

# **ONGs: REPENSANDO SUA PRÁTICA DE GESTÃO**



# **ONGs: repensando sua prática de gestão**



# Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (Abong)

(julho/2007)

## Conselho Diretor (2006 a 2009)

### Diretoria Executiva

Aldalice Moura da Cruz Otterloo – Instituto Universidade Popular (Unipop)  
José Antonio Moroni – Instituto de Estudos Socioeconômicos (Inesc)  
Magnólia Said – Centro de Pesquisa e Assessoria (Esplar)  
Taciana Maria de Vasconcelos Gouveia - SOS Corpo Gênero e Cidadania  
Tatiana Dahmer Pereira – Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional (Fase)

### Diretorias Regionais

#### **Amazônia ( AC, AM, AP, MA, PA, RO, RR, TO)**

Roseane Gomes Dias – Sociedade Maranhense de Direitos Humanos (SMDH)

#### **Centro-Oeste ( DF, GO, MS, MT)**

Diretoria a definir

#### **Nordeste 1 (AL, PB, PE)**

Ana Cristina Lima – Cunha Coletivo Feminista  
Célia Dantas Gentile Rique – Grupo de Apoio às Comunidades Carentes (Gajop)  
Raimundo Augusto de Oliveira – Escola de Formação Quilombo dos Palmares (Equip)

#### **Nordeste 2 (BA, SE)**

Colegiado:

Damien Hazard – Vida Brasil- BA  
Hemilson de Castro Rodrigues – Comissão de Justiça e Paz da Arquidiocese de Salvador (CJP-BA)  
Maria de Fátima Pereira do Nascimento – Elo Ligação e Organização  
Rosa Marinho – GAPA-BA

#### **Nordeste 3 (CE, PI, RN)**

Lúcia Albuquerque do Carmo – Centro de Defesa da Vida Herbert de Souza (CDVHS)

#### **São Paulo**

Antonio Eleilson Leite – Ação Educativa

#### **Sudeste (ES, MG, RJ)**

Colegiado:

Clesirlene de Oliveira Gomes da Silva – Instituto de Desenvolvimento e Ação Comunitária (Idaco)  
Maria Dolores Campos Rebollar – Solidariedade França Brasil  
Paulo Henrique Lima – Rede de Informações para o Terceiro Setor (Rits)  
Ricardo Ferreira de Mello – Centro de Ação Comunitária (Cedac)

#### **Sul (PR, RS, SC)**

Mauri José Vieira Cruz – Centro de Assessoria Multiprofissional (Camp)

## Equipe Abong

### **Assistente de Diretoria**

Helda Oliveira Abumanssur

### **Administrativo**

Denize Cardoso  
Jana d'Ávila  
Maria Aparecida da Silva  
Wanderley Figliolo

### **Comunicação**

Cirto Lino dos Santos  
Denise Gomide  
Neusa Dias

### **Programa de Desenvolvimento Institucional**

Isabel Pato

### **Relações Internacionais**

Carolina Gil

### **Escritório Brasília**

Lisandra Carvalho

### **Participaram desta publicação**

Aldalice Moura da Cruz Otterloo  
Francisco de Assis da Silva  
Helda Oliveira Abumanssur  
Isabel Pato  
Jérôme Perret  
Lia Cavalcante  
Marcela Moraes  
Marcos José Pereira da Silva  
Neusa Dias  
Oscar Arruda D'Alva  
Taciana Maria de Vasconcelos Gouveia

### **Revisão final**

Márcia Macedo

### **Projeto Gráfico**

Renata Peres

### **Impressão e acabamento**

Maxprint Editora e Gráfica Ltda



Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais

### **Abong Nacional**

Rua General Jardim, 660 - 7º - Vila Buarque  
Cep: 01223-010 São Paulo - SP  
Fone/fax: (55 11) 3237-2122  
E.mail: [abong@uol.com.br](mailto:abong@uol.com.br)

### **Escritório Brasília**

SCS - Qd.08 - Bloco B - 50 - Sala 417  
Edifício Venâncio 2000  
70333-970 Brasília - DF  
Fone: (61) 3226-9126  
E.mail: [abongbrasil@uol.com.br](mailto:abongbrasil@uol.com.br)

[www.abong.org.br](http://www.abong.org.br)

### **A Abong conta com os apoios de:**

Evangelischer Entwicklungsdienst (EED)

Fundação Ford

Organização Interclesiástica para a Cooperação ao Desenvolvimento (Icco)

Oxfam

W.K. Kellogg Foundation

# Sumário

## **Sistematizando e socializando nossas práticas de gestão ..... 7**

Os processos de Planejamento, Monitoramento, Avaliação e Sistematização no interior da ONGs.....7

A Captação de Recursos como ação estratégica para potencializar o trabalho das ONGs .... 8

## **Parte um**

## **Planejamento, Monitoramento, Avaliação e Sistematização .....11**

Elementos fundamentais na prática de gestão de ONGs para potencializar suas ações.....11

1. PMAS: uma introdução ao tema ..... 12

2. Dimensões constitutivas do sistema PMAS ..... 15

3. Planejamento Estratégico Institucional.....19

3.1 Conceituação ..... 19

3.1.1 O Marco Lógico (ML) ou Estrutura Lógica ..... 20

3.1.2 O ZOPP (Planejamento e Projetos Orientados Por Objetivos) ..... 22

3.1.3 O PES (Planejamento Estratégico Situacional) e o MAPP (Método Altadir de Planificação Popular – 1994)..... 24

3.1.4 O MAPP (Método Altadir de Planificação Popular – 1994) ..... 26

3.1.5 PIM (Monitoramento Participativo do Impacto - Project Impact Monitoring)..... 27

3.2 Processo de mudança – das metodologias de planejamento e seus desafios ..... 28

3.3 Reflexões e orientações sobre planejamento estratégico construídas pelos/as participantes..... 31

3.3.1 Matriz de Planejamento..... 31

3.3.2 Gestão no âmbito do planejamento estratégico institucional. .... 32

3.3.3 Dimensão plurianual e o caráter institucional do planejamento: ..... 35

3.3.4 A participação no planejamento:..... 35

3.3.5 Qualificação de dirigentes e técnicas/os e as consultorias externas: ..... 35

3.3.6 Sistematização de métodos e metodologias:..... 35

3.3.7 Conflitos, tensões e outras questões:..... 36

4. Monitoramento e Avaliação ..... 37

4.1 Referências teórico-metodológicas do monitoramento ..... 37

4.1.1 O Plano operacional anual ..... 37

4.1.2 Rotinas Institucionais ..... 38

4.1.3 O registro das informações..... 40

4.1.4 Oficina semestral de monitoramento ..... 42

4.1.5 Processos avaliativos ..... 43

4.1.6 Os indicadores para monitoramento e avaliação..... 46

4.2 Reflexões e orientações sobre monitoramento construídas pelo facilitador e participantes ..... 48

4.2.1 Os instrumentos de Monitoramento e Avaliação ..... 48

4.2.2 As rotinas institucionais ..... 48

4.2.3 Os registros..... 48

4.2.4 Avaliação de desempenho dos/as profissionais ..... 49

4.2.5 A relação entre processo e produtos na avaliação ..... 50

4.2.6 Indicadores ..... 50

4.2.7 Fichas de Monitoramento ..... 51

<b>5. Sistematização</b> .....	<b>55</b>
5.1 Desafio da aprendizagem institucional .....	55
5.1.1 Sistematização de experiências e multidimensionalidade .....	56
5.1.2 Sistematização e produção de sentidos. ....	56
5.2 Orientações gerais sobre a inclusão do processo de sistematização na cultura institucional.....	56
5.2.1 Política de sistematização no Plano Estratégico Institucional e no Plano Operativo Anual (POA) .....	56
5.2.2 Dimensão participativa do processo sistematizador.....	56
5.2.3 Os objetivos e o mapa de perguntas.....	57
5.2.4 Publicização da experiência sistematizada .....	57
5.2.5 Distintas linguagens comunicativas da sistematização .....	57

<b>6. Sistema de PMAS: conclusões e desafios</b> .....	<b>59</b>
--	-----------

<b>7. Anexos</b> .....	<b>60</b>
------------------------	-----------

<b>8. Bibliografia</b> .....	<b>66</b>
------------------------------	-----------

## **Parte dois**

<b>Captação de Recursos</b> .....	<b>69</b>
-----------------------------------	-----------

<b>Refletindo nossa prática para construir uma nova cultura de captação de recurso</b> .....	<b>69</b>
--	-----------

<b>1. Conceituação e referências</b> .....	<b>70</b>
1.1 Captação de recursos e princípios institucionais.....	70
1.2 Ética na captação de recursos .....	72

<b>2. Planejamento e análise dos planos de captação de recursos</b> .....	<b>75</b>
2.1 Planejando a captação de recursos .....	75
2.2 Instrumental para análise dos planos de captação .....	78
2.2.1 As perguntas orientadoras .....	78
2.2.2 Lista de scores para análise dos planejamentos de captação .....	79

<b>3. Monitoramento da Captação de Recursos</b> .....	<b>81</b>
3.1 Conceituação .....	81
3.2 Realizando o monitoramento .....	82
3.2.1 Indicadores de resultado da captação de recursos .....	82
3.2.2 Instrumentos de monitoramento da captação.....	82
3.3 Sugestões apresentadas durante os debates realizados nas oficinas: .....	85

<b>4. Comunicação e Captação de Recursos</b> .....	<b>87</b>
4.1 Conceituação.....	87
4.2 Planejamento da comunicação .....	87
4.3 Considerações a respeito de marketing e de marketing social .....	89

<b>5. Anexos</b> .....	<b>91</b>
------------------------	-----------

<b>6. Bibliografia</b> .....	<b>95</b>
------------------------------	-----------

“De tudo ficaram três coisas:  
a certeza de que estava sempre começando,  
a certeza de que era preciso continuar e  
a certeza de que seria interrompido  
antes de terminar.

Fazer da interrupção um caminho novo,  
fazer da queda, um passo de dança,  
do medo, uma escada, um sonho, uma ponte,  
da procura, um encontro.”

***Fernando Sabino***



# Sistematizando e socializando nossas práticas de gestão

As oficinas promovidas pelo Programa de Desenvolvimento Institucional (PDI), em parceria com o Regional Nordeste 3, e pelo Regional Amazônia, ambos sobre o tema Planejamento, Monitoramento, Avaliação e Sistematização (PMAS), e o curso em parceria com o Regional Sul, sobre Captação de Recursos, foram frutos da consciência de que é preciso favorecer a construção de mecanismos que contribuam efetivamente com o fortalecimento institucional das ONGs, a serviço de seus objetivos estratégicos.

A decisão de sistematizar essas experiências, que envolveram um número significativo de organizações da Abong, tem o sentido de torná-las instrumento político-pedagógico de aprendizagem para um número maior de entidades, de dentro e de fora do espaço da Abong.

A sistematização não obedece à mesma seqüência de temáticas e dinâmicas das oficinas. Preferiu-se partir de algumas abordagens mais gerais para se trabalhar – num segundo momento – cada tema específico, com seu respectivo diagnóstico, aprofundamento teórico-metodológico e orientações.

O importante é deixar o registro, seja para fortalecer a nossa história enquanto sujeito político, seja para oportunizar o debate em torno do desenvolvimento institucional das organizações da sociedade civil e do campo dos direitos.

## Os processos de Planejamento, Monitoramento, Avaliação e Sistematização no interior da ONGs

As oficinas de PMAS aconteceram em dois momentos diferentes: em 2002, na Amazônia e, em 2004, no Nordeste (Ceará). Mas, foram desenvolvidas sob uma mesma lógica, idealizadas em parceria com o facilitador Domingos Corcione e organizadas a partir de uma mesma estrutura e forma participativa e co-gestada pelos/as participantes. Em Belém, a primeira oficina foi entre os dias 25 e 26 de junho de 2002 e a segunda em 14 e 15 de agosto do mesmo ano. Já em Fortaleza, ocorreram nas datas 28 a 30 de junho e 9 e 10 de setembro de 2004, respectivamente. A idéia aqui não é relatar fielmente as atividades, mas construir uma visão global sobre PMAS, evidenciando os elementos importantes que surgiram ao longo do processo de formação e dos debates dele decorrentes.

A participação expressiva de cerca de trinta entidades do Regional Nordeste 3 e dezenove do Regional Amazônia, e os primeiros resultados concretos do próprio curso, sinalizados pelas/os participantes no início da segunda oficina, revelaram o alcance da iniciativa.

Partiu-se de uma sondagem realizada previamente que foi utilizada como matéria-prima para se construir um diagnóstico global sobre o PMAS das entidades participantes. A partir desse contexto foram socializadas e aprofundadas distintas concepções de desenvolvimento institucional, levando-se em conta o acúmulo da Abong e do Processo de Articulação e Diálogo (PAD). Em seguida a análise crítica de algumas experiências (amostra) de planejamento das próprias entidades serviu de ponte para explicitar concepções, metodologias e técnicas existentes visando uma apropriação crítica das mesmas.

O processo continuou com as reflexões e debates sobre monitoramento e avaliação. A retomada de aspectos do diagnóstico inicial das entidades participantes facilitou a priorização de respostas às dificuldades e lacunas existentes, explicitando abordagens teórico-metodológicas mais gerais e propiciando a experimentação de métodos e técnicas que ajudassem na habilitação das/os participantes para o gerenciamento dos planos de ação de suas respectivas entidades. Foi particularmente aprofundada a questão das dimensões constitutivas do sistema de PMAS e ao final foram construídas coletivamente orientações político-metodológicas sobre os temas abordados.

A sistematização, enquanto parte integrante do processo de gerenciamento estratégico de organizações, recebeu pequenas referências, pois não estava prevista na proposta inicial das oficinas. Esta lacuna motivou a proposta de se realizar, no futuro, uma oficina exclusivamente sobre este tema. Além disso, o sistematizador da experiência do curso acrescentou algumas contribuições específicas sobre o tema, mesmo que não tenham sido construídas coletivamente no decorrer do processo formativo, mas que foram emergindo a partir dos debates e questionamentos dos participantes.

Todos os quatro elementos do PMAS foram tratados de modo unitário, mas inter-relacional e unitário, evitando-se fragmentações e visões dicotômicas. Da mesma forma, os entraves e desafios de cada entidade foram analisados sob o prisma do “campo comum das ONGs” e de suas relações com o tecido social mais amplo, privilegiando-se uma abordagem sistêmica e evitando-se – também neste caso – riscos de isolamento ou posturas que viessem a fortalecer uma cultura política “corporativista”.

## **A Captação de Recursos como ação estratégica para potencializar o trabalho das ONGs**

O processo de formação em captação de recursos, direcionado às organizações do Regional Sul, como parte integrante das atividades da área de gestão do PDI da Abong, foi facilitado integralmente por Márcia Britto da Ciclo - Assessoria para o Desenvolvimento, com a contribuição da equipe do PDI e da secretaria do Regional. Para participar deste processo foram selecionadas 10 organizações. O conjunto das atividades de formação desenvolvidas durante um ano visava contribuir, primeiramente, na capacitação das mesmas e, posteriormente, para a reflexão e prática do conjunto total de suas associadas. Esta sistematização tem como finalidade ser um instrumento estimulador desta reflexão e, dentro de seus limites, ser também um instrumento de consulta de metodologias e instrumentos de captação de recursos para a rede de associadas e parceiras.

O objetivo geral das oficinas de Captação de Recursos foi contribuir para ampliar a sustentabilidade institucional das organizações associadas, a partir de um processo de capacitação voltado para o delineamento de estratégias diversificadas de captação de recursos. Visando detalhar este grande objetivo foram definidos outros específicos que direcionaram a estruturação, o desenvolvimento e a avaliação das atividades executadas durante o processo: diagnosticar as necessidades e potencialidades das organizações para ampliar e diversificar a captação de recursos; sensibilizar as organizações quanto à importância de planejar e monitorar as ações de captação, diversificar suas fontes e captar recursos nacionais; estimular e capacitar as organizações para que estruturem e monitorem planos de captação de recursos, articulados aos seus planejamentos institucionais; capacitar as organizações para realizar campanhas e eventos relacionados às suas respectivas missões.

Partiu-se de um diagnóstico para análise situacional das organizações com relação à captação de recursos. As organizações preencheram um questionário detalhado com a sua experiência em captação e em planejamento institucional, a representatividade financeira de cada uma das fontes no orçamento institucional nos últimos três anos, a sua situação nos âmbitos jurídico, tributário e de propriedade de títulos.

