões a serem seguidos? Essas questões serão discutidas neste Capítulo! Aproveite!

Projeto é uma elaboração teórica orientada que objetiva intervir na realidade já pesquisada previamente. Para sua elaboração e execução é imprescindível a pesquisa da realidade.

Projeto é um empreendimento planejado que consiste em um conjunto de ações inter-relacionadas e coordenadas, para o alcance de objetivos e resultados, dentro dos limites de um orçamento e de um período dado. Deve ter: Objetivos claros; Resultados exequíveis; Definição dos beneficiários diretos; Localização espacial; Tempo de duração; Definição de recursos.

O projeto é a elaboração, o planejamento, o plano da ação a ser realizado e, constantemente, avaliado.

Para que um projeto descreva bem o que se quer fazer, é fundamental que esteja incluído nele alguns elementos básicos que beneficiam a leitura, o entendimento e a organização das informações. Estes elementos se constituem das subdivisões dentro do texto do projeto. No início, apresentando de modo mais abrangente e a seguir descrevendo as etapas mais detalhadas, respondendo perguntas básicas como: O que queremos fazer? Como vamos agir? Como vamos avaliar, tirar conclusões e disseminar resultados? Quanto vai custar o projeto? (PROCHNOW, 1999).

Quadro 3: Estrutura Básica do Projeto

PARTE EXTERNA	CAPA – TÍTULO	
PARTE INTERNA	Elementos Pré-textuais	Resumo (Opcional) Sumário (Opcional)
	Elementos Textuais (Obs.: todos os itens obrigatórios)	Introdução/ Apresentação Justificativas Objetivos Gerais e Específicos Resultados esperados Monitoramento e Avaliação Plano de Execução Cronograma de Execução Orçamento
	Elementos Pós-Textuais	Referências (obrigatório) Apêndices (Opcional) Anexo (Opcional)

Fonte: Elaboração própria

3.1. Título

Deve refletir seu objetivo geral e causar um impacto positivo no leitor.

3.2. Sumário da Proposta

Deverá resumir, de maneira eficiente, todas as informações-chave, relativas ao projeto, não devendo ultrapassar 5 ou 6 parágrafos. Nele deve conter o objetivo do projeto/empreendimento; o local onde este será realizado e a população a ser atendida; a metodologia a ser adotada e os principais resultados que se pretende obter.

3.3. Apresentação da Entidade

Deve fazer uma descrição desta, dar suas referências, mostrar suas potencialidades, sua capacidade de articulação e seus recursos técnicos, pessoais e financeiros. Devendo conter:

- Nome ou sigla da entidade.
- Composição da diretoria, coordenação e responsável pelo projeto.
- Endereço completo para contatos e correspondências.
- Histórico da entidade: data da criação, diretrizes gerais, trabalhos realizados e principais fontes de recursos ou financiamentos.
- Recursos pessoais e qualificação técnica.
- Parcerias existentes.

3.4. Justificativa

Neste item, deve-se caracterizar a situação-problema, que precisa ser resolvida, bem como a população que sofre as suas consequências. É aqui que a proposta é fundamentada, mostrando a sua importância e a necessidade da sua realização para a solução de um problema que é grave para a sociedade. É fundamental que seus argumentos concordem com os fatos e que os fatos apoiem seus argumentos.

3.5. Objetivo Geral e Específicos

O Objetivo Geral apresenta o resultado ideal que o projeto almeja alcançar e uma abreviação do que irá fazer para chegar ao objetivo. Como se espera que se tornem as comunidades/público-alvo, após a realização das atividades do projeto, de modo geral, como os resultados e benefícios, de longo prazo, mesmo depois da conclusão do projeto.

Geralmente, o objetivo geral é iniciado com um verbo no infinitivo que indica os benefícios esperados. Por exemplo: “Contribuir para ...”.

Já os Objetivos específicos necessitam de um detalhamento, de caráter concreto e possível. Considera-se que cada objetivo específico deve estar relacionado com a consequência de uma ação ou atividade que o projeto pretende concretizar. Esses Objetivos devem ser obtidos, até a finalização do tempo do projeto, devendo ser fácil verificar se eles foram realmente alcançados.

Os objetivos devem estar baseados em interesses comunitários e devem exprimir, em termos concretos, uma situação positiva a ser alcançada. E, o mais importante, devem buscar solucionar ou contribuir para amenizar o problema identificado pela exposição do contexto e da justificativa.

Portanto, neste item da proposta deve-se:

- Elaborar o Objetivo Geral do projeto apoiado no diagnóstico realizado, compreendendo a descrição de uma ação que deve estar relacionada com a solução do problema a ser enfrentado pelo projeto. Na sua construção, deve-se usar verbos de ação que possam ser diretamente observáveis e mensuráveis, descrevendo-se a condição em que este será executado e os critérios para a avaliação da sua efetividade. Deve-se evitar termos que inspirem múltiplas interpretações. Relação de verbos sugeridos na elaboração dos Objetivos Gerais: abranger; analisar; apreciar; avaliar; criar; interpretar; ouvir; pensar; reconhecer etc.
- Os Objetivos específicos devem ser descritos como etapas dirigidas ao Objetivo Geral, observando-se o uso dos verbos mensuráveis e os critérios mínimos de desempenho a serem perseguidos. Relação de verbos sugeridos para elaboração dos Objetivos Específicos: apontar; adotar; aplicar; calcular; caracterizar; classificar; comparar; conceituar; concluir; definir; distinguir; elaborar; enumerar; escrever; estabelecer; exemplificar; fazer resumo; ilustrar; identificar; produzir; redigir; relacionar; selecionar; traduzir etc.

3.6. Metas

As metas a serem alcançadas devem ser quantificadas, a fim de que possam ser avaliadas ao final do projeto.

3.7. Metodologia

É a descrição do caminho que se escolheu para se atingir os objetivos. Deve-se apresentar, portanto, como o projeto será implementado, quem são os atores envolvidos e qual é o nível de participação/responsabilidade destes. A descrição da metodologia visa estabelecer uma orientação sobre os procedimentos adotados para a execução das ações. Mais especificamente descrevem-se os procedimentos técnicos e meios necessários para a realização das atividades previstas.

3.8. Público-Alvo

Neste item, deve-se descrever qual será a população diretamente beneficiada pelo projeto e o local no qual ele se desenvolverá.

3.9. Indicadores de Desempenho

São instrumentos de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação das atividades constantes de um projeto, programa e políticas, pois permitem acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas, necessidades de mudança etc. Nessa perspectiva, os indicadores servem para:

- Mensurar os resultados e gerir o desempenho.
- Embasar a análise crítica dos resultados obtidos e do processo de tomada decisão.
- Contribuir para a melhoria contínua dos processos.
- Facilitar o planejamento e o controle do desempenho.
- Viabilizar a análise comparativa do desempenho daquele empreendimento com o desempenho de diversos outros empreendimentos atuantes em áreas ou ambientes semelhantes (BRASIL, 2009).

Nessa perspectiva, os indicadores devem ser elaborados considerando-se os seguintes aspectos:

- **Efetividade** - Está relacionada com a missão da instituição, bem como com o grau de satisfação dos beneficiários com os resultados obtidos. Por exemplo, se uma campanha de vacinação realmente imunizar e diminuir a incidência de determinada doença, entre a população, a campanha foi efetiva.
- **Eficácia** – caracteriza-se pela quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário. Por exemplo: se, na mesma campanha citada, a meta de vacinação é

imunizar 100.000 pessoas e este número foi alcançado ou superado, a campanha foi eficaz.

- Eficiência - é a relação entre custo x benefício dos produtos/serviços gerados com os insumos utilizados, relacionando o que foi entregue e o que foi consumido de recursos. Por exemplo: uma campanha de vacinação é mais eficiente quanto menor for o custo da campanha, mantendo-se os objetivos propostos.
- Execução - Refere-se à realização dos processos, projetos e planos de ação conforme estabelecidos.
- Excelência - Caracteriza-se pela melhor escolha das alternativas, para a execução das atividades, levando-se em conta a economicidade e os resultados.
- Economicidade - É o uso racional, dos recursos, buscando-se o menor ônus, possível, considerando-se a qualidade do serviço a ser prestado.

Nas subdimensões, os indicadores podem ser, assim, definidos:

- **E1. Efetividade**

- Impacto Final: é o resultado gerado pelos produtos e serviços de um determinado sistema (organização, programa, política pública, rede etc.) no beneficiário final, ou seja, na sociedade. Exemplos: Índice de Desenvolvimento Humano (IDH); PIB *per capita*; Coeficiente de Gini.
- Impacto Intermediário: Exemplos: Coeficiente de mortalidade infantil; Expectativa média de vida da população habitantes/domicílio; Taxa de homicídios.

- **E2. Eficácia**

- Quantidade / Volume: é o nível de oferta e disponibilidade de bens ou serviços gerados pela intervenção. Exemplo: Número de jovens e adultos alfabetizados; Quantidade de habitações construídas; Extensão da malha rodoviária pavimentada.
- Qualidade do produto / serviço: representa a adequação entre as características dos produtos e serviços entregues, e os requisitos e necessidades dos beneficiários. Exemplos: Qualidade percebida (Percepção/Expectativa), durabilidade, estética, Confiabilidade, Tempestividade, Inovação etc.

- Acessibilidade e Equidade: é a capacidade de disponibilizar bens e serviço equitativamente e fornecê-los de forma equânime, atendendo igualmente as necessidades dos beneficiários e a sociedade.
- Cobertura: corresponde à relação entre a população atendida sobre a que deveria ser atendida com bens ou serviços.
- Risco: avalia a probabilidade daquela intervenção assegurar a entrega de bens e serviços para os beneficiários e a população.
- **E3. Eficiência**
 - Custo-efetividade: é a contribuição de uma ação no atingimento das metas e objetivos fixados para reduzir as dimensões de um problema ou melhorar uma dada situação.
 - Produtividade: relação entre os serviços e os recursos utilizados, seja o capital humano, imobilizado, investimentos e o tempo.
 - Tempo: Frequência de entrega, Tempo de desenvolvimento de novos bens e serviços, Desperdício etc.
 - Custo unitário: conjunto de custos fixos e variáveis necessários para a realização dos serviços ou produtos.
 - Custo-benefício: relação entre os dispêndios realizados por um determinado serviço ou produto e os retornos obtidos.
- **E4. Execução**
 - Execução financeira: relação entre o volume de recursos disponibilizados pelo orçamento e o nível de utilização desses recursos visando atender à realização dos serviços ou produtos;
 - Execução física: relação entre o volume de produtos previstos para serem entregues pelo orçamento e o nível de entrega desses produtos, visando atender à realização do projeto.
- **E.5 Excelência**

É um indicador composto qualitativo e quantitativo que abrange critérios como: Liderança, Estratégia e Planos, Cidadãos, Sociedade, Informação e Conhecimento, Pessoas, Processos.

- Conformidade: representa a adequação do projeto aos padrões e requisitos definidos. Exemplos: retrabalhos, erros, responsabilidade ambiental, infraestrutura, segurança, transparência, confidencialidade, acessibilidade, confiabilidade, inovação, prazo etc.
- Riscos: avalia a probabilidade de ocorrência de falhas ou a entrega de produtos fora do estabelecido, trazendo insatisfação das partes envolvidas.
- Causalidade: é a avaliação de fatores não previstos que impactam o resultado do projeto.
- Comunicação: Envolve as várias formas de identificar o nível de e a avaliação da fluxos de informação e seus canais, averiguando a existência ou não de falhas no processo de comunicação. Exemplo: percentual de pessoas com acesso a informações críticas da organização.

- **E6. Economicidade**

- Quantidade de recursos: é o nível de oferta e disponibilidade de um produto ou serviço gerado por um determinado fornecedor ou sistema (organização, programa, política pública, setor rede etc.).
- Qualidade dos recursos: representa a adequação entre as características dos produtos e serviços adquiridos, e os requisitos e necessidades da organização (ou Governo). Exemplos: durabilidade técnica, estética, Qualidade percebida (Percepção/Expectativa), Confiabilidade, Tempestividade, Inovação etc.
- Acessibilidade: é a capacidade de captar bens e serviços equitativamente e fornecê-los de forma equânime, atendendo igualmente as necessidades dos beneficiários e a sociedade.
- Cobertura: é a avaliação do nível de abrangência de um determinado insumo crítico para a execução de programas, projetos, processos, sendo desta forma um insumo que requer alta disponibilidade. Exemplo: quantidade de fornecedores de um determinado insumo.
- Risco: Avalia a possibilidade de ocorrência de falhas no fornecimento de recursos para prover programas, projetos e processos. Exemplo: grau de propensão de não recebimento de insumos críticos (SKOLL,2013).