A primeira oficina apresentou o resultado do diagnóstico refletindo sobre as potencialidades e desafios observados na situação de cada organização, além de socializar as experiências em captação de recursos das organizações participantes, refletir sobre os princípios institucionais e a relação dos mesmos com a captação de recursos. Também estimulou e forneceu instrumentos para a construção de planos de captação de recursos em acordo aos posicionamentos específicos de cada organização.

Na continuidade do processo de formação foi trabalhada a comunicação como suporte para a captação de recursos. Os objetivos foram: ampliar o conhecimento das organizações sobre conceitos e utilizações do marketing social, analisar criticamente as práticas de comunicação e publicidade desenvolvida por empresas e poder público no âmbito social, estabelecer parâmetros e referenciais éticos para a promoção institucional e para a causa com a qual trabalha a organização e, tendo estes referenciais, definir um plano de comunicação que fortaleça a captação de recursos.

Na terceira oficina, o primeiro objetivo foi aperfeiçoar os planos de captação elaborados pelas organizações participantes no intervalo das oficinas anteriores, sendo necessário esclarecer os equívocos com relação à estruturação dos mesmos, analisados pela facilitadora. Além disto, buscou-se definir sistemas e instrumentos para monitoramento das atividades e resultados da captação de recursos, avaliar criticamente as possibilidades e potencialidades das organizações para desenvolver campanhas de captação de recursos de pessoas físicas e jurídicas.

Nos intervalos entre as oficinas foram oferecidas assessorias para detalhamento e aperfeiçoamento dos planos de captação. Estas assessorias, realizadas através de correspondências e em poucos casos por telefone, problematizaram a potencialidade ou limite de algumas estratégias, o dimensionamento de metas, a relação das estratégias de captação com a missão institucional e muitas vezes o próprio entendimento da organização do que seria um plano de captação.

Os processos e produtos gerados no percurso dessas duas atividades formativas foram registrados durante sua produção e estão aqui sistematizados. Serão disponibilizados às associadas, aos parceiros e qualquer outra organização que queira repensar sua cultura institucional; resignificando seu sistema de PMAS e sua política de captação de recursos para o fortalecimento da sua missão institucional e a qualificação de sua intervenção na realidade brasileira, no sentido de ampliar a democracia participativa.

## **Diretoria Executiva Colegiada da Abong**



# Parte um

## Planejamento, Monitoramento, Avaliação e Sistematização<sup>1</sup>

Elementos fundamentais na prática de gestão de ONGs  
para potencializar suas ações

---

<sup>1</sup> Texto produzido por Domingos Corcione com apoio da equipe PDI da Abong, com base nos registros das oficinas e textos usados e/ou produzidos durante o processo.

# 1. PMAS: uma introdução ao tema

O PMAS é parte integrante do desenvolvimento institucional de uma ONG ou movimento social. Por isso, suas concepções e práticas devem ser compreendidas a partir das distintas concepções e práticas de desenvolvimento institucional.

O gráfico apresentado na página seguinte, extraído de um encontro promovido pela CESE em 1996, representa em dois círculos concêntricos:

- O desenvolvimento institucional interno (círculo interno).
- A rede de relações externas de qualquer organização não governamental (círculo externo).

No centro de tudo aparece a **MISSÃO**, como elemento estruturante e referência fundamental das definições sobre o modo de ser e agir de uma organização. A missão deve se constituir numa permanente fonte de retro-alimentação de todos os membros da entidade.

No círculo interno, podemos localizar outros elementos-chave da organização interna: PMAS, gestão financeira, política de relações externas, rotinas institucionais etc.

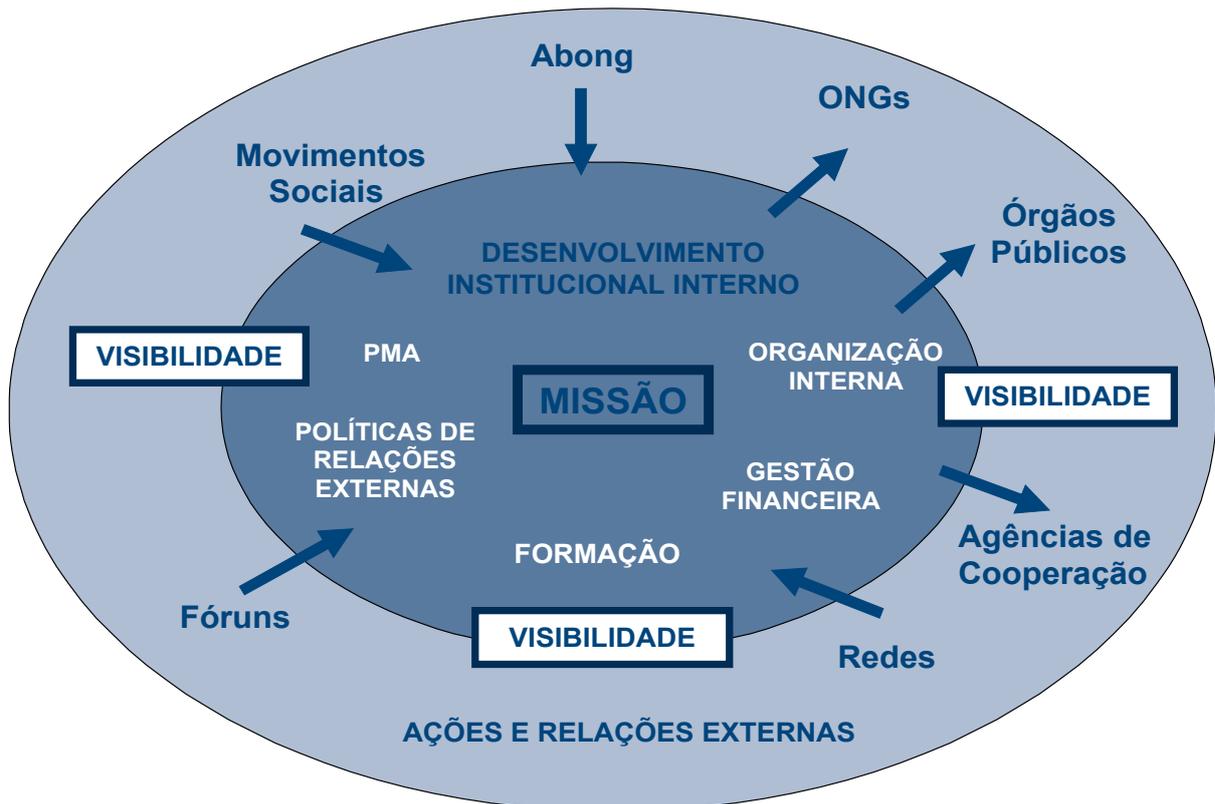
No círculo externo aparecem numerosas entidades que fazem parte da rede de relações: ONGs, movimentos, órgãos públicos, agências de cooperação internacional, universidades, comunidades eclesiais de base e outras organizações.

As setas que interligam os dois círculos expressam que a organização interna está em função da rede de relações externas e que esta pode retro-alimentar (setas para dentro) a organização interna.

A visibilidade, que está sinalizada no limiar dos dois círculos, revela-se como fruto da interligação entre organização interna e rede externa.

Na história das organizações e movimentos do campo não governamental, foram se sucedendo várias práticas e concepções de desenvolvimento institucional.

Um enfatizaram a tal ponto a rede de relações externas que acabaram por colocar em segundo plano, ou até esquecer a necessária construção da organização interna. Desta forma, terminaram por identificar o desenvolvimento institucional apenas com as relações externas.



Outros movimentos ou organizações se concentraram no desenvolvimento organizacional interno, deixando à margem as dimensões externas. Isso, muitas vezes, aconteceu pela pressão exercida por crises financeiras e pela luta por sobrevivência institucional. Em alguns casos, essas acentuações levaram ao burocratismo e ao distanciamento da base social.

Por ocasião de uma consulta entre as organizações brasileiras ligadas ao PAD (Processo de Articulação e Diálogo), no ano de 2000, foram identificados dois grandes enfoques – o sistêmico e o gerencial. Trata-se apenas de uma tipologia, que não enquadra mecanicamente esta ou aquela organização num dos enfoques. A construção da tipologia pode favorecer o debate e fomentar uma revisão de nossas práticas e estratégias de trabalho.

ENFOQUE SISTÊMICO	ENFOQUE GERENCIAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Considera prioritária a <u>ampliação do espaço público</u> pelo fortalecimento de atores sociais articulados e capazes de contribuir para a <u>redução da exclusão social</u> e negociar acerca de distintos interesses e caminhos da ação social estratégica.</li> <li>⇒ <u>Enfatiza a dimensão sócio-política</u> da organização (base social, credibilidade, visibilidade, relações com a sociedade civil e Estado).</li> <li>⇒ Enfatiza a capacidade de contribuir significativamente para a renovação da cultura política no espaço público, juntamente com outros atores e parceiros.</li> <li>⇒ Prioriza o papel das organizações enquanto <u>protagonistas de mudanças</u>.</li> <li>⇒ Considera o <u>aprimoramento organizacional</u> e gerencial como necessário, mas <u>insuficiente</u> para assegurar o poder de fogo das organizações da sociedade civil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Tende a priorizar os <u>desafios específicos</u> de cada organização.</li> <li>⇒ Prioriza a <u>gestão interna</u> e as condições de eficácia e eficiência de cada <u>organização</u>, com seus interesses específicos.</li> <li>⇒ Tende a enfatizar um <u>papel mais instrumental</u> e operacional para as organizações da sociedade civil, assumindo uma atitude predominantemente re-ativa.</li> <li>⇒ Enfatiza uma <u>visão tecnicista</u> de planejamento estratégico, sistema de monitoramento e avaliação, marketing, capacitação, gestão administrativa e financeira, priorizando a organização interna.</li> <li>⇒ Avalia que os principais problemas das organizações do campo não governamental são, fundamentalmente, <u>problemas de capacitação técnica e de gestão</u>.</li> </ul>

A consulta nacional do PAD sinalizou a predominância do enfoque gerencial. Apesar de significativo, o enfoque sistêmico se revelou claramente minoritário, devido – também – ao tom um tanto gerencial do questionário aplicado.

Nos enfoques acima lembrados há uma grande influência das teorias da administração de empresas, sistemas organizacionais com suas características próprias, distintas do perfil das ONG's. No mundo empresarial, a noção de sistema é utilizada para assegurar o funcionamento eficiente da empresa.

Além disso, a concepção sistêmica busca referências nas ciências naturais para explicar as relações dentro das organizações. Isso não pode ser feito de forma mecânica, pois as relações sociais têm a ver com relações de poder que, por sua vez, remetem à busca de outras categorias de análise.

Nosso enfoque sistêmico implica – numa determinada entidade - na estreita relação entre sua missão institucional, estratégias de programas e projetos, estrutura organizacional e dinâmica gerencial. Implica, também, na relação desta entidade com o tecido social mais amplo, de modo a priorizar ações e articulações que contribuam na redução da exclusão social.

A excessiva ênfase na capacidade gerencial, coerentemente com uma certa concepção tecnicista, arrisca atribuir um significado quase mágico a alguns instrumentos de desenvolvimento institucional, como se os mesmos – aplicados mecânica e rigidamente - pudessem resolver todos os problemas de uma Instituição.

Na ação cotidiana de uma entidade é difícil fazer uma separação entre os dois enfoques. De fato, nossas práticas de PMAS tendem a acentuar ora o primeiro, ora o segundo enfoque. Isso acontece numa determinada organização, em períodos distintos ou ao mesmo tempo, em diferentes instâncias institucionais ou programas.

### **Para debater**

A partir do texto acima apresentado, em que a tipologia dos dois enfoques está questionando nossa prática institucional? Em nossa entidade, existem sinais evidentes de algum dos dois enfoques acima esboçados? Quais? A quais fatores podemos atribuir as lacunas ou problemas identificados?

A partir da prática e do acúmulo institucional de nossa entidade, em que o texto acima carece de reformulação ou acréscimos?

## 2. Dimensões constitutivas do sistema PMAS<sup>2</sup>

O Planejamento, o Monitoramento, a Avaliação e a Sistematização tiveram origens distintas tanto em seu conceito como em sua evolução. Aos poucos, suas histórias foram se cruzando e inter-relacionando. Hoje, há um número cada vez mais expressivo de entidades – em particular ONGs – que atribuem ao PMAS uma grande importância, convencidas de que é indispensável para se assegurar uma melhor qualidade das ações e o fortalecimento institucional.

Acredita-se, afinal, que um dos grandes desafios é se construir um SISTEMA DE PMAS, isto é, um conjunto articulado de concepções e metodologias, mecanismos e rotinas, que favoreçam melhor organicidade da vida institucional e maior qualificação de sua ação programática e gerencial. Isso quer dizer que não basta realizar planejamentos, monitorar ações, avaliar trabalhos ou sistematizar projetos implementados; é preciso que tudo aconteça de modo articulado, em conexão com a missão e com os demais aspectos de uma entidade, de modo ancorado aos desafios do campo não governamental e da sociedade como um todo, priorizando a questão das populações excluídas.

A partir dessas premissas, assume especial importância a seguinte pergunta: *quais são as dimensões constitutivas do sistema de PMAS?* Tentaremos explicitá-las:

- **A concepção geral da instituição e as orientações que a mesma deve produzir para seu sistema de PMAS.**

Faz-se necessário que a instituição explicitar para si mesma o significado e a importância que atribui ao PMAS, de que modo o relaciona com as outras dimensões da vida institucional e com a qualidade de seu trabalho. Isso deve se expressar num posicionamento que não seja apenas formal, mas fruto de amplo debate e consenso interno.

- **A dinâmica organizacional, assentada na prática da democracia interna, na participação ativa de beneficiárias/os e parceiras/os e na abertura ao pluralismo de idéias e posições político-ideológicas.**

O sistema de governança e a modalidade do exercício do poder influenciam no grau e na modalidade do PMAS. A montagem e a implementação do sistema de PMAS não são atribuíveis apenas à equipe técnica ou a um punhado de membros da entidade. Implicam, pelo contrário, na iniciativa e participação efetiva das instâncias institucionais, de beneficiárias/os, parceiras/os e colaboradores/as, num clima marcado pela dinâmica da construção coletiva, em que todas/os possam falar, propor, discordar ou concordar.

- **O Sistema de indicadores construído no Plano Estratégico e em cada Plano Operacional Anual.**

A construção de indicadores – consolidada progressivamente em cada um dos planos de trabalho – é outra dimensão constitutiva do sistema de PMAS, exigindo permanente aposta da entidade na capacidade criativa de seus membros e na periódica medição do impacto de suas ações.

<sup>2</sup> Texto elaborado a partir de roteiro/ficha produzido por Domingos Armani

- **As rotinas e os instrumentos de coleta, registro e sistematização de informações.**

O conjunto de informações oriundas das rotinas internas e das ações da entidade junto aos beneficiários/os e parceiras/os se constituem em base indispensável para um bom sistema de PMAS. Daí a necessidade de se garantir seu registro e sistematização, com instrumentos adequados.

- **A dinâmica do ciclo de planejamento, monitoramento e avaliação.**

O gráfico apresentado na próxima página ilustra – no espaço de um triênio – as ações cíclicas do sistema de PMAS. O ciclo se parece como um relógio onde as horas não param nem pulam. Trata-se de uma única corrente, onde tudo está interligado, de modo que cada anel assegure a sustentabilidade do anterior e do posterior, alimentando-se do passo que o antecedeu e retro-alimentando o passo seguinte.