3.9.1 Aplicação do Modelo dos 6Es do Desempenho

Cada dimensão e subdimensão do desempenho deve ser desdobrada em níveis com o intuito de direcionar a construção de indicadores de desempenho.

Quadro 4: Dimensão do Desempenho Peso/Proporção

Dimensão do Desempenho	Peso	Proporção
Efetividade (E1)	2,5	60% Resultado
Eficácia (E2)	2,0	
Eficiência (E3)	1,5	
Execução (E4)	1,5	40% Esforço
Excelência (E5)	1,5	
Economicidade (E6)	1,0	
Total dos pesos	10,0	100%

Fonte: BRASIL, 2009).

3.10. Sistema de Acompanhamento e Avaliação

Descrever como será o sistema de acompanhamento do projeto, apresentando os indicadores de desempenho adotados, e apresentar os procedimentos de avaliação dos “impactos”, do projeto, indicando, também, os responsáveis pelo processo de avaliação.

3.11. Perspectivas Futuras

É importante descrever as perspectivas futuras, indicando os possíveis desdobramentos e mostrando de que forma o projeto pode ser o propulsor de outras ações. Alguns projetos têm como objetivo alcançar uma situação de autossustentação. Nesse caso, é necessário descrever de que forma se pretende atingi-la.

3.12. Avaliação de Impacto

No sistema capitalista, a desigualdade social e econômica, tem contribuído para os conflitos e a exclusão de grande parte da população, especialmente, no Brasil. Nessa perspectiva, ao avaliar os impactos de um projeto ou empreendimento social, há de se adotar como indicador prioritário o bem-estar dos sujeitos nele envolvidos, ou seja, seus efeitos na sua qualidade de vida, principalmente, no que diz respeito à cidadania e aos direitos individuais, que já contemplam a redução da pobreza; o aumento da empregabilidade; a melhoria da qualidade da saúde e da educação; e a redução da evasão escolar etc. Um único projeto, programa ou empreendimento social, certamente, não dará conta de atender a todos esses componentes. Entretanto, é imprescindível avaliar os resultados de qualquer iniciativa, de cunho social, partindo das respostas às seguintes indagações: quanto da redução da pobreza pode ser atribuída a esse projeto? Será que antes da sua execução, houve algum evento para essa população cujos efeitos vieram aparecer agora? Como esse projeto pode ser melhorado? Para outro público, esse projeto teria os mesmos resultados? É possível reduzir os custos do projeto mantendo-se os benefícios? Há aqui na região um projeto semelhante? Em quais aspectos os resultados dos dois são semelhantes? Esse projeto pode ser replicado em outro contexto? Quantos dos participantes do projeto conseguiram trabalho assalariado? Quantos conseguiram instalar pequenos negócios? Quantos ampliaram a renda a partir da sua participação no projeto? A saúde dos participantes melhorou?

No contexto de projetos, programas, ou investimentos sociais, o impacto é simplesmente o conjunto de mudanças produzidas, pela intervenção, e podem ser intencionais e não intencionais, positivas e negativas, diretas e indiretas. Por essa razão, é importante compreender que o impacto pode ser mais amplo do que os objetivos declarados de uma intervenção, o que afeta seu processo de medição e valoração. Trata-se, portanto, do efeito diretamente atribuível a uma ação. O que difere a avaliação de impacto de outras formas de avaliação é a relação causa/efeito entre a intervenção e seus efeitos (PEIXOTO *et al.*, 2016).

Todavia, é importante ressaltar que não é só a intervenção programada que irá determinar o desenvolvimento e os resultados da ação. Existem eventos internos ou externos, à ação, não previstos que influenciam substancialmente os resultados de uma ação.

Existem muitos métodos para avaliar impacto de intervenções. Alguns, como explicitam Vianna e Silva (2012), priorizam os indicadores econômicos e outros preconizam os resultados obtidos com a sua execução. Vejamos alguns modelos:

- Grupo de Controle ou Grupo Comparativo – O grupo de controle é considerado um elemento importante para gerar argumentos em favor da relação de causa e efeito entre o projeto e as mudanças na realidade de seus beneficiários, provocadas por causas diversas. Nesse caso, escolhe-se aleatoriamente, ou não, um conjunto de indivíduos não participantes do projeto, que possuem semelhanças com o grupo de participantes,

a fim de comparar em que medida o grupo participante avançou em relação àquele que não participou do projeto, tendo o cuidado de investigar se estes não participaram de outro evento cujos resultados apareceram após.

- Método de Diferenças em Diferenças (DID) - Procura medir o impacto por meio das diferenças entre grupos de tratamento e comparação ao longo do tempo. Ele compara as diferenças que ocorreram durante a intervenção para o grupo de tratamento e o grupo de comparação.
- Método de Regressão com Descontinuidade - é útil quando uma intervenção é atribuída com base em um ponto de corte bem definido e os dados estão disponíveis para participantes e não participantes. Exemplo: Famílias inseridas no Bolsa-Família com renda total inferior a ½ salário-mínimo. Nesse caso, para avaliar impacto, não há necessidade de grupo comparativo.
- *Social Return on Investment (SROI)* - Retorno Social do Investimento -Baseia-se nos princípios da avaliação custo-benefício, que não apenas financeiros, mas aqueles que geram melhorias de qualidade de vida como, por exemplo, um aumento da autoestima, mudança no sistema alimentar com implantação de horta no quintal; início de atividades empreendedoras, com geração de trabalho e renda; melhoria da saúde, pela redução de idas ao médico. O SROI é um conjunto de princípios para a mensuração e valoração do impacto não financeiro de projetos, programas e empreendimentos sociais e sua comparação com o valor investido. É, assim, uma metodologia que se baseia em custos financeiros para verificar se, no projeto, programa ou empreendimento social em análise, há uma relação positiva entre a unidade monetária investida e a unidade de impacto social resultante. Essa metodologia tem como seu principal objetivo apresentar a história da transformação social gerada, com relatos dos participantes sobre as transformações que o projeto operou na sua vida, produzindo dados qualitativos, quantitativos e monetários, que ajudam no processo decisório (TACHIZAVA; FARIA, 2010).