- **A sistematização da aprendizagem institucional.**

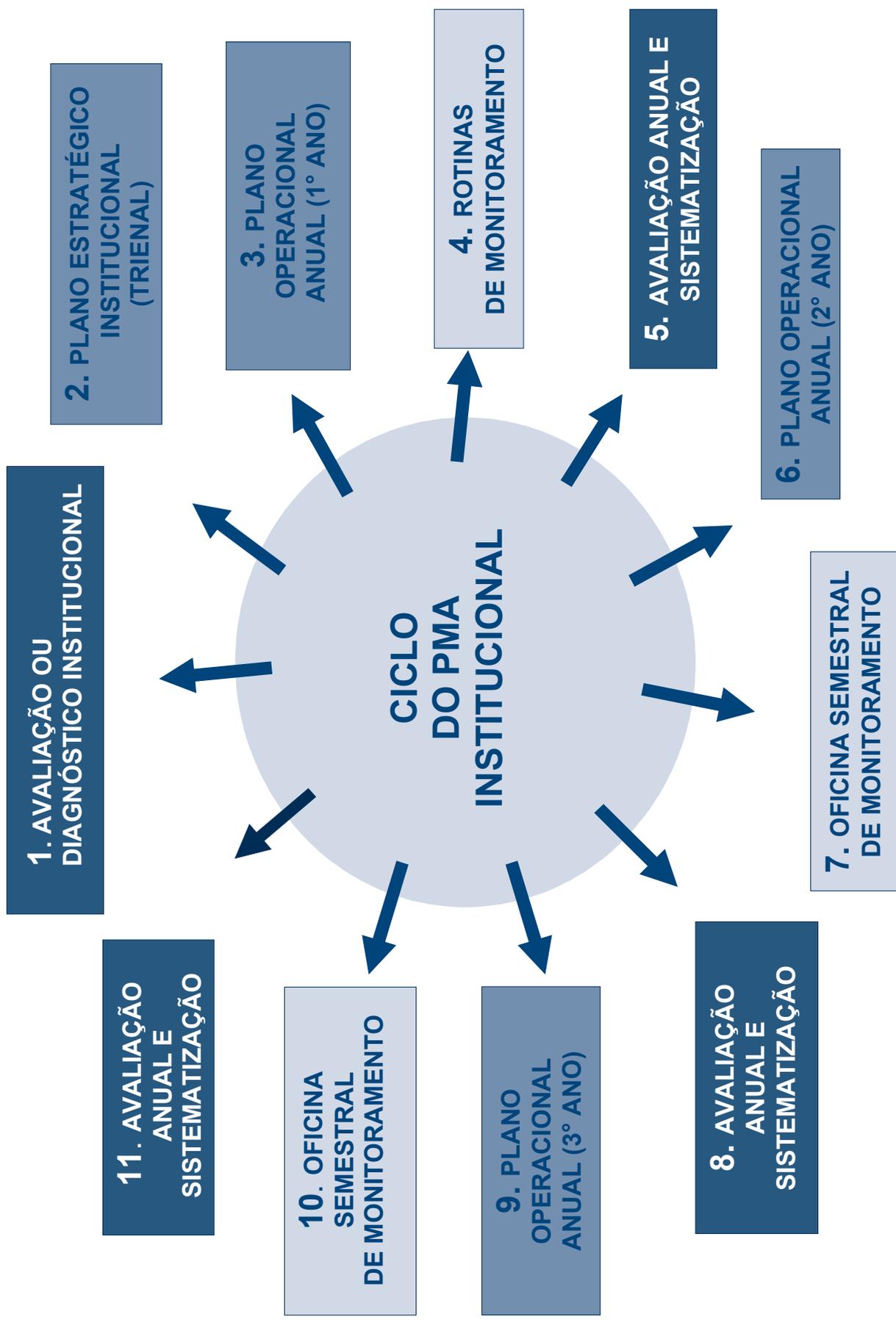
A sistematização, enquanto oportunidade político-pedagógica da produção de novos conhecimentos, apropriação crítica do processo vivenciado e subsídio da política de visibilidade institucional, é outra dimensão do sistema de PMAS. Sem sistematização arrisca-se perder a aprendizagem institucional. Sugerimos sistematizar pelo menos uma experiência significativa por ano.

- **As atribuições e responsabilidades no processo de PMAS.**

O sistema de PMAS pressupõe atribuições e responsabilidades claras, periodicamente monitoradas, avaliadas e renovadas, dentro de uma instituição.

- **Os produtos que o sistema precisa gerar.**

O sistema precisa gerar não somente a sistematização de experiências, mas também outros produtos (textos, planilhas, vídeos, relatórios e outras publicações), tanto para a entidade onde está inserido, como para o campo onde a mesma atua. Dessa forma, garante-se a consolidação do próprio sistema de PMAS, a manutenção da memória institucional e a construção de referenciais teórico-metodológicos sempre mais aprimorados e socializados.



### **Para debater**

Entre as dimensões constitutivas acima lembradas, quais precisam ser aprimoradas ou viabilizadas na sua Entidade? O que está faltando para que isso aconteça?

O que você acrescentaria ou mudaria no texto acima?

## 3. Planejamento Estratégico Institucional<sup>3</sup>

### 3.1 Conceituação

A origem da palavra “estratégia” está ligada à linguagem bélica, relacionada a conflitos e guerras. Sinaliza a exigência de se construir um “mapa de guerra” que preveja a ação do inimigo, adequando métodos e ações bélicas a objetivos traçados anteriormente.

Aos poucos, o termo foi sendo apropriado por um amplo leque de atores sociais. Hoje, no campo do desenvolvimento social, o significado mais comum do termo pode ser resumido assim: é o conjunto articulado de métodos, técnicas e dinâmicas direcionadas para se alcançar objetivos traçados anteriormente. Trata-se, afinal, de caminhos planejados para se chegar a determinados resultados.

Podemos dizer que uma visão estratégica, a partir das premissas acima, se contrapõe a uma visão imediatista.

A visão imediatista trabalha o curto prazo, visando alcançar resultados imediatos, urgentes. Nela predominam características da visão funcionalista: análise de fatos ou situações isoladas e fragmentadas; ótica corporativista. No mundo das ONG’s tende a não considerar a totalidade da vida institucional.

Uma visão imediatista gera, normalmente, ativismo, ações dispersas, dificuldade na previsão das tendências conjunturais e institucionais para o médio e longo prazo.

Uma visão estratégica prioriza, ao contrário, o longo prazo, buscando adequar ao mesmo o curto e o médio prazo. Nela predomina a busca da elaboração de metas, contrapostas às situações-problema, identificadas por amplo diagnóstico institucional, que por sua vez é orientado por análises do tipo sistêmico. Trabalha uma “visão de campo” e de “rede”. Assumida no mundo das ONG’s tende a considerar a totalidade da vida institucional.

Esta visão favorece crescente postura profissional, ações processuais e a capacidade de prever tendências conjunturais e institucionais de longo prazo, assim como o necessário redimensionamento das prioridades institucionais.

O Planejamento Estratégico Institucional (PEI), chamado também de “Planejamento Global”, parte das premissas da visão estratégica e tenta responder aos desafios do conjunto de uma instituição.

Existem várias metodologias para se planejar estrategicamente. O texto a seguir se debruça sobre algumas delas.

Cada metodologia de Planejamento, Monitoramento, Avaliação e Sistematização teve sua origem específica, herdando concepções e traduzindo interesses bem determinados. Daí a necessidade de conhecê-las bem, para se alcançar sua apropriação crítica. Qualquer aplicação mecânica ou acrítica, parcial ou total que seja, tende a incorrer no risco de servir a concepções ou interesses divergentes ou até contraditórios com relação aos princípios sócio-político-institucionais que possamos estar defendendo.

Apresentaremos, a seguir, algumas metodologias. Buscaremos apenas identificar as linhas essenciais de cada uma, sugerindo que o estudo mais detalhado seja feito por meio de bibliografia específica: O Marco Lógico (ML) ou Estrutura Lógica; o ZOPP; o PES e o MAPP; o PIM.

Apesar de serem mais conhecidas nas áreas de Planejamento, oferecem subsídios e orientações para Monitoramento, Avaliação e Sistematização.

<sup>3</sup> Esse texto foi elaborado por Domingos Corcione e socializado durante as Oficinas. Após o Curso incorporou várias contribuições dos/as participantes.

### 3.1.1 O Marco Lógico (ML) ou Estrutura Lógica

Atualmente o Marco Lógico é um dos métodos de Planejamento e Avaliação de Projetos de Desenvolvimento mais difundidos entre organizações da sociedade civil, instituições públicas, agências de cooperação não governamental e instituições bilaterais e multilaterais.

O método surgiu em 1969, nos EUA, por iniciativa da USAID (United States Agency for International Development), que contratou uma consultoria para avaliar o desempenho dos projetos que apoiava. O método nasceu dentro de um contexto tecnocrático e como uma vertente dos modelos empresariais de planejamento, que no Brasil foram conhecidos mais tarde como qualidade total ou gerenciamento pelas Diretrizes<sup>4</sup>.

Havia vários motivos que levavam a elaborar uma proposta mais sistemática sobre critérios para se chegar objetivamente a resultados para o desenvolvimento social: os planejamentos eram imprecisos; a responsabilidade das gerências não era clara; a avaliação implicava em processos tensionados.

O método de Estrutura Lógica para o desenho e avaliação de projetos foi especificamente elaborado para superar os limites acima mencionados. Objetiva promover a colaboração desde o início e tenta evitar tensões e conflitos, tanto na formulação como na avaliação de um projeto.

Visando facilitar a compreensão, apresentamos, a seguir, a Matriz básica, de 16 células (4 linhas e 4 colunas), que ilustra graficamente o Marco Lógico de um Projeto:

DESCRIÇÃO SUMÁRIA	INDICADORES VERIFICÁVEIS	MEIOS DE VERIFICAÇÃO	PREMISSAS (FATORES DE RISCO)
<b><u>OBJETIVO GERAL</u></b> Objetivo hierarquicamente superior para o qual o objetivo do projeto contribui.	<b><u>Indicadores de Impacto:</u></b> Evidenciam o até que ponto e como o projeto contribui para o alcance do Objetivo Geral	Fontes de dados e informações e meios de coleta/registro para o Indicador de Impacto.	
<b><u>OBJETIVO DO PROJETO</u></b> Objetivo específico do projeto. Sua finalidade.	<b><u>Indicadores de Efetividade:</u></b> Evidenciam o grau de realização do Objetivo específico do Projeto.	Fontes de dados e informações e meios de coleta/registro para o Indicador de Efetividade.	Premissas sobre fatores externos, que podem condicionar o alcance do Objetivo Geral.
<b><u>RESULTADOS IMEDIATOS:</u></b> Situações, serviços e produtos a serem produzidos pelo projeto, como condição para realizar o Objetivo do Projeto.	<b><u>Indicadores De Desempenho:</u></b> Evidenciam em que medida os Resultados foram produzidos.	Fontes de dados e informações e meios de coleta/registro para os Indicadores de Desempenho.	Premissas sobre fatores externos, fora do controle do projeto, mas que podem condicionar o alcance do Objetivo do Projeto.
<b><u>ATIVIDADES</u></b> Conjunto de ações-chave necessárias para alcançar os Resultados.	<b><u>Indicadores Operacionais:</u></b> Evidenciam a realização das Atividades/Ações (Cronograma) e a provisão de Recursos (Orçamento).	As fontes de informações e meios de verificação dos Indicadores Operacionais são o Orçamento e o Cronograma.	Premissas sobre fatores externos, que podem condicionar a produção dos Resultados.

4 Falconi. Vicente. Gerenciamento pelas Diretrizes. Fundação Cristiano Otoni. Belo Horizonte/MG. 1996.

A primeira coluna, de cima a baixo, compreende o Objetivo Superior (OS), o Objetivo do Projeto (OP), os resultados e as atividades.

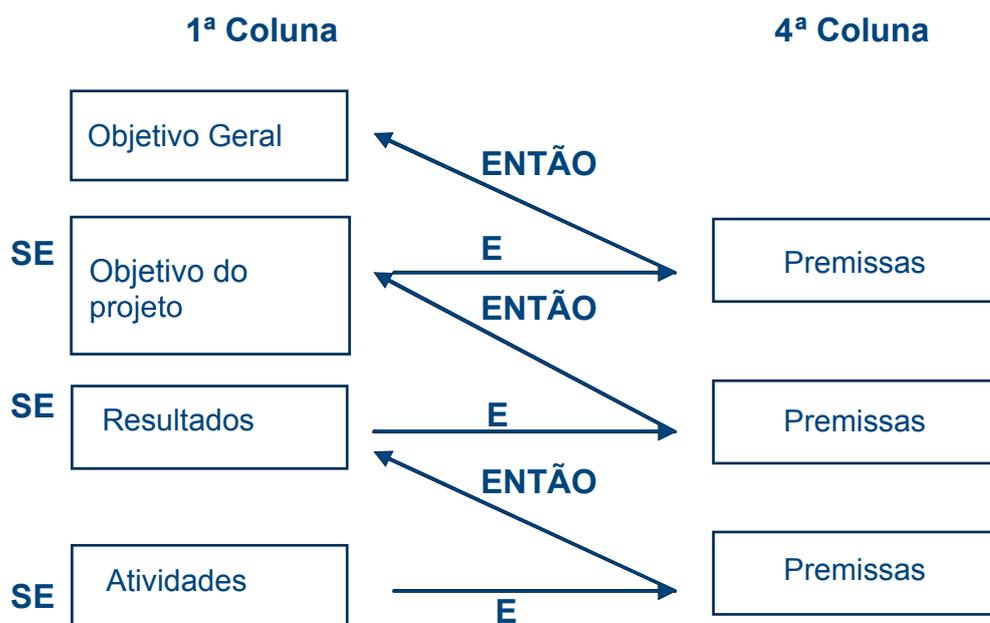
A segunda coluna prevê a construção de indicadores em correspondência com os níveis da primeira coluna. Enfatiza-se a construção de indicadores que sejam, ao mesmo tempo: essenciais; orientados aos objetivos; viáveis; específicos para cada nível da primeira coluna.

A terceira coluna busca explicitar os meios de verificação dos indicadores. Parte-se da convicção seguinte: os indicadores, que não possuam fontes apropriadas de verificação, devem ser substituídos por indicadores verificáveis. Aqueles indicadores que forem considerados demasiado caros, pelos cálculos custo/benefício, deverão ser substituídos por mecanismos de controle mais simples e econômicos.

A quarta coluna contribui para que se possa efetuar uma análise de risco. Trata-se, afinal, de prever quais premissas ou condições se fazem necessárias, para não se correr o risco de não alcançar ou concretizar objetivos, produtos e atividades previstos na primeira coluna. Trata-se dos fatores de risco.

Na seqüência, formula-se a primeira coluna, depois a quarta, depois a segunda e, por fim, a terceira.

Para o preenchimento da 4ª coluna da matriz, é preciso seguir o encadeamento lógico representado no diagrama abaixo:



Para compreender o diagrama acima:

SE as Atividades forem realizadas e determinadas condições externas (Premissas) evoluírem favoravelmente, ENTÃO é bem provável que se produzam os resultados esperados.

SE os Resultados forem produzidos e as condições externas necessárias (premissas) se confirmarem, ENTÃO é provável que o Objetivo do Projeto seja alcançado de forma substancial.

Finalmente, SE o Objetivo do Projeto for alcançado e se determinados fatores externos (premissas) comportarem-se conforme esperado, ENTÃO é possível que o projeto efetivamente contribua para o Objetivo Geral ao qual ele está vinculado.

Para o detalhamento dos passos, sugerimos o estudo do livro de Domingos Armani: *Como elaborar Projetos?* (Porto Alegre: Tomo, 2000).

As vantagens da utilização da metodologia do Marco Lógico são apontadas no próprio livro acima citado:

- O método contribui para que as questões-chave sejam identificadas e bem respondidas, de forma a oferecer mais informações e maior transparência a todos os envolvidos.
- O método promove uma análise lógica e sistemática dos elementos-chave para se chegar a uma satisfatória elaboração de um projeto, ao mesmo tempo em que exige a formulação antecipada dos parâmetros de monitoramento e avaliação do mesmo (indicadores).
- Graças ao método, o planejamento melhora, uma vez que são identificados fatores de risco fora do controle do projeto, fundamentais para seu êxito; o planejamento passa a se qualificar porque é centrado em objetivos e não em atividades.
- O método oferece facilidade de comunicação e compartilhamento de conceitos dentre todos os atores envolvidos (beneficiários, técnicos e financiadores).
- A utilização do Marco Lógico reforça a garantia de continuidade de enfoque, quando há mudanças na equipe executora.

Várias abordagens do Marco Lógico (ML) sinalizam limitações:

- O ML enfatiza mais o controle de resultados, efeitos e impactos, e bem menos a análise das mudanças observadas. Daí a necessidade de se complementar a gestão de um projeto via Marco Lógico com a sistematização da experiência institucional e a análise de contextos.
- Não raramente o monitoramento de projetos baseados no Marco Lógico acaba provocando tensões fortes em organizações, gerando sobre-trabalho e sobreposição de iniciativas e informações. Isso seria devido, conforme alguns críticos, ao fato de se tratar, fundamentalmente, de uma “abordagem voltada para um projeto”, embora seja aplicada muitas vezes a instituições. Por este motivo o potencial do método como ferramenta de gerenciamento acabaria se perdendo, tornando-se mero instrumento burocrático de “prestação de contas”. (ver texto de Leandro Valarelli, em: *Plataforma NOVIB: um panorama sobre o estado da arte do debate sobre indicadores*. Rio de Janeiro, set. 2001).

Os debates mais recentes – por ocasião da Plataforma Novib – enfatizam que o Marco Lógico deveria ser considerado uma metodologia profundamente racionalista, que levaria até as últimas conseqüências – em planejamento e avaliação de Projetos de desenvolvimento – a visão cartesiana da evidência.