Portanto, Impactos sociais, econômicos, culturais ou de qualquer outra natureza, são consequências que alterem as formas como as pessoas vivem, trabalham, brincam, relacionam-se, organizam-se para atender às suas necessidades, podendo ser positivo ou negativo. Segundo Bonilla (2007), de uma base de 579 projetos de impacto social no Brasil, 31% não possuem indicadores de impacto definidos, 28% possuem indicadores, mas não os medem de maneira formal e 28% não acham necessário medir o impacto gerado pelo seu trabalho, restando somente 13% dos empreendimentos que possuem um processo formal de medição de impacto (PIPE SOCIAL, 2017).

Avaliar projetos, programas ou empreendimentos sociais, por si só, não leva à melhoria da qualidade dos serviços, tampouco da população envolvida. O que se espera é que os gestores, dessas organizações, tomem decisões pautadas nos resultados da avaliação e possam projetar o futuro de forma fidedigna, eliminando erros do passado.

3.13. Plano de Ação

É um desdobramento da matriz lógica. Toma-se a lista de produtos e atividades definidas na matriz e os apresenta numa planilha, indicando o início e o fim de cada uma delas. É interessante nomear, também, os responsáveis (pessoas, grupos ou instituições) pela condução de cada atividade. Para isto, utiliza-se, geralmente, um “gráfico de Gantt”, que é um diagrama de barras utilizado para planejar e controlar as atividades de um projeto. Aplica-se a projetos não complexos, onde as atividades são discretas e o desempenho das mesmas no tempo pode ser analisado individualmente.

3.14. Cronograma

Para que o projeto seja organizado eficientemente é preciso responder à pergunta: “Quando realizar as atividades?” Para isso, utiliza-se o cronograma de execução, que expõe o período em que as atividades do projeto serão realizadas, dentro do prazo total, do seu início ao fim. O cronograma, habitualmente, é apresentado em tabelas com listas, de todas as atividades, o ano e os meses, de suas realizações, como no exemplo contido no Quadro 5. Os meses de realização, de cada atividade, podem ser marcados com um X ou com cores.

Quadro 5: Modelo de Cronograma.

ATIVIDADES	ANO 01			ANO 02		
				X		
					X	
						X

Fonte: Elaboração própria

3.15. Orçamento

Quando as atividades estiverem bem definidas será possível começar a pensar: “Quanto custará cada atividade do projeto?” É o momento de especificar os custos para a realização de cada etapa. Neste sentido:

O orçamento é um resumo ou cronograma financeiro do projeto, no qual se indica com o que e quando serão gastos os recursos, e de que fontes virão os recursos. Facilmente pode-se observar que existem diferentes tipos de despesas que podem ser agrupadas de forma homogênea, como por ex.: material de consumo; custos administrativos; equipe permanente; serviços de terceiros; diárias e hospedagem (PROCHNOW, 1999, p. 13).

É necessário apontar quais são as fontes de recursos para cada custo de atividades do projeto. Bem como determinar quando o custo for arcado por aqueles que estão executando o projeto. Esse arranjo denomina-se contrapartida do projeto e é o incentivo de quem irá executar o projeto para atrair outras fontes de recursos. O Quadro 6 é um modelo que pode ser usado para delinear o orçamento do projeto:

Quadro 6: Modelo de Orçamento

DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	V. UNITARIO	V. TOTAL
TOTAL			

Fonte: Elaboração própria

É necessário fazer um levantamento detalhado dos recursos envolvidos na implementação do projeto, pois o sucesso deste depende do suprimento dos recursos previstos, no tempo e na forma determinados. Baseado numa estimativa dos valores monetários dos recursos pode-se detalhar, distribuídos por elemento de despesa, os custos envolvidos na implementação do projeto. O orçamento, portanto, deve compreender uma previsão de custos e as fontes de recursos para cada elemento de despesa.

3.16. Referências

É necessário acrescentar as Referências, ao final do projeto, citando os autores e trabalhos que já foram feitos e que serviram de fonte para a pesquisa e sua elaboração e, com isso,

criar uma base conceitual dos problemas e das ações de enfrentamento aos desafios que estão descritos durante o projeto. As informações que podem ser citadas, nas referências bibliográficas, podem variar entre livros, artigos, documentos, mapas, filmes, inventários, jornais, *sites*, entre outros.

3.17. Anexos

A documentação da instituição proponente, quando solicitada pelo financiador ou parceiro, deve seguir como anexo da proposta. As informações muito extensas, que merecem ser apresentadas, mas que não são essenciais na composição da proposta, em si, também, devem ser dispostas nos anexos.

Conheça Mais

Muitos vídeos do Youtube tratam dessa temática, por isso, vale a pena você correr atrás! Veja esta indicação:

- **Estrutura Analítica do Projeto:**
<https://www.youtube.com/watch?v=aIGBv4pIjc4>

Lembrete

Plano de Ação 5W2H

Você já ouviu falar do 5W2H? Muito utilizado na iniciativa privada, esse modelo de gestão traz dicas interessantes, também, para a gestão de projeto sociais.

Visite o site: <https://www.youtube.com/watch?v=M4dNnrcUq9s>

Você Sabia?

O que significa 5W2H?

Os cinco W, 5W2H são acrônimos, em inglês, que representam as principais perguntas que devem ser feitas e respondidas ao investigar e relatar um fato ou situação, sendo aplicável a várias atividades profissionais. O acrônimo referencia as perguntas que se iniciam (em inglês) por: Who? (Quem?) What? (O quê?) Where? (Onde?) When? (Quando?) Why? (Por quê?) How? (Como?) How Much? (Quanto?).

Avaliação

Para você poder avaliar seus conhecimentos, sobre este Capítulo, responda os exercícios propostos no seu Ambiente Virtual de Aprendizagem!

Conclusão

Caro(a) estudante,

Agora que você já estudou, discutiu, pesquisou e respondeu os exercícios do capítulo, está preparado para fazer novas pesquisas, pois o assunto é fascinante e aberto a novas reflexões.

4. Formulação de Indicadores

O nome é muito comum, mas você já refletiu sobre o conceito de indicador? E como ele é criado? Quais são as regras para sua criação? Esses elementos serão descritos e apresentados na forma de passo a passo neste Capítulo! Aproveite!

A formulação de indicadores pode ser realizada por um conjunto de passos necessários para assegurar que os princípios da qualidade e do sistema de medição do desempenho estejam em conformidade com o desejado pela organização. Os passos são:

- Identificação do nível, dimensão, subdimensão e objetos de mensuração.
- Estabelecimento dos indicadores de desempenho.
- Validação preliminar dos indicadores com as partes interessadas.
- Construção de fórmulas, estabelecimento de metas e notas.
- Definição de responsáveis.
- Geração de sistemas de coleta de dados.
- Ponderação e validação final dos indicadores com as partes interessadas.
- Mensuração dos resultados.
- Análise e interpretação dos indicadores.
- Comunicação do desempenho e gerir mudança.

4.1. Passo 1 - Identificação do Nível, Dimensão, Subdimensão, Objetos de Mensuração

Definir o que será mensurado constitui a reflexão inicial do processo de criação de indicadores de desempenho. Uma vez identificado qual o nível a ser mensurado, é requerida a definição precisa do que será mensurado – qual é, especificamente, o objeto de mensuração.

Após a definição dos objetos de mensuração e partes interessadas, é necessário definir para cada dimensão dos 6Es suas possíveis subdimensões nas quais se deseja criar os indicadores. O desenho da cadeia de valor auxilia na identificação dos elementos de mensurações para as seis dimensões e respectivas subdimensões.

A definição da subdimensão procura explorar as medidas possíveis e cabíveis de serem extraídas a partir do objeto de mensuração escolhido. Ou seja, qual o tipo de medida é mais importante ser mensurado para o objeto de mensuração?

4.2. Passo 2 - Estabelecimento de Indicadores

Após realizar o passo 1, os subsídios principais para a elaboração do indicador (como medir) já estão definidos.

Os indicadores devem ser especificados por meio de métricas estatísticas, comumente, formados por porcentagem, média, número bruto, proporção e índice. Os componentes básicos de um indicador são:

- **Medida:** grandeza qualitativa ou quantitativa que permite classificar as características, resultados e consequências dos produtos ou serviços.
- **Fórmula:** padrão matemático que expressa a forma de realização do cálculo.
- **Índice (número):** valor de um indicador em determinado momento.
- **Padrão de comparação:** índice arbitrário e aceitável para uma avaliação comparativa de padrão de cumprimento.
- **Meta:** índice (número) orientado por um indicador em levar a mensagem e o significado. Os nomes e expressões devem ser facilmente compreendidos e conhecidos por todos os públicos interessados.
- **Representatividade, confiabilidade e sensibilidade:** capacidade de demonstrar a etapa do projeto. Os dados devem ser precisos, capazes de responder aos objetivos e devem refletir os efeitos decorrentes das intervenções.
- **Investigativos:** os dados devem ser fáceis de analisar, sejam estes para registro ou para reter informações e permitir juízos de valor.
- **Comparabilidade:** os indicadores devem ser facilmente comparáveis com as referências internas ou externas, bem como séries históricas de acontecimentos.
- **Estabilidade:** procedimentos gerados de forma sistemática e constante, sem muitas alterações.
- **Custo-efetividade:** os benefícios em relação aos custos devem satisfazer todos os outros demais níveis. Nem todas as informações devem ser mensuradas, é preciso avaliar os benefícios gerados em detrimento do ônus despendido.

4.3. Passo 3 - Validação Preliminar dos Indicadores com as Partes Interessadas

A seleção e validação dos indicadores deve ser feita com os beneficiários e devem levar em conta os seguintes critérios: seletividade; simplicidade e clareza; representatividade; rastreabilidade e acessibilidade; comparabilidade; estabilidade; custo-efetividade. Esses critérios servirão de base para a decisão de manter, modificar ou excluir os indicadores inicialmente propostos.

4.4. Passo 4 - Construção de Fórmulas, estabelecimento de Metas e Notas

Uma vez definido o conjunto de indicadores e, por sua vez, analisados à luz dos critérios (principalmente, seletividade e viabilidade), o passo de construção de fórmulas e estabelecimento de metas e notas pode ser iniciado.

A fórmula descreve como deve ser calculado o indicador, possibilitando clareza com as dimensões a serem avaliadas. Deve ser de fácil compreensão e não envolver dificuldades de cálculo ou de uso, proporcionando a obtenção de um resultado, numérico ou simbólico, facilmente, comparável com valores pré-determinados, para apoiar o processo decisório. As unidades de medida mais comuns são:

- **Indicadores Simples:** representam um valor numérico atribuível a uma variável. Normalmente, são utilizados para medir eficácia, ou seja, a quantidade de determinado produto ou serviços entregue ao beneficiário. Exemplo: Número de alunos matriculados no ensino médio.
- **Indicadores Compostos:** os indicadores compostos expressam a relação entre duas ou mais variáveis. Assim, têm-se quatro tipos de indicadores compostos:
 - **Proporção ou Coeficiente:** é o quociente entre o número de casos pertencentes a uma categoria e o total de casos considerados. Esse quociente é também chamado de coeficiente, representando a razão entre o número de ocorrências e o número total (número de ocorrências mais o número de não ocorrências). Exemplos:
 - Coeficiente de natalidade = número de nascidos / população total.
 - Coeficiente de mortalidade = número de óbitos / população total.
 - Coeficiente de evasão escolar = número de alunos evadidos / número inicial de matrículas realizadas.

- Porcentagem: obtida a partir do cálculo das proporções, simplesmente, multiplicando-se o quociente obtido por 100. As porcentagens e proporções têm por objetivo principal criar comparações relativas destacando a participação de determinada parte no todo. Exemplo: Porcentagem de alunos matriculados na 1ª série do ensino médio = $(\text{n}^\circ \text{ de alunos matriculados na primeira série do ensino médio} / \text{n}^\circ \text{ total de alunos matriculados no ensino médio}) \times 100$.
- Razão ou Índice: a razão de um número A em relação a outro número B se define como A dividido por B. As proporções representam um tipo particular de razão. Entretanto, o termo razão é usado normalmente quando A e B representam categorias separadas e distintas. Este quociente é também chamado de índice, indicando tratar-se de razão entre duas grandezas tais que uma não inclui a outra. Exemplos:
 - Densidade demográfica = População / superfície.
 - Renda *per capita* = Renda / população.
- Taxa: São coeficientes multiplicados por uma potência de 10 e seus múltiplos para melhorar a compreensão do indicador. Exemplos: Taxa de mortalidade = Coeficiente de mortalidade x 1.000.