O método “Estrutura Lógica” – como também é chamado o Marco Lógico – ainda está mais relacionado ao mundo empresarial, mas vem se difundindo e está sendo implementado nas organizações da sociedade civil, passando por várias adaptações: o diagnóstico participativo, que o precede; as medidas de gerenciamento, que o seguem; a flexibilização dos princípios “cartesianos”, que o acompanha.

### 3.1.2 O ZOPP (Planejamento e Projetos Orientados Por Objetivos)

O Método de planejamento ZOPP foi introduzido oficialmente na GTZ – Cooperação Técnica Alemã (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH) em 1983. Antes disso, a própria GTZ contratou uma consultoria da área empresarial, com o objetivo de criar um sistema de gerenciamento de projetos que incorporasse o Marco Lógico e métodos participativos.

Tornou-se sinônimo de um processo de planejamento participativo e orientado pelas necessidades dos parceiros e dos grupos-alvo da GTZ. Mas o Método é utilizado também fora do âmbito da GTZ, ora com total fidelidade ao esquema inicial, ora com variações.

- **Abrangência**

O Método ZOPP abrange vários aspectos que se inter-relacionam:

- Um amplo e detalhado diagnóstico, quanto a instituições envolvidas, principais problemas e objetivos.
- O processo de planejamento, passando pela elaboração de um Marco Lógico.
- As técnicas participativas de trabalho (dinâmica de grupo e visualização mediante cartelas coloridas), oriundas principalmente do METAPLAN.
- A gestão do projeto visando a implementação da fase operativa do plano construído.

- **Principais passos**

- **Análise do Envolvimento**

Neste passo analisam-se os beneficiários do projeto e as demais pessoas e instituições que participam ou são afetadas por ele.

Organizações e grupos mapeados são analisados quanto a seus principais potenciais e limites.

- **Árvore de Problemas**

Procura-se identificar o problema central. Debate-se de modo que se chegue a um acordo entre todos os membros do Grupo de Planejamento sobre isso, evitando-se, na medida do possível, que se recorra à votação para se obter uma decisão majoritária.

Passa-se a construir a assim chamada “árvore de problemas”, na qual as causas principais e diretas do problema central são colocadas de forma paralela abaixo do próprio problema central, enquanto os efeitos principais e diretos são colocados, também de forma paralela, acima do problema central.



Causas e efeitos são construídos de modo a formar vários níveis causais e ramificações.

- **Análise de Objetivo**

Neste momento passa-se da árvore de problemas para a árvore de objetivos. Para isso, se reformulam todos os problemas, de modo que sejam convertidos em objetivos. Isso significa que cada problema, formulado como uma condição negativa, é reformulado de maneira que expresse uma condição positiva e uma projeção para o futuro (= objetivo).

Chega-se, dessa forma, a uma visão conjunta de futuro, a mais realista possível.

➤ Escolha de Alternativas

Aqui se trata de identificar soluções alternativas em potencial, de modo a escolher a estratégia a seguir para intervir na realidade, priorizando alguns objetivos. A seleção de alternativas pode se apoiar em vários aspectos: Análise custo-benefício; Análise de grupos interessados e de beneficiários; Análise dos recursos disponíveis.

➤ Matriz de Planejamento do Projeto

Passa-se a elaborar uma descrição integral do Projeto, utilizando a Matriz do Marco Lógico, com quatro colunas (ver tabela na página 12):

- Descrição Sumária ou Estratégia (ou Lógica de Intervenção).
- Indicadores.
- Meios de Verificação dos Indicadores.
- Suposições ou Premissas (fatores de risco).

➤ Verificação da Capacidade de Gerenciamento do Projeto, para se Garantir Resultados ou Produtos

O gerenciamento do projeto deve contar com a capacidade de garantir os resultados, que – por sua vez – assegurem o alcance do objetivo. Isso implica na definição de responsabilidades e tarefas nos vários níveis do projeto, de acordo com as possibilidades e necessidades reais.

➤ Previsão da Quantidade e dos Custos das Atividades

Levando-se em conta benefícios e custos, debate-se sobre a escala de prioridades a serem definidas para cada resultado e a contribuição necessária para se alcançar o objetivo do projeto.

### 3.1.3 O PES (Planejamento Estratégico Situacional) e o MAPP (Método Altadir de Planificação Popular – 1994)

A partir do fracasso do governo Allende (1973), no Chile, começaram a surgir muitas críticas aos planejamentos tecnocráticos.

Na América Latina, passou-se a enfatizar as concepções de Carlos Matus sobre o Planejamento Estratégico Situacional.

O PES, idealizado por Carlos Matus, baseia-se no triângulo de governo onde se articulam três variáveis:

- **Projeto de governo:** refere-se ao conteúdo programático dos projetos de ação que um ator se propõe a realizar para alcançar seus objetivos.
- **Governabilidade do Sistema:** é uma relação entre as variáveis que um ator controla e não controla no processo de governo, ponderadas por seu valor ou peso em relação à ação do dito ator. Quanto mais variáveis decisivas controlar, maior será sua liberdade de ação e maior será, para ele, a governabilidade do sistema. Quanto menos variáveis controlar, menor será sua liberdade de ação; menor será a governabilidade do sistema.

- **Capacidade de governo:** é a capacidade de condução ou direção e se refere ao acervo de técnicas, métodos, destrezas e habilidades de um ator e de sua equipe de governo para conduzir o processo social rumo a objetivos declarados, levando em conta a governabilidade do sistema e o conteúdo programático do projeto de governo.

Quatro momentos básicos regem a planificação institucional do PES:

- **Momento Explicativo:** o ator que planeja indaga sobre oportunidades e problemas que enfrenta e tenta explicar as causas que os geram. Exige-se que se faça enumeração dos fatos que possam comprovar os problemas. Essa descrição é chamada de Vetor de Descrição do Problema. Mais especificamente;
  - analisa-se o ator que planeja: limites e potencialidade; ambiente interno e externo;
  - identifica-se e seleciona-se os problemas estratégicos;
  - procura-se os nós críticos de cada problema.
- **Momento Normativo:** O ator que está planejando projeta a nova situação desejada. Por isso:
  - desenham-se ações ou projetos concretos sobre cada nó crítico (Operações do Plano);
  - definem-se, para cada Operação, recursos necessários, produtos esperados e resultados previstos;
  - constroem-se cenários e se prevê a trajetória das operações em cada possível cenário.
- **Momento estratégico:** O ator se pergunta como tornar viável a projeção feita acima, como vencer os obstáculos e como garantir efetivas mudanças em direção à situação desejada. Na busca de respostas a estas perguntas:
  - Analisa-se:
    - Os Atores Sociais envolvidos no Plano.
    - Seus interesses, motivações e poder em cada uma das Operações previstas.
    - Define-se a melhor estratégia possível para cada trajetória traçada.
- **Momento tático operacional** (sistema de gestão). É o quarto momento da planificação situacional, o momento decisivo:
  - Os resultados que obtemos na realidade são um produto dos passos que são dados no dia a dia. Os planos apenas “pensados” ou esboçados não pesam.
  - Debate-se, também, as formas organizativas, a cultura organizacional e a modalidade mais adequada para pôr em funcionamento a agenda da instituição.

O PES tem sido muito usado no setor público, pois enfatiza a problemática relativa às relações de poder entre atores sociais.

Alguns avaliam possíveis desvantagens a depender do grau de adaptação metodológica em cada instituição. Por sua complexidade exige um facilitador muito preparado e dinâmico.

Em 1997, surgiu na administração popular do Distrito Federal (gestão de Cristóvão Buarque) o assim chamado PED (Planejamento Estratégico Democrático) rejeitando algumas concepções do PES.

As principais críticas se direcionam à tendência do planejamento permanecer “sob comando de uma equipe diretiva”, sem contemplar valores de construção coletiva da cidadania e democracia.

O PED implica num paradigma de planejamento articulado que valoriza mais a dimensão ético/política que a técnico/administrativa, mais o poder da base que o dos dirigentes, mais a cidadania que a burocracia, mais o poder instituinte que o instituído.

O PED, seguindo a linha de Habermas, parte do pressuposto de que a sociedade democrática é um valor universal, compartilhado, que permite a negociação de conflitos, e que é possível reduzir as desigualdades numa discussão, com igualdade de condições dos atores na argumentação.

O método se desdobra em vários passos:

- **1º passo:** Contextualização: estudo das tendências e dos cenários.
- **2º passo:** Problematização da situação, para localizar os problemas e desenhar o grau de sua complexidade.
- **3º passo:** Desmistificação da situação-problema. Contribuir para mostrar que pode ser superada.
- **4º passo:** Modificação da situação problema. Definir as grandes estratégias ou caminhos de enfrentamento e superação da situação.
- **5º passo:** Definição das ações.
- **6º passo:** Efetivação das ações. É a implementação do Plano.
- **7º passo:** Acompanhamento, monitoramento e avaliação de processos e resultados.

### 3.1.4 O MAPP (Método Altadir de Planificação Popular – 1994)

É um dos métodos de planejamento que nasceu sob a mesma filosofia que inspirou o PES. É um produto latino-americano desenvolvido por grupos semi-estruturados (organizações de mobilização comunitária, grupos de ação político-partidária ou sindical).

Por isso se presta, conforme seus autores, para discussão de problemas com organizações populares.

Desenvolve-se com os seguintes passos:

- Identificação e descrição de problemas.
- Análise de suas causas e conseqüências.
- Definição dos objetivos que se pretende alcançar.
- Identificação de nós críticos, isto é, das principais causas.
- Seleção e desenho de operações para enfrentar as causas principais.
- Definição dos recursos e orçamentos.
- Identificação dos atores relevantes para geração, manutenção e enfrentamento dos problemas e sua motivação face às ações desenhadas.
- Análise dos recursos disponíveis e dos recursos necessários e não disponíveis.
- Análise da trajetória ou seqüência temporal do plano, desenhando o curto, médio e longo prazo.
- Análise da vulnerabilidade do plano, isto é, dos fatores de risco e das possibilidades de reduzi-los ou neutralizá-los.
- Avaliação de desempenho dos responsáveis pelo plano<sup>5</sup>.

5 Fundap. SP. Mimeografa. Map. 2000

### 3.1.5 PIM (Monitoramento Participativo do Impacto - Project Impact Monitoring)

Mesmo que se relacione com o planejamento, trata-se de uma metodologia que assume como premissa fundamental o monitoramento e a avaliação enquanto elementos constitutivos da aprendizagem institucional. Para o PIM, esta aprendizagem:

- Depende de fatores como o estabelecimento de diálogos que envolvam amplos setores dentro e fora da organização.
- Implica em produzir informações úteis e relevantes, amplamente difundidas.
- Demanda a criação de espaços de reflexão e intercâmbio de experiências, com a marca da criatividade e ousadia, buscando propostas e respostas de novos tipos.
- Implica no comprometimento e na aposta de todos e todas com a introdução de mudanças e inovações que sejam acompanhadas e avaliadas em seus resultados por todas/os.

Essas premissas levam em conta que um dos maiores problemas dos sistemas de monitoramento e avaliação está no fato de envolverem poucos membros de uma organização. Isso acaba dificultando o aprendizado efetivamente coletivo.

Afinal, o PIM se propõe a ser um método voltado para a gestão de projetos, com foco no monitoramento de seus resultados e impactos, de forma participativa. Foi desenvolvido pela GTZ em meados dos anos 90 e divulgado no Brasil através da agência Pão para o Mundo. Foi concebido, prioritariamente como um instrumento para projetos de auto-ajuda, visando o empoderamento<sup>6</sup> de grupos ou organizações de base que os levam à cabo.

Em termos metodológicos isso se traduz na proposição de um conjunto de passos relacionados com a definição de prioridades, seleção de indicadores, coleta de informações e sua análise. Tais passos exigem condições prévias e estudo do contexto:

- Condições prévias para a implantação do PIM: analisa-se se existem tais condições (desejo de experimentar um novo conceito de monitoramento; disposição para gastar tempo no monitoramento e na tomada de decisões coletivas; desejo de maior transparência; disposição para enfrentar e superar conflitos).
- Conhecimento suficiente do contexto: coleta participativa de informações essenciais sobre o contexto e seu compartilhamento antes da implantação do PIM.

Os principais passos metodológicos são os seguintes:

- Levantamento das expectativas e receios: isso é feito em relação às mudanças a serem geradas pelo projeto. Seleção das expectativas prioritárias, considerando sua relevância para o grupo.
- Definição de indicadores, fontes de informação e de um método de observação. Priorizam-se as informações obtidas a partir dos próprios membros do grupo.
- Escolha de indivíduos ou grupos que irão a campo coletar as informações.
- Definição das regras para o registro das informações: como assegurar a documentação e construção de instrumentos de registro das informações, bem como a definição do circuito de informações: quais informações, para quem, quando e como?
- Apresentação e socialização das informações obtidas por meio dos indicadores para os membros do grupo.

<sup>6</sup> O termo “empoderamento” (em inglês: empowerment) é utilizado para designar um processo contínuo que fortalece a autoconfiança dos grupos populacionais desfavorecidos, os capacita para a articulação de seus interesses e para a participação na comunidade e que lhes facilita o acesso aos recursos disponíveis e o controle sobre estes, a fim de que possam levar uma vida autodeterminada e auto-responsável e participar no processo político. (Conforme “Compêndio do Vocabulário da GTZ”)

- Discussão e análise dos resultados obtidos, para identificar as necessidades de tomada de decisão em face de resultados que não correspondam às expectativas iniciais. Analisam-se também as relações de causa e consequência das mudanças para extrair aprendizados sobre os processos e identificar as influências exercidas ou potenciais por parte do grupo e de outros atores no processo.
- Tomada de decisão e planejamento das ações, visando reorientar as atividades. Também são realizados ajustes no sistema de monitoramento (exclusão, inclusão ou aperfeiçoamento de indicadores, melhoria dos processos de observação, análise, comunicação e tomada de decisão).

Embora seja simples nos passos que propõe e articula, o PIM parte de premissas teórico-políticas atuais e inovadoras, se forem comparadas com outras abordagens sobre monitoramento e avaliação de projetos de desenvolvimento.

### 3.2 Processo de mudança – das metodologias de planejamento e seus desafios

Várias metodologias não se encontram mais em sua versão original, tendo passado por mudanças e adequações às situações específicas por onde passaram a ser aplicadas. Além disso, o diálogo entre elas fez com que – muitas vezes – uma absorvesse contribuições de outras, de modo que pode haver dificuldade para se localizar uma metodologia em seu “estado puro”.

Permanecem, contudo, diferenças. Referimo-nos não apenas à especificidade de cada método e aos passos nele previstos. Aludimos, sobretudo, à aplicação, invenção e uso desta ou daquela metodologia por esta ou aquela consultoria, por esta ou aquela instituição, por ocasião da elaboração e implementação de planos que implicam em mediações teórico-metodológicas adequadas aos espaços concretos de um conjunto de entidades.

#### **Entre tais diferenças, que não são necessariamente intrínsecas à lógica interna de cada metodologia, merecem destaque algumas:**

- A separação ou integração entre quem planeja e quem executa.
- O isolamento ou articulação entre projetos de uma organização do campo não governamental e projetos de outras organizações do mesmo campo e da sociedade civil em geral, em relação à construção, fortalecimento e renovação do espaço público, que implica na capacidade de negociação dos diferentes caminhos da ação social estratégica.
- O grau de correspondência ou contradição entre a estrutura gerencial e os programas de trabalho de uma entidade.
- O grau de ênfase na intervenção qualificada em políticas públicas, juntamente com outros atores sociais, em contraposição com uma ação de mera execução das mesmas.
- O grau de inclusão de toda a vida institucional no Plano elaborado.
- O grau de inclusão e inter-relação dos elementos do PMAS (planejamento – monitoramento – avaliação – sistematização) em toda a vida institucional da Entidade e na vida das organizações do mesmo campo.

A partir desta problematização fica mais evidente o desafio que ainda resta a vencer: o de construirmos e efetivarmos orientações comuns que nos façam avançar na ação conjunta de um campo de organizações comprometidas com mudanças sociais, tendo como utopia uma sociedade verdadeiramente justa, democrática e solidária.

Frente às diferentes metodologias existentes, certamente poderão surgir dúvidas: qual delas adotar? Inventar uma nova metodologia? Aproveitar uma parte de uma e uma parte de outra? Para superarmos tais dúvidas, será preciso muito estudo e muita capacidade criativa. Desse modo, poderemos descobrir qual metodologia adotar ou inventar no lugar onde estamos, na instituição onde trabalhamos.

Mesmo não assumindo esta ou aquela metodologia específica, precisamos contemplar pelo menos quatro procedimentos em nossa ação planejadora.

- **A construção de alguns referenciais de (pré) planejamento.** Referimo-nos principalmente aos seguintes:
  - O contexto interno (pontos fracos e pontos fortes da instituição). Trata-se de identificar as principais fragilidades e potencialidades de uma entidade.
  - O contexto externo (da previsão de cenários ou tendências oportunizadoras e ameaçadoras) relativo ao horizonte estratégico previsto no novo Plano a ser elaborado (três anos, cinco anos, etc.).
  - A identidade e a missão institucionais (confirmando ou aprimorando definições já existentes ou criando uma nova definição, caso esta não exista ainda).

Tudo isso ajudará a se alcançar uma clara identificação de atores envolvidos, problemas centrais e possíveis desdobramentos futuros. Em muitos casos, a necessária clareza a ser alcançada na construção de tais referenciais exigirá a realização de diagnóstico ou avaliação institucional.

- **O processo específico de planejamento institucional plurianual:**

Para isso, será conveniente o uso de uma Matriz. Esta Matriz poderá ter uma formatação que varia de acordo com o desenho de cada instituição, devendo favorecer a elaboração de programas / projetos e de políticas de fortalecimento institucional, com metas ou objetivos gerais e específicos, resultados, atividades, indicadores e seus meios de verificação.

Não basta planejar atividades ou apenas um projeto ou programa. É preciso elaborar um plano estratégico – de médio e longo prazo - para o conjunto da vida institucional de uma organização. Dessa forma, se contribuirá para uma efetiva sustentabilidade da entidade. Para se desencadear pela primeira vez este tipo de planejamento, se faz necessária uma sensibilização de todas as instâncias e setores da instituição.

- **As técnicas e métodos participativos: dinâmicas de “visualização móvel” e instrumentos pedagógicos de construção coletiva.**
- **A gestão do Plano institucional elaborado:**

Para isso, serão necessários mecanismos de monitoramento, avaliação e sistematização. Tais mecanismos deverão incluir formulação / implementação de Planos Operacionais Anuais (POAs) e a garantia de rotinas institucionais incorporadoras de um sistema de PMAS.

A partir destas premissas podem ser compreendidas melhor algumas orientações específicas:

- **A participação no planejamento**

Restrições na participação das instâncias institucionais e de outros segmentos envolvidos repercutem na qualidade e na implementação do plano.

Por isso, é preciso que participem ativamente do planejamento:

- Todas as instâncias institucionais.
- Expressivas representações das/os beneficiárias/os.
- Entidades que fazem parte do espaço público “local” onde está situada a instituição que planeja.

O desafio é fazer do processo de elaboração e implementação do planejamento estratégico um poderoso instrumento de fortalecimento institucional das organizações parceiras e dos espaços onde elas estão inseridas, de modo que tais espaços assumam efetivamente um caráter público. Expressando assim, um diálogo democrático relativo a interesses distintos, renovação da cultura política, redução da exclusão social e significativo avanço no protagonismo dos atores envolvidos.

- **O orçamento institucional para a área de PMAS.**

Muitas entidades não contemplam os processos de planejamento, monitoramento, avaliação e sistematização em seus orçamentos, implicando em dificuldades para sua implementação. É importante a previsão orçamentária para essa área, fundamentada na necessária capacitação estratégica da entidade.

Para fortalecer uma cultura de PMAs, é preciso se avaliar, em cada entidade, a conveniência de uma consultoria externa que contribua para essa capacitação, facilitando o enfrentamento de dificuldades teórico-metodológicas e a superação de tensões internas.

- **Os mecanismos de monitoramento e avaliação.**

Monitoramento e avaliação devem ser processos sistemáticos, a serem previstos no Plano Institucional, implicando em atividades regulares, incorporadas nas rotinas da entidade. Afinal, momentos irregulares de monitoramento e avaliação não são suficientes para se garantir um acompanhamento adequado do plano elaborado.

- **O diálogo com entidades financiadoras.**

Apesar dos avanços alcançados no diálogo sobre a temática PMAS, persistem visões distintas e, muitas vezes, tensões entre financiadores e respectivos parceiros. O desafio é instaurar um “pacto de parceria” que favoreça a construção de parâmetros – incorporados nos Planos de Trabalho - que não se reduzam apenas a resultados quantitativos a serem alcançados, mas abordem também dimensões processuais do desenvolvimento institucional.

### 3.3 Reflexões e orientações sobre planejamento estratégico construídas pelos/as participantes

A busca de referenciais teórico-metodológicos levou a um rico debate nas duas oficinas, favorecendo a construção de novas contribuições sobre os temas descritos abaixo:

#### 3.3.1 Matriz de Planejamento

Foi ressaltado que a apreciação e a escolha de uma matriz de planejamento, por parte de uma entidade, deve passar necessariamente pela análise de suas especificidades institucionais e pela busca de adequação dos instrumentos de PMAS à missão específica da instituição.

Esta premissa implica num indispensável processo de relativização e flexibilização do uso desta ou daquela matriz. Será conveniente, em muitos casos, criar uma nova matriz ou modificar uma matriz já existente.

Nesse contexto foi aprofundada a modalidade da utilização da Matriz do Marco Lógico, no caso em que a mesma tiver que ser aplicada para a elaboração do Plano Estratégico Institucional, e não apenas para um projeto específico (como foi descrito acima). Esta aplicação se dá corretamente somente na medida em que for precedida por um “desenho arquitetônico” claro e coerente de todo o conjunto da vida institucional, numa perspectiva sistêmica: linhas de ação, programas, projetos, gestão, relações inter-institucionais. Para isso deverá ser formulado primeiro o ML Institucional, contendo as várias linhas e programas:

Exemplificando: uma instituição pode desenvolver duas Linhas de Ação, cada uma das quais tenha dois Programas:

- **Linha I:** Apoio às Organizações Populares.
  - Programas:
    - Apoio às Organizações Populares Rurais.
    - Apoio às Organizações Populares Urbanas
  
- **Linha II:** Gênero.
  - Programas:
    - Relações de gênero em Organizações mistas.
    - Fortalecimento das Organizações de Mulheres.

O ML institucional deverá explicitar, na primeira coluna (Descrição Sumária), logo após o Objetivo Superior, dois objetivos específicos, referidos respectivamente às duas Linhas de Ação. Todas as demais células do ML Institucional deverão levar em conta tais objetivos.

Em seguida, elaborar-se-á o ML de cada Linha de Ação. O ML da Linha I apresentará, como Objetivo Superior, o objetivo específico da mesma Linha, com a mesma formulação contida no ML Institucional. Na célula dos Objetivos Específicos serão formulados dois objetivos, sendo referidos respectivamente aos dois programas da Linha I. Todas as demais células do ML da Linha I deverão levar em conta tais objetivos específicos.

Proceder-se-á da mesma forma com o ML da outra Linha de Ação.

### 3.3.2 Gestão no âmbito do planejamento estratégico institucional.

A principal conclusão do debate foi a seguinte:

“O desenvolvimento institucional de uma entidade exige a capacidade de se implementar, - ao mesmo tempo - linhas de ação ou programas, assim como políticas ou processos de gerenciamento, de modo complementar e sistêmico, garantindo-se um tratamento específico para cada aspecto e evitando-se separações e justaposições.”

Tanto no caso da metodologia do ML como em outras poderá se adotar a construção de uma matriz específica da gestão. Esta poderá desenhar vários processos ou políticas: de comunicação, de capacitação interna, de parcerias, de sustentabilidade financeira, de PMAS e outras.

Na primeira oficina, foram socializadas algumas matrizes, oriundas de várias experiências e que aqui reproduzimos. São apenas sugestões, que exigem cuidados e ajustes, de acordo com as premissas acima explicitadas.

Para a construção dos assim chamados “referenciais de (pré) planejamento” foi socializada a seguinte planilha:

CONTEXTO INTERNO		CONTEXTO EXTERNO		IDENTIDADE E MISSÃO	PROBLEMAS -DESAFIOS
Pontos Fortes	Pontos fracos	Oportunidades	Ameaças		

No contexto interno, os pontos fortes (= principais potencialidades da entidade) e pontos fracos (principais debilidades) se constituirão num Painel Avaliativo, que objetiva um balanço-síntese. Para ser preenchido, será necessário identificar avanços e limites da ação desenvolvida. Isso poderá ser feito, em alguns casos, a partir das conclusões de uma eventual Avaliação Institucional que tenha sido realizada antes do Planejamento.

O contexto externo constará, também, de duas colunas: oportunidades e ameaças (externas à entidade). Será um Painel projetivo que objetiva prever as principais tendências conjunturais (ora oportunizadoras, ora ameaçadoras), que se possam delinear durante os próximos três anos, de acordo com a dimensão trienal do Plano a ser construído. Deverá se referir, em primeiro lugar, às organizações sociais do bairro ou da cidade onde esteja atuando a instituição, mas levará em conta, também, a conjuntura nacional e outras questões mais amplas. Trata-se de selecionar aquelas tendências que a entidade tenha efetivas condições de aproveitar ou enfrentar em seu trabalho, na medida em que estas forem oportunizadoras ou ameaçadoras.

Exemplos de tendência oportunizadora:

- O governo investirá mais em projetos sociais na região onde a entidade atua, acarretando maior disputa por fundos públicos entre as organizações da sociedade civil.

Exemplo de tendência ameaçadora:

- Tendência à redução de financiamentos por parte das agências de cooperação internacional.

O PAINEL sobre Identidade e Missão procurará resgatar, de forma bem sintética, em duas colunas, a Identidade (aspectos constitutivos) e a Missão da Entidade (que expresse crenças, valores e uma visão de futuro por parte da instituição). Poderão ser feitas complementações ou correções a formulações já existentes.

A coluna dos Problemas-desafio não é uma coluna a mais, mas a resultante das colunas anteriores, no sentido de se identificar os problemas que a entidade pretenda assumir como “PRINCIPAIS DESAFIOS” a serem enfrentados durante o novo período de trabalho.

Para o planejamento propriamente dito, foi socializada uma Matriz que parte justamente dos problemas-desafio. Cada um destes, na verdade, se constitui em “situação-problema”. A partir deles será possível construir as METAS (= novas situações desejadas, em contraposição às situações-problema), no novo Plano, com respectivos indicadores.

Tais indicadores poderão ser chamados “de impacto”, se forem referidos às Metas diretamente ligadas à missão; serão chamados de “indicadores de gestão”, caso forem relacionados a Metas de prevalência interna.

A planilha a seguir apresenta a relação entre problemas-desafio, metas e respectivos indicadores (de impacto ou de gestão):

<b>PROBLEMAS-DESAFIO</b> (os mesmos que foram identificados na planilha acima)	<b>METAS GERAIS DO PLANO</b> (em correspondência aos problemas-desafio)	<b>INDICADORES DE IMPACTO</b>	<b>INDICADORES DE GESTÃO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grupos de jovens desarticulados e dispersos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rede de jovens constituída e consolidada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 80% dos atuais grupos de jovens do Ceará integrados e participando ativamente da Rede.</li> <li>▪ Três propostas de políticas públicas de juventude apresentadas pela Rede no Conselho Estadual de Juventude e acompanhadas por lobby e divulgação.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Frágil sustentabilidade e financeira da entidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entidade com estabilidade financeira e com boas perspectivas de sustentabilidade assegurada.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fontes de financiamento diversificadas, com perspectivas de cinco anos de continuidade.</li> </ul>

A seguir, as METAS e os INDICADORES serão transcritos na Matriz GERAL do Plano (ver abaixo), possibilitando elaborar RESULTADOS (de curto prazo) e EFEITOS (de médio prazo).

Enfim, serão desenhadas as AÇÕES (= processos) e ATIVIDADES (unidades de cada processo), enquanto “pontes” para se alcançar – respectivamente - resultados, efeitos e metas. Elas poderão ser organizadas por Linhas ou Programas ou Projetos.

A título de exemplo, observemos a seguir alguns aspectos do Programa de Juventude de uma entidade, como parte de sua Matriz Geral do Plano.

<b>AÇÕES E ATIVIDADES (visando os resultados)</b>	<b>RESULTADOS (curto prazo: final do 1º ano - (3))</b>	<b>AÇÕES E ATIVIDADES (visando os efeitos)</b>	<b>EFEITOS (médio prazo - final do 2º ano) - (4)</b>	<b>AÇÕES E ATIVIDADES (visando as Metas)</b>	<b>METAS (longo prazo: final do 3º ano) - (1)</b>	<b>INDICADORES DE IMPACTO (2)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Processo de articulação dos grupos de jovens: visitas, intercâmbios, encontros.</li> </ul>	20% dos atuais grupos de jovens integrados e participando ativamente da Rede.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processo de articulação dos grupos de jovens: visitas, encontros.</li> </ul>	50% dos atuais grupos de jovens integrados e participando ativamente da Rede.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processo de articulação dos grupos de jovens: visitas, intercâmbios, encontros.</li> <li>Processo de discussão, nos grupos da Rede: políticas públicas de juventude: debates e reuniões.</li> </ul>	Rede de grupos de jovens do Ceará consolidada, influenciando na formulação e fiscalização de políticas públicas para juventude.	<p>80% dos atuais grupos de jovens integrados e participando ativamente da Rede.</p> <p>Três propostas de políticas públicas de juventude apresentadas pela Rede no Conselho Estadual de Juventude e acompanhadas por lobby e divulgação.</p>

Obs. O preenchimento das colunas é feito de acordo com a numeração. As ações e atividades são o último passo.

A Matriz de Gestão poderá desenvolver processos ou políticas institucionais: comunicação; sustentabilidade financeira, sistema de PMAS, capacitação interna e outros. Os indicadores relacionados com as metas desta Matriz poderão ser chamados, como dizíamos acima, de “indicadores de gestão”, pois tentam mensurar a capacidade gerencial da entidade.

A mesma entidade que esteve promovendo o programa de juventude (ver a planilha acima) deverá elaborar esta outra Matriz, na qual constará também sua política de sustentabilidade financeira, como abaixo:

#### Matriz de gestão (Política de sustentabilidade financeira).

<b>AÇÕES E ATIVIDADES</b>	<b>RESULTADOS (de curto prazo) (3)</b>	<b>AÇÕES E ATIVIDADES</b>	<b>EFEITOS (de médio prazo)- (4)</b>	<b>AÇÕES E ATIVIDADES</b>	<b>METAS (1)</b>	<b>INDICADORES DE GESTÃO (2)</b>
<p>Mapear potenciais fontes de apoio: pesquisas, contatos, organização das informações</p> <p>Estabelecer relações com algumas das novas fontes mapeadas: correspondência, visitas...</p> <p>Processo de negociação de projetos: conversas.</p>	Uma nova fonte de financiamento assegurada.	<p>Consolidar relações com algumas das novas fontes mapeadas: correspondência, visitas...</p> <p>Processo de negociação de projetos: conversas, reuniões...</p>	Duas novas fontes de financiamento assegurada.	<p>Consolidar relações com outras novas fontes mapeadas: correspondência, visitas...</p> <p>Processo de negociação de projetos:</p>	Entidade com estabilidade financeira e com boas perspectivas de sustentabilidade assegurada.	Fontes de financiamento diversificadas, com perspectivas de cinco anos de continuidade.

Obs. O preenchimento das colunas é feito de acordo com a numeração. As ações e atividades são o último passo.

Uma vez elaboradas as metas (com seus indicadores de impacto), será oportuno identificar possíveis fatores de risco que possam vir a dificultar seu alcance. No caso da Rede de Grupos de Jovens, um fator de risco pode ser o insuficiente grau de motivação ou disposição dos próprios Grupos para se integrarem na Rede. Identificar este risco implicará em investimento adequado no processo de sensibilização dos jovens. Este investimento poderá reduzir ou até anular o risco existente.

Na coluna dos indicadores (de impacto, efeitos e resultados) poderão ser explicitados os meios de verificação, em correspondência a cada indicador.

Outras Matrizes socializadas – que aqui não transcrevemos – são semelhantes à Matriz do ML ou se inspiram em aspectos dela.

### **3.3.3 Dimensão plurianual e o caráter institucional do planejamento:**

- É importante planejar de forma plurianual, de modo que se construa uma visão estratégica de médio e longo prazo. O ideal é elaborar um Plano Plurianual com revisões e re-planejamentos anuais, que possam detalhá-lo a cada ano (plano operacional anual) e aprimorá-lo permanentemente, conferindo-lhe um horizonte estratégico sempre atualizado. Cresce a tendência a elaborar planos quinquenais; nestes será necessário estabelecer os parâmetros para se definir o que será considerado como curto, médio ou longo prazo.