Definição de notas

A nota deve refletir o esforço no alcance da meta acordada, por indicador, em particular, o que implicará a determinação de valores de 0 (zero) a 10 (dez), para cada um, conforme a relação entre o resultado observado e a meta acordada. Sugere-se o uso de uma escala padrão ou escalas específicas para cada indicador.

Vale destacar que escalas específicas, para cada indicador, devem ser fixadas em função dos valores correspondentes à grandeza da medida, de maneira que o instrumento de medição tenha precisão adequada a sua utilização, primando por captar a variação do estímulo correspondente. Por exemplo, um indicador anual de disponibilidade de energia elétrica deve possuir escala delineada entre 90% e 100%. Por outro lado, um indicador de taxa de execução física de programa deve apresentar escala com variação entre 0% e 100% e sua respectiva interpolação de notas. A adequação da sensibilidade da escala ao indicador é fundamental para evitar interpretações enviesadas na análise de valores aferidos pela mensuração. O Quadro 7 ilustra um exemplo de escala de notas.

Quadro 7: Escala de notas

Resultado observado no alcance da meta	Nota atribuída
90% a 100%	10
91% a 95%	9
81% a 90%	8
71% a 80%	7
61% a 70%	6
51% a 60%	5
41% a 50%	4
40% ou menos	0

Fonte: Brasil, 2009.

O resultado da multiplicação do peso pela nota corresponderá ao total de pontos atribuídos a cada indicador dentro de cada dimensão.

4.5. Passo 5 - Definição de Responsáveis

Os indicadores de desempenho se desdobram para toda organização e possuem como objetivo central entregar informações sobre o grau de cumprimento das metas. Portanto, o passo seguinte, após a construção das fórmulas e estabelecimento das metas, é estabelecer os responsáveis pela apuração do indicador.

Nessa fase, é necessária a indicação do responsável pela geração e divulgação dos resultados obtidos de cada indicador. Em alguns casos, os responsáveis - pela apuração e pelo desempenho do indicador - podem ser os mesmos. Indicadores sem responsáveis, por sua coleta e acompanhamento, não são avaliados, tornando-se sem sentido para a organização.

Uma vez identificado o responsável pela coleta, é definida a periodicidade de coleta, do indicador, ou seja, é descrita a periodicidade temporal em que os resultados conexos ao

indicador devem estar disponíveis para serem apurados. Exemplos: semanal, mensal, semestral, anual.

4.6. Passo 6 - Geração de Sistema de Coleta de Dados

A sistemática de coleta de dados determina os requisitos para o levantamento de informações sobre os indicadores. Essa etapa é complexa, uma vez que há necessidade de se coletar dados acessíveis, confiáveis e de qualidade. De modo geral, as principais técnicas de coleta de dados são:

- Tradicionais: aplicação de questionários, realização de entrevistas, observação direta, análise documental (físicos e virtuais).
- Em grupo: oficinas, *brainstorm*, reuniões em equipe (por exemplo: *Joint Application Design - JAD*);
- De prototipação: simulação e experimentação.
 - Cognitivas: análise mental, dedução e inferências.
 - Contextuais: análise social, análise do ambiente interno e análise do ambiente externo.

Após definidos os métodos de coleta das informações, é necessário seguir para o próximo passo: validação dos indicadores pelas partes interessadas.

4.7. Passo 7 - Ponderação e Validação Final dos Indicadores com as Partes Interessadas

A ponderação e validação final dos indicadores, com as partes interessadas, são fundamentais para a obtenção de uma cesta de indicadores relevante e legítima que assegure a visão global da organização e, assim, possa representar o desempenho desta. O processo de validação é conduzido *vis-à-vis* numa sistemática de ponderações em que são definidos pesos para as dimensões do desempenho e para cada critério de seleção do indicador, avaliando o grau de relevância de dimensões e de indicadores para a mensuração do desempenho da organização (ou Governo).

A seleção dos indicadores é feita com base na metodologia da Matriz Avaliação Quantitativa, elaborada pela SPI e adaptada ao contexto do Guia.

Quadro 8: Critérios de seleção do indicador

Nº	Critérios
1	Representatividade (proximidade com o objetivo da unidade de análise)
2	Atendimento às necessidades de informação das partes interessadas
3	Confiabilidade metodológica
4	Confiabilidade da fonte
5	Simplicidade
6	Objetividade, Clareza e Comunicabilidade
7	Exequibilidade de mensuração
8	Economicidade de obtenção
9	Estabilidade ao longo do tempo
10	Investigativos (rastreabilidade ao longo do tempo)
11	Tempestividade
12	Comparabilidade
13	Sensibilidade

Fonte: Adaptado de Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos (2010).

Definidos os critérios de seleção do indicador, é necessário o estabelecimento de pesos (variando entre 1 e 5 para obtenção de uma maior sensibilidade), para cada indicador sugerido, segundo seu grau de importância no contexto. A fórmula de cálculo para o peso ponderado total dos indicadores é:

Peso ponderado total = $[(\text{Critério}^1 * \text{Peso}^1) + (\text{Critério}^2 * \text{Peso}^2) + \dots + (\text{Critério}^n * \text{Peso}^n)] / 10$;

Considerando-se que os pesos devem ser atribuídos entre 1 e 5 e o somatório dos pesos seja igual a 50.

Essa técnica permite estabelecer um ranqueamento dos indicadores, utilizando, ou não, o recorte por dimensão e classificando-os segundo uma ordem de prioridade.

Após a ponderação das dimensões e dos indicadores, sugere-se utilizar conceitos da teoria do programa para exprimir as interrelações entre os indicadores. Trata-se de uma avaliação qualitativa de probabilidade e impacto de condicionantes mapeadas. Para isso, deve-se identificar os principais padrões causais existentes entre os indicadores.

4.8. Passo 8 - Mensuração do Desempenho

Após a execução de todos os passos básicos, para a criação do indicador e sua sistemática, torna-se necessário medir o que se deseja. Esse passo é iniciado com a coleta de dados, e o cálculo do indicador, e finalizado com a conversão do valor obtido na nota correspondente.

4.9. Passo 9 - Análise e Interpretação dos Indicadores

Promover a análise e a interpretação dos dados é aspecto primordial para o processo decisório, pois, caso contrário, a existência de uma sistemática de monitoramento e avaliação não proporciona ganhos e benefícios para a organização, havendo apenas dispêndio de tempo e de recursos.