### **3.3.4 A participação no planejamento:**

- Propiciar uma progressiva ampliação do “espaço de planejamento” institucional, para que se torne um espaço interinstitucional.
- Estreitar laços com setores e instituições da esfera pública, para planejar e avaliar nossas ações, levando em conta as exigências postas pela disputa do sentido de nossa existência enquanto ONGs.
- No planejamento, trabalhar de forma integrada as exigências e especificidades da rede de entidades – onde a instituição está inserida – e as questões de caráter estritamente institucionais.
- Envolver também as/os funcionárias/os de apoio da entidade (da área administrativo-financeira) nos processos de planejamento, visando uma maior participação deles/as no conjunto da vida institucional, proporcionando-lhes oportunidades de progressiva capacitação.

### **3.3.5 Qualificação de dirigentes e técnicas/os e as consultorias externas:**

- Para contar com um bom gerenciamento dos planos institucionais, é necessário investir na qualificação de dirigentes e técnicos das ONGs.
- Recorrer a consultorias para planejamento e acompanhamento do desenvolvimento institucional da entidade, passando por um processo de construção conjunta entre cada instituição e a própria consultoria (termo de referência). Isso facilitará a participação de todos os segmentos da instituição.

### **3.3.6 Sistematização de métodos e metodologias:**

- A preparação de um processo de planejamento deve prever um amplo debate e mecanismos que favoreçam um progressivo consenso interno acerca da metodologia que se pretende implementar.

- Ao preparar e implementar um processo de planejamento, enfatizar os cuidados pedagógicos, no sentido de garantir mecanismos de participação e linguagem adequada aos diversos segmentos institucionais envolvidos, beneficiárias/os e parceiras/os. Tais cuidados ficam facilitados se a instituição tiver um projeto político-pedagógico bem definido.
- Sistematizar as metodologias utilizadas, inclusive aquelas escolhidas e usadas empiricamente, para chegar a uma unidade metodológica institucional.
- Conhecer métodos utilizados por outras entidades e respectivos referenciais, por meio de intercâmbios, gerando outras visões.
- Utilizar métodos de planejamento flexíveis e abertos.
- Favorecer processos de capacitação e apropriação de metodologias.
- Construir uma linha metodológica unitária que, de um lado, supere a somatória ou junção mecânica de ferramentas oriundas de diferentes metodologias e, do outro, confira uma lógica interna ao processo de planejamento sendo vivenciado.

### 3.3.7 Conflitos, tensões e outras questões:

- Eventuais conflitos e tensões internas que acontecem no decorrer do processo de planejamento, exigem debates que favoreçam consensos gradativamente mais amplos. Não se deve recorrer a votações com frequência, pois elas podem impedir o amadurecimento da discussão e apenas adiar o conflito.
- A missão institucional — com suas características e prioridades — deve ser a principal inspiradora para a definição desta ou daquela metodologia de planejamento.
- A reinvenção de metodologias de planejamento é um desafio a ser perseguido em cada instituição e no conjunto das organizações do mesmo campo.

#### Para debater

- Qual a nossa avaliação a respeito das orientações surgidas na Oficina?
- Com quais concordamos? De quais discordamos? Por quê?
- Quais as vantagens e as desvantagens da metodologia de planejamento que a entidade está utilizando hoje?

Sugestão: organizar um grupo de estudo sobre metodologia de planejamento estratégico.

## 4. Monitoramento e Avaliação

### 4.1 Referências teórico-metodológicas do monitoramento<sup>7</sup>

Não basta elaborar bem um plano de trabalho. É preciso um processo de gerenciamento. O monitoramento e a avaliação são parte integrante deste processo. Eles são dimensões integradas do processo de acompanhamento a um programa ou projeto: acontecem sempre juntas.

Mais especificamente, são um conjunto de procedimentos que no decorrer de um programa ou projeto ajudam a verificar:

- Se os resultados e as atividades correspondem realmente ao que foi planejado.
- Em que medida o plano de trabalho foi adequado para atingir os objetivos.

No monitoramento, há aspectos fundamentais a serem observados regular e sistematicamente:

- O desenvolvimento das atividades.
- O uso dos recursos e da produção dos resultados.
- A comparação entre realizado e planejado.
- A produção de informações confiáveis.
- A decisão de revisão do plano.

Quanto à avaliação, trata-se de um conjunto articulado de procedimentos ligados ao monitoramento. Mais precisamente, a avaliação:

- Utiliza informações e decisões construídas no decorrer do processo de monitoramento.
- Analisa criticamente o andamento do programa ou projeto em relação a seus objetivos.

A partir dessas premissas, serão abordados, de forma mais detalhada, os seguintes pontos:

- O Plano Operacional Anual.
- As rotinas institucionais.
- O registro das informações.
- A oficina semestral de monitoramento.
- Os processos avaliativos.
- Os indicadores para o monitoramento e a avaliação.

Para cada um dos temas acima:

- Serão lembradas dificuldades existentes.
- Serão resgatados referenciais teórico-metodológicos.
- Serão sugeridas orientações.

#### 4.1.1 O Plano operacional anual

Enquanto um Plano Plurianual inclui uma proposta de atuação por dois ou mais anos, o Plano Operacional Anual (POA) visa desdobrar o Plano Global (Trienal, Plurianual...) para cada ano.

<sup>7</sup> Esse texto foi elaborado por Domingos Corcione e socializado durante a segunda oficina. Após o curso, incorporou contribuições das/os participantes.

O Plano Operacional deve ser realizado antes do início da execução do Plano Global ou depois da avaliação das atividades de cada ano. Deve ser elaborado de forma participativa, buscando-se o maior consenso possível, podendo ser esboçado inicialmente por uma pequena comissão.

- **Principais elementos a serem explicitados no Plano Operacional**

Uma boa elaboração de Plano Operacional exige que sejam contemplados vários elementos, de forma bem definida. A formulação do POA poderia seguir o roteiro:

- Um breve resgate do contexto interno e externo da entidade (ou do Programa ou Projeto), referidos ao ano que se abre. Este resgate pode se tornar dispensável para o POA que for elaborado logo após o Planejamento Estratégico Institucional. Torna-se, contudo, necessário quando for feito no segundo ou terceiro ano de um Plano Trienal, por vários motivos: eventuais mudanças conjunturais; necessidade de redimensionamentos no Plano Global; definição de novas prioridades institucionais...
- A explicitação dos resultados que se pretende alcançar até o final do novo ano.
- O detalhamento das atividades para cada resultado a ser alcançado. Isso se faz necessário, pois o Plano Global não pode prevêê-las com precisão.
- O registro de datas e prazos apropriados para a realização das atividades.
- A definição de tarefas e responsabilidades.
- A previsão de recursos humanos, materiais e financeiros necessários.

- **O calendário-fluxograma**

Chamamos de “calendário-fluxograma” a visualização do cronograma de todo o Plano Operacional Anual. Trata-se, mais exatamente, de um calendário que não se limite apenas a fixar as datas das principais atividades. Ele explicita mais aspectos:

- Os processos preparatórios das atividades mais marcantes, isto é, daquelas que exigem um tempo considerável de planejamento.
- As inter-relações entre atividades de distintos projetos ou programas.
- A relação entre atividades externas e internas, de modo que estas fiquem efetivamente programadas enquanto suporte para aquelas.

Para facilitar a visualização deste instrumento, se faz conveniente o uso de:

- Pincéis coloridos, que ajudem a distinguir programas e projetos.
- Desenhos, símbolos, setas e chamadas, que interliguem atividades e processos.
- Eventual legenda interpretativa dos símbolos utilizados.

O calendário-fluxograma pode ser construído inicialmente em grandes cartazes afixados em paredes, para depois ser reproduzido em miniatura, de modo que se torne um instrumento de permanente consulta no cotidiano da instituição.

#### **4.1.2 Rotinas Institucionais**

Rotina é algo que acontece com regularidade. A vida de cada pessoa é cheia de rotinas, prazerosas ou monótonas. Sem elas seria difícil viver: precisamos comer regularmente, dormir, acordar...

Assim como na vida de cada pessoa, também na vida de uma instituição acontecem rotinas.

- **O que são as rotinas institucionais?**

Por “rotinas institucionais” ou “fluxo de rotinas institucionais” entendemos o conjunto de atividades rotineiras, internas e externas (reuniões, encontros e outros momentos ou instrumentos regulares da vida institucional) de uma entidade ou grupo social.

As rotinas diferem de uma entidade para outra, mas cada entidade tende a construir um sistema de rotinas de acordo com sua cultura institucional. Em todo caso, a regularidade deve ser a marca fundamental de cada rotina. Perdendo essa marca, a rotina não é mais rotina.

- **“Colar” o ciclo de PMAS às rotinas institucionais.**

Um bom ciclo de Planejamento, Monitoramento, Avaliação e Sistematização (PMAS) deve valorizar as rotinas institucionais já existentes, antes de criar novas rotinas. Afinal, trata-se de evitar que aumente significativamente o número de rotinas da entidade, pois isso implicará no risco de uma sobrecarga que vai dificultar a vida institucional.

“Colar” o ciclo de Planejamento, Monitoramento, Avaliação e Sistematização às rotinas institucionais representa uma estratégia eficaz de trabalho, para:

- Realizar um bom gerenciamento do Plano de Trabalho.
- Assegurar uma prática regular de monitoramento e avaliação, evitando qualquer risco de fragmentação deste exercício de aprendizagem institucional.
- Sistematizar experiências.

O que significa “colar o PMAS às rotinas institucionais”?

É recomendável que haja progressiva adequação entre o sistema de rotinas institucionais e o ciclo de PMAS, de modo a fortalecer os dois. Que todas as equipes de trabalho de uma entidade – de todas as instâncias – se sintam desafiadas a incorporar a prática de PMAS.

- **Aprimorar as rotinas institucionais.**

Cada rotina dará um salto de qualidade se não se limitar a exercer o “controle” sobre os resultados obtidos, objetivos a serem alcançados e recursos necessários. Isso quer dizer que, além disso, cada rotina deverá se tornar um espaço de reflexão crítica e de aprendizado institucional.

Entre as condições que podem contribuir para isso lembramos:

- A capacidade de conferir um caráter de auto-formação a tudo o que for debatido, implicando em preparação e procedimentos adequados.
- A capacidade de assegurar a sistematização da experiência que vai sendo acumulada, passando por registros cuidadosos de cada atividade.
- A periódica avaliação de desempenho dos membros de cada equipe de trabalho.

### 4.1.3 O registro das informações

Apesar do reconhecimento generalizado acerca da importância de se contar com registros ordenados de observações e ações realizadas, de estudos pessoais e documentos consultados para se assegurar um bom sistema de monitoramento, avaliação e sistematização, ainda predomina uma certa cultura de registro, com várias características:

- Em geral, não se calcula o tempo necessário para este tipo de tarefa. Quando se prevê, se subestima o tempo necessário.
- Na maioria das entidades existem modelos de registro, mas falta a monitoria que acompanhe e verifique se o registro é feito ou não.
- A atividade de se fazer relatórios é considerada como um trabalho de segunda categoria.
- A maioria dos registros deixa a desejar, pois eles assumem uma dimensão fundamentalmente descritiva e pouco crítico-problematizadora.

Por causa de tudo isso, o maior desafio continua sendo a ruptura com esta cultura de registro. A qualidade e a formatação dos registros dependem também do grau de qualificação e da criatividade de quem assume a responsabilidade de elaborá-los. No acúmulo da experiência institucional de cada entidade multiplicam-se, além dos relatórios tradicionais, outros modelos de registro: fichas, mapas, gráficos, calendários, esquemas e outros instrumentos auxiliares.

Mesmo recorrendo a modelos pré-fabricados, caberá à capacidade criativa de cada instituição adaptá-los ou recriá-los de acordo com suas necessidades específicas. É também oportuno lembrar que, ao criar tais instrumentos, se tenha o cuidado de adequá-los ao volume de recursos humanos disponíveis e ao ritmo de trabalho do programa ou projeto a ser monitorado e avaliado.

O preenchimento de fichas pode ser demorado e, às vezes, trabalhoso. Além do mais, multiplicar fichas e relatórios sem necessidade contribuirá para acumular informações que jamais serão usadas.

Visando contribuir neste sentido, seguem algumas rápidas orientações para alguns registros que se tornam necessários no dia a dia da vida institucional:

- Registro de Rotinas Internas.
- Registro de Atividades Externas: “Diário de Campo” e outros instrumentos.
- Registro de Seminários e de outros eventos.
- Registro de Leituras.
- Registro de Rotinas Internas.

Cada rotina (reuniões de técnicos e de diretores, encontros de monitoramento, assembleias gerais de sócios) exige registros específicos, que deverão levar em conta orientações construídas coletivamente. Tais orientações precisam de periódica revisão, a partir da avaliação dos próprios registros.

As rotinas de curta duração (reuniões) exigem, em geral, um registro mais sintético e objetivo.

As rotinas de longa duração (encontros, seminários ou assembleias de vários dias) implicam num registro mais pormenorizado e de caráter descritivo.

Quanto aos debates, vale lembrar que não sejam registradas apenas as conclusões, mas também os “caminhos” que foram percorridos para se chegar às mesmas. Depois de um certo tempo, uma eventual retomada do debate realizado será facilitada pela reconstituição das argumentações que haviam sido utilizadas anteriormente.

Quanto às decisões, lembramos a importância de se registrar com precisão: tarefas, datas e prazos, lugares e responsabilidades.

Merecem destaque dois registros da atividade de monitoramento e avaliação:

- Relatórios de monitoramento e avaliação.
- Textos de atualização do Plano de Trabalho.

Os dois devem combinar a exigência da fidelidade ao que se debateu e decidiu coletivamente com a conveniência de se ter sempre na mão textos ágeis, enxutos e de fácil consulta.

- **Registro de Atividades Externas: “Diário de Campo” e outros instrumentos:**

O “Diário de Campo” é um importante instrumento de registro individual, que assume uma dimensão formativa e se constitui em matéria prima para outros registros e até para a elaboração de textos e subsídios. O diário poderá alimentar o “Caderno de Campo”, de uso coletivo, assim como os relatórios de monitoramento e avaliação. Dependendo da qualidade das informações que oferece e da capacidade crítica de quem as anota, pode se tornar uma rica fonte para a elaboração de cartilhas, textos e outros subsídios ou publicações de uma entidade.

Algumas orientações para o “Diário de Campo”.

- Anotar, logo no início da página, alguns dados gerais: data, lugar onde se realiza a observação (“observou o fato”? “realiza a atividade”?) e a hora do acontecimento.
- Tentar fazer uma descrição do que se observou e não apenas do que aconteceu. Anotar, na medida do possível, tudo o que se considerar conveniente para se compreender o que se passou: ambiente físico e sócio-econômico; aspectos relativos ao perfil das pessoas envolvidas: linguagem utilizada, forma de se vestir, idade, etc.
- Buscar explicitar interpretações críticas do fato ou das ações, identificando causas, evolução e possíveis conseqüências.
- Anotar dúvidas e perguntas para esclarecimentos ou para eventuais descobertas que ainda possam ser feitas refletindo-se sobre o assunto.
- Nunca deixar as anotações para depois.
- Não usar o Diário de Campo para outras anotações pessoais.

Num processo de acompanhamento a uma comunidade, não será necessário, toda vez, anotar tudo o que se listou acima. Nas primeiras vezes será conveniente anotar mais coisas; depois bastará acrescentar eventuais novos aspectos.

- **Registro de seminários e de outros eventos.**

É preciso, antes de tudo, levar em conta o público ao qual se destina o relatório para adequar linguagem e ênfases. O principal desafio de um bom registro, nestes casos, é que se possa construir uma sistematização e não um relatório meramente descritivo, implicando na superação de textos repetitivos e cansativos. Por este motivo, será necessário predefinir as ênfases que se pretende dar, implicando numa eventual remontagem da seqüência adotada no evento. É conveniente pedir aos palestrantes a revisão de eventuais transcrições

de respectivas exposições. Quando o relatório for redigido por varias pessoas, será necessário debater em grupo cada parte e assegurar na versão final do texto um estilo redacional unitário.

A leitura de um relatório se torna mais agradável se o mesmo incluir gráficos, desenhos e fotografias, com boa diagramação e arte final.

- **Registro de leituras.**

Referimo-nos principalmente a textos, documentos e livros relacionados diretamente com o trabalho que esteja sendo monitorado e avaliado. Um bom registro de leituras individuais exige que se assegure:

- Síntese do texto.
- Interpretação crítica do mesmo.

Outro aspecto importante é a identificação do perfil do autor do texto, quanto à linha de pensamento que possa representar. Isso implica, muitas vezes, na necessidade de uma “pré-leitura” do texto, para localizar a tese central e as “idéias periféricas”. Torna-se útil a construção de um “MAPA MENTAL” do texto, que facilitará a elaboração da sistematização final. Trata-se de um recurso didático que lança mão de mecanismos muito simples de síntese e visualização, combinando palavras-chave com cores, desenhos e gráficos.