A análise e a interpretação de dados podem ocorrer de diversas formas, após a prévia coleta e mensuração das informações. As principais formas de análise e interpretação ocorrem por meio de:

- Reuniões gerenciais.
- Reuniões operacionais.
- Intercâmbio de informações e soluções.
- Na gestão do dia a dia.

4.10. Passo 10 - Comunicação do Desempenho

A comunicação é um fator preponderante para a integração da organização e o desdobramento dos resultados, em todos os níveis, internamente e externamente. Um mito com relação à comunicação e a tomada de decisão é que, atualmente, não há tempo para repassar informações e realizar considerações.

A interação entre as equipes e o alinhamento de conhecimentos cria sinergia e um senso comum de atuação. O processo de comunicação move as ações, estimula a mudança, gera a consciência e o engajamento, e mantém o ritmo da organização na busca do melhor desempenho.

Para realizar a comunicação do desempenho as organizações podem adotar as mais diversas ferramentas existentes, sendo as mais comuns:

- Apresentação institucional de resultados para os colaboradores.
- Painel de indicadores com seus respectivos resultados (Central de resultados).
- Banners com faixas de desempenho (vermelho, amarelo, verde e azul).
- Reuniões de avaliação de desempenho.
- Relatórios anuais (físicos e virtuais).
- Avaliação externa (prêmios de excelência).

Painéis de Controle

A etapa de comunicar o desempenho envolve esforço de transmitir o máximo de informação no menor tempo. Para isso, são concebidos painéis de controle para a disponibilização de um conjunto relevante e necessário de indicadores expostos sob a forma de gráficos e tabelas, com sinalizadores, de modo que as informações sobre o desempenho possam ser repassadas, às partes interessadas, para serem consumidas e absorvidas nos processos decisórios.

Dessa forma, os principais requisitos críticos de um painel de controle são forma, disposição e acesso às informações. Um bom painel de controle pode ser elaborado e disponibilizado de múltiplas formas: *webpages*, *banners*, monitores, *displays*, cartazes e/ou sistemas informatizados.

Ao se tratar de modelos de painéis ótimos, que avaliam o relevante, alguns atributos devem ser considerados:

- Seletividade: escolha dos objetos segundo critérios de significância.
- Coerência: alinhamento entre objeto e metodologia.

- Simplicidade: escolha e desenvolvimento de instrumentos segundo critérios de funcionalidade.
- Uso e apropriação: aproveitamento da informação no processo gerencial e via mecanismos de transparência.
- Confiabilidade: credibilidade das informações e explicações geradas.
- Legitimidade: envolvimento dos públicos de interesse.
- Contestabilidade: confrontação de informações, verificações cruzadas e auditoria de dados.

A medição de desempenho está entre os principais instrumentos para subsidiar os gestores e os dirigentes em suas decisões e escolhas. Atualmente, há a exigência cada vez maior em aperfeiçoar os níveis de esforços e resultados, das organizações, bem como gerar e fortalecer os mecanismos de transparência e responsabilização para os cidadãos e partes interessadas, sendo estes os fundamentos básicos para impulsionar o desenvolvimento e implementação de indicadores de desempenho nas instituições públicas.

No âmbito geral, os indicadores de desempenho fornecem informações sobre temas fundamentais, da gestão, tais como nível de efetividade, eficácia, eficiência, qualidade, economia de recursos e produtividade dos produtos/serviços, além de apontar o grau de melhoria da gestão.

A avaliação de desempenho, como pode ser visto, oferece a possibilidade de conferir se os objetivos propostos foram de fato atingidos, podendo assim, fazer as correções de rota necessárias (LOIOLA, 2010). A relevância de trabalhar com indicadores é que estudos realizados, no Brasil, sugerem que, dificilmente, esse item integra os projetos de pequenas organizações sociais por falta de qualificação dos seus gestores (SEBRAE, 2005; AMATO NETO, 2005; VERSCHOORE, 2004; CASSIOLATO; LASTRES 2003; PUGA, 2003; SUZIGAN, 2001). A gravidade dessa situação é, que, no Brasil, estudos de Tachizawa e Faria (2010) demonstram que as organizações são predominantemente familiares, sendo responsáveis por 80,2% dos empregados no comércio; 63,5% da mão de obra no setor de serviços; 42% do pessoal ocupado na indústria, representando 20% do PIB nacional.

Esses dados apontam que, para enfrentar a competição, é necessário estabelecer ferramentas de gestão que melhorem o desempenho, das organizações sociais e das pequenas empresas, sendo uma delas a mensuração de desempenho, que permita gerar informações sobre diversas dimensões de desempenho para diferentes usuários e que facilitem o aprendizado organizacional e a tomada de decisão. Esses dados podem ser financeiros e não financeiros.

Conheça Mais

Muitos vídeos do Youtube tratam dessa temática, por isso, vale a pena você correr atrás! Veja esta indicação:

- **Gestão de Partes Interessadas (Stakeholders):**
<https://www.youtube.com/watch?v=W8qXdcsLHmE>

Lembrete

DASHBOARDS

Você já ouviu falar painéis interativos ou dashboards? Sabia que eles podem ser construídos usando o Excel?

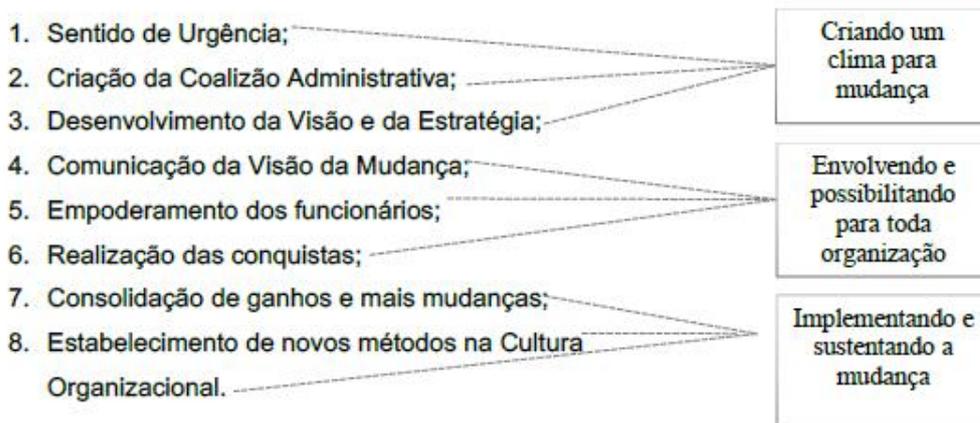
- **Como construir Painéis Interativos no Excel**
<https://www.youtube.com/watch?v=hmc4UR6u3rs>

Você Sabia?

Quais são os desafios da Gestão da Mudança?

Gerir um projeto complexo envolve, também, apoiar as mudanças organizacionais advindas dele.

Figura 4: Gestão da mudança



! Avaliação

Para você poder avaliar seus conhecimentos, sobre este Capítulo, responda os exercícios propostos no seu Ambiente Virtual de Aprendizagem!

! Conclusão

Caro(a) estudante,

Agora que você já estudou, discutiu, pesquisou e respondeu os exercícios, do Capítulo, está preparado para fazer novas pesquisas, pois o assunto é fascinante e aberto a novas reflexões.

Referências

AMATO NETO, J. **Redes entre organizações**: domínio do conhecimento e da eficácia operacional (Org.). São Paulo: Editora Atlas, 2005. 264 p.

BORNSTEIN, D. **Como mudar o mundo**: empreendedorismo social e o poder de novas ideias: Record, 2010.

BRASIL. Ministério do Planejamento. Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores. Brasília, 2009.

BONILLA, B. C. L. *Impacto, impacto social y evaluación del impacto*. **ACIMED**, Ciudad de la Habana, Cuba, v. 15, n. 3, fev. 2007. Disponível em: <http://bvs.cu/revistas/acd/vol.15>.

CASSIOLATO, J.; LASTRES, H. M. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H. M. M. *et al.* (Ed.). **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

COHEN, E.; FRANCO, R. **Avaliação de projetos sociais**. Petrópolis: Vozes, 2000.

DEES, J. G. **O significado de empreendedorismo social**. 2012. Disponível em: www.academiasocial.org.br.

FROES, C.; MELO NETO, F. P. **Empreendedorismo Social: A transição para a sociedade sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GIOPP, A. M. *Fortalecimiento de los sistemas de monitoreo y evaluación (M&E) em América Latina*. Banco Mundial, CLAD, 2009.

GUIDE SROI - **SOCIAL RETURN ON INVESTMENT**. Traduzido para o português pelo IDIS - Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social com o apoio da Fundação Rockefeller. Fundação Rockefeller, 2009.

LEOPOLDINO, C. B.; LOIOLA, E. Desempenho organizacional e aprendizagem organizacional: o que podemos aprender sobre essa relação? **Anais...** Anais do XXXIV Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2010

MAXIMINIANO, A. C. A. **Administração de projetos**: transformando ideias em resultados. São Paulo: Atlas, 1997.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MIRANDA, L. C.; SILVA, J. D. G. Medição de desempenho. In: SCHIMIDT, Paulo. **Controladoria agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MUTIM, A. L. B; SOUZA, A. F. C.; LIMA, C. S. **Caderno de formação Educação Ambiental na Agricultura Familiar**. Ministério do Meio Ambiente, 2017. 197p.

PEIXOTO, B.; PINTO, C. D.X; LIMA, L.; FOGUEL, M.N.; BARROS, R. D. **Avaliação Econômica de Projetos Sociais**. 1ª ed. São Paulo: Dinâmica Gráfica e Editora. Pag. 1-186, 2016.

PIPE SOCIAL. Disponível em: <http://pipe.social/Mapa> 2017. Acesso em: xx de aaa aaaa.

PROCHNOW, M.; SCHAFFER, W. B. **Pequeno manual para elaboração de projetos**. Rio do Sul: APREMAVI7AMAVI7FEEC, 1999, (Apostila de curso).

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

ROSA, A. V. Projetos em Educação Ambiental – In: FERRARO JR. L.A. (Org.) **Encontros e caminhos formação de educadoras(es) ambientais e coletivos educadores**. Brasília: MMA, Departamento de Educação Ambiental, 2007. Volume 2.

PUGA, F. P. **Alternativas de apoio a MPMEs localizadas em arranjos produtivos locais** [Texto para discussão N° 99]. Rio de Janeiro, RJ: BNDES, 2003.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **As Empresas de menor porte na economia nacional**, 2010. Disponível em: www.sebrae.com.br. Acesso em: xx de aaa aaaa.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SUZIGAN, W. Aglomerações industriais como focos de políticas. **Revista de Economia Política**, v. 21, n. 3, jul-set, p. 27-39, 2001.

SKOLL, J. Technology Drives Social/ Social Drives Technology. Fórum Mundial 2013.

TACHIZAWA, T.; FARIA, M. S. Criação de novos negócios gestão de micro e pequenas empresas. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

VERSCHOORE, J. R. **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004.

VIANNA, Y.; SILVA, F. **Inovação em Negócios**. Rio de Janeiro: MJV PRESS, 2012.



PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO
TECNOLOGIAS AGRÍCOLAS
DE BAIXO CARBONO
PRS CAATINGA

O Programa de Capacitação em Tecnologias Agrícolas de Baixo Carbono é uma iniciativa da Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS) em parceria com a Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf). Criado no âmbito do Projeto Rural Sustentável Caatinga, seu objetivo é promover conhecimento sobre conceitos e práticas de tecnologias agrícolas de baixa emissão de carbono, levando em conta as características e peculiaridades da região semiárida.

Através do curso de especialização lato sensu “Tecnologias de Baixa Emissão de Carbono: Fortalecendo a Convivência com o Semiárido”, o Programa investe na qualificação de assistentes técnicos e extensionistas que atuam junto a cooperativas e associações de produtores rurais para fomentar a adoção de práticas e tecnologias orientadas para a agricultura de baixo carbono. Entre seus discentes também estão indivíduos com perfis diversos como agricultores familiares, lideranças locais, associados de organizações produtivas, funcionários públicos, agentes de crédito, entre outros.

O PRS Caatinga é resultado de um acordo de cooperação internacional firmado entre os governos do Reino Unido e do Brasil com recursos do Financiamento Internacional para o Clima, administrados pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e tendo o Ministério da Agricultura e Pecuária (MAPA) como beneficiário institucional.

ELABORAÇÃO



PARCEIRO EXECUTOR



EXECUÇÃO



REALIZAÇÃO



www.prscaatinga.org.br