É de muito proveito tecer comentários críticos sobre o texto, fazendo referência a outros autores que escrevem sobre o mesmo assunto.

#### **4.1.4 Oficina semestral de monitoramento**

Além do monitoramento que cada equipe de trabalho precisa fazer semanal ou mensalmente, é conveniente que todas as equipes de programas ou projetos de uma entidade realizem, no final do primeiro semestre, uma oficina de monitoramento, precedida por um processo preparatório. Esta oficina poderá favorecer, ao mesmo tempo:

- A socialização do trabalho das equipes e o intercâmbio entre as mesmas.
- A possibilidade de incorporar novas estratégias de trabalho frente a eventuais mudanças conjunturais.
- A revisão e o aprimoramento do Plano Operacional, em função do segundo semestre.

A oficina de monitoramento visa principalmente o estabelecimento de um confronto entre o plano de trabalho e os resultados da prática institucional acumulada no primeiro semestre. Neste confronto será indispensável o uso dos indicadores previstos no plano estratégico e no POA, podendo ser conveniente a mudança de algum indicador ou o acréscimo de outros. As questões a serem debatidas serão as seguintes:

- A partir do Plano Operacional, quais avanços e quais limites identificamos na prática acumulada e nos resultados alcançados no primeiro semestre? Quais ajustes se fazem necessários no segundo semestre?
- A partir da experiência acumulada e dos resultados alcançados no primeiro semestre, o que acrescentar ou modificar no POA?

A PARTIR DO PLANO OPERACIONAL: Quais avanços e limites podem ser identificados na prática acumulada e nos resultados alcançados no primeiro semestre? Quais ajustes se fazem necessários no segundo semestre?			A PARTIR DA EXPERIÊNCIA ACUMULADA E DOS RESULTADOS ALCANÇADOS NO PRIMEIRO SEMESTRE:  O que acrescentar ou modificar no POA?	
Principais Avanços	Principais Limites	Ajustes para o segundo semestre	O que acrescentar no POA?	O que corrigir no POA?

\* Quanto à oficina de monitoramento, achamos que pode ser utilizado um software para o registro das ações da entidade. O Esplar (Centro de Pesquisa e Assessoria) possui um e pode eventualmente disponibilizá-lo. Se não se tem ou não se deseja isso, pode-se criar um sistema simples, que seja incorporado à rotina da entidade.

#### 4.1.5 Processos avaliativos\*

- **A busca do sentido**

Em qualquer processo avaliativo de programas ou projetos é preciso, em primeiro lugar, que haja a busca do sentido da avaliação que se pretende desencadear.

- Isso quer dizer que é preciso, em cada processo, se perguntar: “Por que avaliar?” Esta busca é uma etapa fundamental para que pessoas e organizações façam escolhas conscientes. Afinal, atribuir sentido a um processo vai além de dizer o que vai ser avaliado.

O sentido encontra-se em fazer com que cada pessoa envolvida na avaliação procure reconhecer e explicitar o contexto em que se desenvolve o programa ou a organização avaliados, procurando antever:

- Que papel a avaliação poderá efetivamente cumprir neste cenário.
- Que decisões podem surgir a partir dos resultados da avaliação.
- Que consciência e que intenção de aprendizagem estão associadas ao processo avaliativo.

Desta forma, percebe-se que a atribuição de sentido é, ao mesmo tempo, um processo reflexivo e político.

- **A ética nos processos avaliativos**

A ética muda de acordo com os contextos culturais e históricos de cada povo. Uma avaliação tende a reproduzir comportamentos e valores éticos que norteiam relações contemporâneas.

\* Parte das reflexões desta seção foram extraídas de: SILVA R. R., Brandão D. Os quatro elementos da avaliação. São Paulo: Instituto Fonte, 2003.

Dessas premissas decorre a necessidade de se ter vários cuidados nos processos avaliativos:

- Respeitar a todos os indivíduos envolvidos: isso pressupõe o respeito aos contextos culturais, sociais e políticos, às opiniões, à dignidade e aos valores de todos os envolvidos na avaliação (linguagem, sigilo profissional, etc.).
- Explicitar as intenções da avaliação como um todo e de cada etapa do processo: isso pressupõe que exista clareza das intenções dos diferentes grupos de interesse que participam da avaliação para negociá-las sempre que necessário.
- Realizar avaliações justas: isso pressupõe que as avaliações trabalhem com um princípio de justiça que motive as consultorias externas a examinarem e registrarem todo tipo de informação, tanto as de caráter positivo quanto as que apontam problemas ou lacunas do projeto ou programa avaliado. O cuidado na análise e na comunicação dos dois tipos de informação deve ser o mesmo.
- Assegurar a transparência na comunicação: isso pressupõe que os envolvidos na avaliação tenham acesso aos resultados. Só assim haverá possibilidade de debatê-los, reconhecer pontos fortes e limitações, e aprender com a avaliação.
- Garantir a responsabilidade fiscal: isso pressupõe a elaboração de orçamentos claros e detalhados, a correta alocação de recursos, o cumprimento das responsabilidades fiscais legais e a prestação de contas de maneira transparente para os financiadores.

Estes cuidados que acabamos de lembrar podem orientar a prática de consultores e de organizações sociais nos processos avaliativos, favorecendo – aos poucos – a construção de um código de ética, tarefa desafiadora que caberá aos próprios profissionais do setor, às universidades, ao parlamento e à sociedade civil organizada, na medida em que a avaliação conseguir ganhar importância e espaço relevante na agenda política nacional.

Entre todos os processos avaliativos de uma instituição há dois que merecem destaque, pois assumem particular importância na vida de uma entidade:

- A avaliação anual.
- A avaliação institucional.

- **A avaliação anual**

Visa a apropriação dos avanços e limites de todo o conjunto da vida institucional ao longo de um ano de trabalho.

Deverá contar, para alcançar seus objetivos, não apenas com todo o corpo funcional e as instâncias institucionais, mas também com representantes das/os beneficiárias/os, parceiras/os privilegiadas/os, colaboradores e voluntárias/os.

Uma comissão poderá garantir um processo preparatório que leve em conta:

- As premissas postas pelo Plano Estratégico e pelo POA (metas, estratégias, ações, atividades e indicadores).
- A exigência de uma prévia sistematização do relato de cada equipe de trabalho, integrando aspectos descritivos e problematizadores.

Evitam-se riscos de fragmentação se tivermos o cuidado de sempre avaliar não apenas alguns projetos ou programas, mas o conjunto deles e suas inter-relações, procurando-se extrair de tudo isso as lições para a aprendizagem institucional. Haverá também o cuidado com os mecanismos de gestão da entidade, de modo a verificar a correspondência entre sistema de gestão e programas ou projetos.

- **A avaliação institucional**

Nasce da necessidade de um balanço mais aprofundado da vida institucional, após um período de três ou mais anos de trabalho. Uma de suas principais finalidades é contribuir para a medição do impacto das ações institucionais, tendo como referência os indicadores construídos no Plano Estratégico.

Na fase preliminar costuma-se contratar uma consultoria externa, negociada com os financiadores, e favorecer um amplo processo de sensibilização interna e externa à entidade: com instâncias de direção e gerenciamento, junto a beneficiárias/os e parceiras/os, com funcionárias/os e voluntárias/os. É oportuno se elaborar um Termo de Referência que explicita consensos acerca das justificativas do processo avaliativo, objetivos, fases e metodologia de trabalho, questões-chave ou focos a serem debatidos, produtos que se pretenda elaborar e previsão orçamentária.

A seguir, na fase de coleta dos dados, as informações poderão ser colhidas utilizando-se várias fontes:

- Visitas de campo.
- Reconstrução da Linha do Tempo da entidade.
- Entrevistas individuais, sob sigilo profissional.
- Questionários.
- Elaboração e preenchimento de quadros demonstrativos, temáticos ou setoriais.
- Encontros setoriais ou com grupos focais (por equipes de trabalho, instâncias institucionais, funções, parceiros...).
- Análise de documentos, previamente definidos, de acordo com as questões selecionadas no Termo de Referência.

Após a fase de coleta dos dados, o processamento das informações coletadas se constituirá num período de “hibernação” da consultoria externa para produzir o cruzamento das informações, sistematizar conclusões e elaborar orientações e recomendações.

A fase de devolução das informações processadas deverá possibilitar um amplo debate avaliativo a partir do relatório da consultoria, em versão preliminar, para que haja a apropriação do que foi possível descobrir ao longo do processo avaliativo. O relatório final incorporará o debate sobre a versão preliminar.

As orientações e recomendações demandarão o estudo aprofundado das mesmas, numa oficina com esta finalidade, podendo-se contar ainda com a consultoria da avaliação.

- **A construção da capacidade avaliativa**

Essa questão ultrapassa os limites de um projeto ou programa específicos e procura abordar as organizações de um ponto de vista sistêmico.

Para que as organizações cheguem a consolidar sua capacidade avaliativa, será necessário que elas assumam vários desafios:

- **Buscar identidade:** isso significa buscar entendimentos entre as/os interessadas/os na avaliação, em torno de um padrão conceitual comum para a avaliação nas organizações. Algumas vezes, esta busca de identidade deverá envolver também os financiadores, considerando que suas expectativas e necessidades de informação podem ter natureza distinta dos desejos e da vontade política da organização.

- Procurar avançar rumo à conquista de maior autonomia: tanto frente a outras organizações parceiras, como, sobretudo, frente aos financiadores. Por um lado, este processo implica em maior liberdade para as ações organizacionais. Por outro, em maior responsabilidade em relação às práticas e ao papel social da organização. O desenvolvimento da capacidade avaliativa, a qual alguns chamam de *empowerment evaluation*, ou avaliação emancipadora, terá a autonomia como uma de suas dimensões principais.
- Buscar motivação: isso quer dizer fortalecer o desejo de aprender. Implica na coragem de apostar em investimentos e esforços para se criar sempre novas oportunidades de aprendizagem individual e institucional.
- Desenvolver competências em avaliação: isso implica no preparo de pessoas em três grandes campos de competência para atuarem como assessores ou consultores de processos avaliativos:
  - A competência para a facilitação de processos de avaliação.
  - A competência para a gestão de processos de avaliação.
  - A competência para a investigação da realidade.
- Alocar recursos: isso implica no estabelecimento de rubricas para a avaliação em projetos e programas institucionais, expressando um esforço de mobilização de recursos que dê suporte a seu processo de aprendizagem e a seu desenvolvimento.

#### 4.1.6 Os indicadores para monitoramento e avaliação\*

Uma das marcas comuns aos momentos do PMAS é constituída pela elaboração e utilização de indicadores. Estes passam a ser parâmetros fundamentais, desde a fase de planejamento, favorecendo a materialização detalhada de objetivos e metas, a comprovação de resultados, efeitos e impactos alcançados por uma organização. Por isso devem ser usados como ferramentas em todas as fases do PMAS. A partir desta premissa, compreende-se que os indicadores são também a base do monitoramento e da avaliação. Apesar das diferentes metodologias para produzi-los e implementá-los, há algumas orientações comuns, que vêm se tornando cada vez mais consensuais:

- **Os indicadores devem se constituir num sistema bem articulado**

Isso significa que uma organização deve construir um conjunto de indicadores. Este conjunto deve estar inserido num processo. É no processo de cada organização que surgirá a resposta de como pactuar os indicadores. Na elaboração de indicadores necessariamente deverá haver:

- Um pacto interno: será feito durante o planejamento, projetando objetivos e metas, resultados, efeitos e impactos.
- Um pacto externo: vai além da organização. Deve refletir os pactos com outras organizações e atores externos, tendo como referências os valores da democracia, da cidadania e da justiça.

Vistos desta forma, os indicadores expressam um projeto político. Os indicadores servem para:

- A gestão interna.
- O diálogo com a sociedade.

\* As principais reflexões desta seção foram extraídas do recente livro do GT Indicadores, da Plataforma de Contrapartes da NOVIB (2003) Indicadores, ONGs e Cidadania – Contribuições Sócio-políticas e Metodológicas.

- O amadurecimento da aprendizagem institucional.
- A disputa de hegemonia na sociedade, de modo a favorecer os setores populares.

Em geral, o sistema deverá contemplar pelo menos três tipos de indicadores, cuja nomenclatura varia de uma metodologia a outra, de uma organização a outra:

- Os operacionais: são voltados para questões internas.
- Os institucionais: são utilizados no diálogo com o público mais próximo (os sócios e colaboradores...).
- Os de impacto: são referidos às grandes ações da instituição e à disputa de hegemonia dela na sociedade. Implicam em parcerias e alianças, articulações e estratégias conjuntas entre várias organizações e destas com outros segmentos sociais.

O Marco Lógico prefere utilizar os conceitos de indicadores de resultado, de efeito e de impacto.

Os indicadores respondem e correspondem historicamente a uma determinada conjuntura da organização e da sociedade. Por isso são dinâmicos e podem mudar a cada nova etapa de trabalho, mesmo que alguns deles possam permanecer por tempos mais longos. A mudança de alguns indicadores pode requerer a alteração de todo o sistema. Quando se inicia a construção de um sistema de indicadores, buscando envolver todos os atores, é preciso muito tempo. Mas não há outro caminho. Para que o sistema se efetive, será necessário concretizar esse pacto com todos. Essa construção coletiva é um aspecto fundamental para avaliar o grau de consistência de um sistema de indicadores.

- **O sistema de indicadores requer uma coerência político-metodológica permanente**

Resumiremos algumas características metodológicas importantes, que precisam ser asseguradas, no processo de elaboração do sistema de indicadores:

- O conjunto de indicadores deve se basear numa visão sistêmica, que implica – numa determinada entidade - na estreita relação entre sua missão institucional, estratégias de programas e projetos, estrutura organizacional e dinâmica gerencial. Implica, também, na relação desta entidade com o tecido social mais amplo.
- Em seu conjunto os indicadores devem ser complementares.
- Na metodologia de construção dos indicadores, é importante considerar as diversidades existentes: gênero, raça, região, onalidade (Este termo não consta do dicionário. Caberia “região?”), faixa etária.
- Os meios de verificação dos indicadores devem ser claros, viáveis e complementares.

Não se trata de assegurar apenas a utilização de indicadores como números e informações que nos possam sinalizar em que medida estamos alcançando os resultados desejados. Um dos maiores desafios é que os indicadores favoreçam a instituição no sentido desta entrar na disputa política por hegemonia, juntamente com outros segmentos e setores da sociedade civil, visando que se avance no processo de construção da democracia e da cidadania.

## 4.2 Reflexões e orientações sobre monitoramento construídas pelo facilitador e participantes

### 4.2.1 Os instrumentos de Monitoramento e Avaliação

O debate destacou duas diferentes ênfases:

- Uns ressaltaram que o problema está na falta de vontade política de algumas instituições. Afinal, não há compromisso – nem nas direções, nem nos demais membros – para se operar mudanças na cultura existente. Por esta premissa, o desafio posto seria o de favorecer essas mudanças, de modo que se venha a assumir uma postura mais profissional.
- Outra parte das/os participantes considerou que a questão determinante é não ter instrumentos adequados. Os instrumentos existentes não estariam sendo suficientes, nem adequados para garantir o monitoramento ou outros aspectos do PMAS. Seria preciso conhecê-los e adotá-los, ou inventar novas ferramentas.

Parece que as duas linhas de opinião não são excludentes, elas se complementam. Como disse um dos participantes, “A vontade política deve estar acompanhada de instrumentos eficazes; se não houver vontade política, nem os instrumentos adequados serão adotados ou criados e utilizados”.

### 4.2.2 As rotinas institucionais

- O principal desafio é fazer com que as rotinas institucionais (pelo menos as mais importantes) assumam um caráter de PMAS. Para isso, será preciso ter o cuidado para que as reuniões não se transformem em discussão de aspectos apenas operacionais, e que sejam, de fato, um espaço formativo para debater e aprofundar questões e temáticas.

### 4.2.3 Os registros

- Re-significar o sentido e a importância do registro em nossa prática.
- Tratar com profissionalismo o registro e a análise dos problemas, das falhas ou fragilidades, lembrando que:
  - É conveniente contextualizá-los, de modo que fique claro – antes de tudo para nós mesmos – como passaram a fazer parte de um processo. Isso faz a diferença.
  - Uma certa cultura que leva a esconder as falhas, por medo de que os financiadores possam descobri-las e reduzir os apoios, pode se reverter contra nós mesmos e nos dificultar uma análise madura de nossas fraquezas. O que realmente interessa aos financiadores é saber com que grau de consciência a entidade lida com seus problemas. O financiador, às vezes, pode ser apenas um pretexto para não colocar o dedo na ferida.
- Utilizar o registro como instrumento político-pedagógico, como um disseminador das práticas e como ferramenta para a monitoria, avaliação e sistematização.
- Desconstruir a cultura organizacional que não prioriza o registro e contribuir para a construção de uma nova cultura na qual o PMAS seja valorizado cotidianamente.

- Elaborar registros de acordo com as exigências específicas de cada situação. Não existe um modelo igual para cada atividade. Esta adequação é imprescindível.
- Construir registros que sejam úteis para cada entidade. Para isso, é conveniente debater essa questão no âmbito institucional, estabelecendo acordos e tomando decisões com suficiente consenso interno.

#### 4.2.4 Avaliação de desempenho dos/as profissionais

Dentro do registro foi tratada a questão da avaliação de desempenho e o grupo também fez várias considerações sobre este tema. Vem crescendo a consciência acerca da importância deste tipo de avaliação, como instrumento de aprimoramento profissional de cada técnica/o, das/os demais membros do corpo funcional da entidade e de fortalecimento institucional. Contudo, ainda existem posturas defensivas, que levam – em vários casos – a um clima de “culpabilidade defensiva”: “vamos todos nos avaliar muito bem”.

São necessários alguns cuidados:

- Investir em espaços periódicos de avaliação de desempenho, evitando o acúmulo crescente de insatisfação e de situações desconfortáveis.
- Propiciar um clima favorável em todos os setores da vida institucional, para que haja suficiente abertura e uma compreensão unitária sobre o significado e as vantagens da avaliação. Que esta seja assumida como poderoso instrumento de aprimoramento profissional e de fortalecimento da instituição. Daí o necessário processo de sensibilização.
- Construir parâmetros objetivos e consensuais acerca de referenciais, métodos e técnicas a serem utilizadas no processo avaliativo. Aprimorar periodicamente tais parâmetros. Entre estes, ressaltamos as responsabilidades atribuídas a cada pessoa ou equipe de trabalho, assim como as metas de cada projeto ou programa.
- Faz-se necessário, também, que haja alguma avaliação subjetiva, pois há diferenças humanas no modo de se relacionar com os outros e com a entidade. É importante dar espaço para que as diversidades aflorem. O ideal é elaborar um roteiro de avaliação individual e coletivo, com aspectos objetivos e subjetivos.
- Nas entidades maiores e mais hierarquizadas, normalmente se interpreta uma avaliação de desempenho como sendo das “instâncias superiores” sobre as “instâncias inferiores” (isso advém de um certo modelo empresarial). É preciso se libertar disso: numa avaliação de desempenho, todos avaliam tudo. Ela deve ter um movimento ascendente e descendente. Esse duplo movimento é importante para que não se crie uma injustiça na hora de elaborar critérios. Afinal, se trata de possibilitar uma “avaliação descendente e ascendente” entre as várias instâncias institucionais, de modo que cada uma delas avalie as demais e seja por elas avaliada.
- Tratar com profissionalismo problemas e fragilidades pessoais, evitando personalizações e favorecendo críticas construtivas e prospectivas. O desafio é ajudar cada pessoa e cada equipe a crescer e amadurecer.
- Ser tolerante, aprendendo a lidar com conflitos, tensões e mal-estar, sempre enfatizando a necessária capacidade de ouvir distintas posições. Uma consultoria externa pode ser de grande ajuda. Muitas vezes, se parte de um consenso; depois se chega a uma zona de discórdia e até de confusão. Mas é preciso vivenciar isso – num ambiente de respeito – criando espaço para que se coloque as múltiplas posições. Aí será possível chegar a um novo consenso, desta vez, mais maduro e afinado. Afinal, o desafio é aprender a passar confiantes por situações de desconforto.

#### 4.2.5 A relação entre processo e produtos na avaliação

- Muitas vezes, a ênfase nos resultados, principalmente por parte de agências de cooperação, vem levando a colocar em segundo plano a importância do tão necessário cuidado com os processos, acentuando a imprópria dicotomia entre processo e produto. Produtos relevantes só podem advir de processos participativos, pedagógicos e coerentes com os princípios e a missão institucionais. Tais processos deverão gerar, necessariamente, produtos expressivos e de qualidade.
- Os indicadores de resultado, efeito e impacto revelam-se, em geral, limitados para aferir processos. Tornam-se indispensáveis, portanto, outros mecanismos para suprir esta deficiência. Sugerimos pelo menos dois caminhos:
  - O monitoramento e avaliação que não se limitem ao uso dos indicadores, mas que verifiquem também mudanças processuais: de curto, médio e longo prazo.
  - Ao aferir indicadores, com respectivos meios de verificação, analisar e aprofundar os motivos que distanciam o resultado, efeito ou impacto alcançado do resultado, efeito ou impacto desejado. Esta análise levará a debater e aprimorar processos.

#### 4.2.6 Indicadores

Tanto na primeira como na segunda oficina houve reflexões, aprofundamento e debates sobre a questão dos indicadores.

Na primeira, foi utilizado um texto de apoio, extraído do livro de Domingos Armani (“Como Elaborar Projetos?” ver na bibliografia consultada). O texto está em anexo.

Na segunda oficina formou-se um grupo para aprofundar mais o tema. Seguem algumas contribuições deste grupo e do debate que se desenvolveu em plenária logo depois.

- As entidades, em geral, revelam dificuldade para institucionalizar a prática de indicadores, cujos diferentes níveis nem sempre são levados em conta.
- Muitas vezes, acaba-se por enfatizar o debate sobre indicadores de impacto em detrimento dos operacionais/institucionais; por outro lado, a dificuldade de acompanhar os primeiros leva, às vezes, a preferir a prática e o uso dos últimos.
- As acentuadas resistências de muitas ONGs com relação aos indicadores não estão totalmente superadas e devem ser compreendidas e avaliadas a partir da conjuntura internacional que exerceu fortes pressões sobre elas – num contexto marcadamente neoliberal - para que aderissem rapidamente a essa temática. A trajetória política das ONGs se confrontava – e em muitos casos ainda se confronta - com as exigências e os novos parâmetros de desenvolvimento institucional e ação social estratégica.
- A falta de previsão dos necessários mecanismos de registro e monitoramento inviabiliza a utilização de indicadores, favorecendo o não aproveitamento desses importantes instrumentos.
- A construção de um sistema de indicadores deverá levar em conta o curto, médio e longo prazos dos programas e projetos de uma entidade, de forma que os diferentes resultados alcançados pelas ações tenham inter-relação e correspondência entre si.

O grupo de estudo utilizou como parâmetro a distinção feita no Marco Lógico (indicadores de resultado, de efeito e de impacto). No gráfico abaixo fica evidente que a cada nível do triângulo – objetivo superior ou geral, objetivo específico e ação/atividade – corresponde a diferentes graus de influência do contexto conjuntural, implicando em distintos graus de governabilidade institucional sobre cada nível. Enquanto há maior controle no âmbito dos resultados, este controle vai diminuindo na medida em que se trabalha com

efeitos e com impacto. Para alcançar um significativo impacto das ações, é necessário se fazer parcerias e alianças, pois o contexto mais amplo não pode ser mudado se não houver um conjunto de forças sociais unidas no mesmo objetivo.

No exemplo construído abaixo, o grupo procurou desenhar os indicadores correspondentes ao Projeto de Formação em PMAS, de acordo com os parâmetros do ML.

- **Dinâmica dos indicadores**



- **Exemplo de indicadores**

**Projeto: Formação em PMA**

<p><b>Objetivo geral:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fortalecer o desenvolvimento institucional das associadas da Abong.</li> </ul>	<p><b>Indicadores de impacto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projetos das associadas tornam-se referência para outros segmentos da sociedade.</li> <li>▪ Temáticas das associadas originando linha de pesquisa de fomento às organizações sociais.</li> </ul>
<p><b>Objetivos específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitar as organizações do NE 3 em PMA.</li> <li>▪ Disseminar os aprendizados para as associadas da Abong.</li> </ul>	<p><b>Indicadores de efeito:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ciclo de PMA implantado em 60% das associadas da Abong do NE 3.</li> <li>▪ Pelo menos 03 Regionais promovendo atividades de capacitação em PMA inspiradas na oficina de PMA.</li> </ul>
<p><b>Atividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Curso de PMA em duas oficinas.</li> <li>▪ Sistematização.</li> <li>▪ Distribuição da sistematização.</li> </ul>	<p><b>Indicadores de resultado:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 80% das associadas NE 3 participando.</li> <li>▪ Baixo nível de rotatividade dos participantes.</li> <li>▪ 100% das associadas recebendo a publicação.</li> </ul>

#### 4.2.7 Fichas de Monitoramento

A formatação das fichas dependerá de cada situação institucional e dos referenciais de planejamento que a mesma estiver construindo. Os dois modelos que seguem são apenas uma referência. O primeiro visa o monitoramento individual, indispensável para um bom trabalho em equipe. O segundo explicita aspectos importantes de uma ficha de registro das atividades.

## DIÁRIO DE BORDO (\*)

Formulário para auxiliar o monitoramento individual das tarefas planejadas nas equipes, de acordo com o papel de cada um de seus membros.

Nome	
Projeto/Programa	
Papel (is)	

Minhas tarefas individuais do mês: \_\_\_\_\_ ano: \_\_\_\_\_

Tarefas ou atividades planejadas	Data prevista de realização	Monitoramento do processo de operacionalização			
		Realizada	Não realizada	Realizada em nova data	Realizada parcialmente

Minha aprendizagem e meus comentários pessoais

---

---

---

---

(\*) A ficha foi extraída da “Caixa de Ferramentas” da AACC (RN), 2004

## FICHA DO REGISTRO DE ATIVIDADES

### Informações Gerais

Quem está preenchendo a ficha: \_\_\_\_\_

Lista de presença (colocar em anexo): \_\_\_\_\_

Programa ou projeto onde a atividade está inserida: \_\_\_\_\_

Objetivos ou metas a serem alcançados pela atividade: \_\_\_\_\_

Temática abordada: \_\_\_\_\_

### Breve descrição da Atividade Realizada

Descrever sinteticamente a atividade realizada

Qual foi a contribuição da entidade na atividade

Desdobramentos

### Avaliação da Atividade

ASPECTOS MAIS SIGNIFICATIVOS	PRINCIPAIS DIFICULDADES ENCONTRADAS

### Comentários sobre alguma das dificuldades encontradas

- Dificuldades internas (recursos técnicos, legais, institucionais, de execução, financeiros, de recursos humanos, relacionados à concepção do projeto; Infra-estrutura, equipamentos).
- Dificuldades externas (mudanças no contexto político, social, cultural e econômico, relação com parceiros, relações com instâncias de governo, aspectos culturais e outros eventuais fatores externos).

### Mudanças em andamento, relacionadas com a atividade:

SITUAÇÃO INICIAL	SITUAÇÃO DESEJADA	SITUAÇÃO EM ANDAMENTO, FAZENDO REFERÊNCIA À ATIVIDADE

### **Para debater**

Em que o texto questiona nossa prática de monitoramento e avaliação? Quais limites identificamos e quais avanços poderíamos registrar em nossas práticas?

Em que nossa prática de monitoramento e avaliação questiona o presente texto, sugerindo modificações ou acréscimos ao mesmo?

## 5. Sistematização

### 5.1 Desafio da aprendizagem institucional\*

A sistematização não pode ser entendida apenas como uma mera narração ou descrição de experiências, nem uma classificação das mesmas ou um ordenamento de informações fragmentadas, nem uma exposição teórica com algumas exemplificações práticas.

Um processo sistematizador, mesmo que passe por tudo isso, vai muito além, pois deve ser compreendido como um processo de interpretação crítica de uma experiência que, a partir de seu ordenamento e reconstrução, descobre ou explicita a lógica do processo vivido, os fatores que nele intervieram, como se relacionam entre si e porque se desenrolaram desse modo.

A partir de tais premissas, a sistematização visa favorecer a apropriação da experiência por seus próprios sujeitos, através da construção do sentido de sua vivência. Isso quer dizer que se pretende conhecer problemas e respectivas causas, de acordo com a interpretação dos próprios sujeitos, aportar novos elementos e informações para melhorar ou superar criticamente interpretações anteriores e definir caminhos viáveis para enfrentar coletivamente os problemas identificados. A atividade sistematizadora possibilita, assim, que sujeitos de uma ação social e/ou coletiva se apropriem de sua própria experiência pela construção do sentido de sua vivência.

Trata-se, afinal, de um processo pelo qual se tenta recuperar o que os sujeitos sabem de sua experiência, para poder compreendê-la melhor, interpretá-la e comunicá-la, permitindo produzir, assim, um novo tipo de conhecimento. Para compreender toda a amplitude desse processo é preciso compreender as referências teórico-metodológicas que o fundamentam e o orientam.

#### 5.1.1 Sistematização de experiências e multidimensionalidade

A sistematização apresenta várias dimensões que lhe são constitutivas:

- Contém como central a **produção de conhecimentos** (reconstruir, interpretar, teorizar).
- Implica em **socializar** a outros o conhecimento gerado (comunicação).
- Tem o caráter de **experiência pedagógica**, para quem dela participa (formação).
- Contribui na **potencialização da prática estudada** (consolidação de práticas consideradas bem sucedidas; redefinição de estratégias de trabalho).

São todas dimensões inter-relacionadas, que se desenvolvem no decorrer da sistematização, enfatizando ora um aspecto, ora outro.

(\*) Para a elaboração dos referenciais teórico-metodológicos foi consultada a seguinte bibliografia:

1. Oscar Jara - Para sistematizar experiências - UFPB - Equip - 1996.
2. João Francisco de Souza - Sistematização, um instrumento pedagógico - texto em fase de publicação, pela UFPE - 1998.
3. Erika Santibañez R. / Carlos Alvarez S. Editores - Sistematización y producción de conocimiento para la acción - Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación (CIDE) - Santiago (Chile) - 1996.
4. Erika S. (,,) - CIDE - Manual para la sistematización de proyectos educativos de acción social - Santiago (Chile) - 1993.

## 5.1.2 Sistematização e produção de sentidos

A sistematização é um instrumento que se situa no campo da construção da sabedoria.

A sabedoria é uma totalidade orgânica de compreensão, explicação, interpretação da realidade e instrumento de sua transformação, capaz de conformar sujeitos individuais e coletivos. Ela permite, pois, além de identificar os significados das ações, construir seus sentidos para os sujeitos. A sabedoria inclui várias dimensões: cognitiva, ética, estética, técnica, política e cultural. Não são dimensões isoladas e separáveis. Trata-se de uma distinção teórica para compreender a sabedoria humana em sua amplitude e complexidade.

Tudo isso significa que um processo de sistematização é uma atividade cognitiva que se propõe a construir ou reconstruir os saberes - saber-ser, saber-conviver, saber-fazer, saber aprender, etc. - que estão sendo produzidos numa determinada experiência existencial por seus diferentes sujeitos.

A partir de tudo isso podemos concluir, portanto, que o processo da construção de sentido implica em:

- Selecionar e organizar informações.
- Estabelecer relações.
- Construir sínteses e, com essas sínteses,
- Interpretar experiências e vivências.

Afinal, o desafio da sistematização é:

- Construir processos através dos quais os sujeitos **confrontem os saberes existentes** e interpretem suas experiências, conferindo um novo sentido à prática social que estão vivenciando.
- **Explicitar os sentidos** que os sujeitos, envolvidos numa determinada ação, têm sobre a realidade.
- Ajudar os sujeitos sociais a **formular suas percepções**, que são produtos de suas interações sociais, situadas e condicionadas culturalmente.

## 5.2 Orientações gerais sobre a inclusão do processo de sistematização na cultura institucional

### 5.2.1 Política de sistematização no Plano Estratégico Institucional e no Plano Operativo Anual (POA)

É fundamental que a política de sistematização seja explicitada no plano estratégico institucional, com clara definição de prazos ou etapas e de responsáveis diretos e indiretos. Mas isso não basta. Será preciso inserir a viabilização desta política no POA de cada ano. Sugerimos a previsão da sistematização de, pelo menos, uma experiência a cada ano. Poderá ser um projeto ou programa, numa área geográfica ou temática bem definida.

### 5.2.2 Dimensão participativa do processo sistematizador

A ação sistematizadora, a partir das premissas teórico-metodológicas acima lembradas, não pode ser concebida como uma tarefa exclusiva a ser confiada a um especialista no assunto que – na melhor das hipóteses – socializará posteriormente a elaboração feita, para todo mundo aprovar e aplaudir.

Na concepção sintetizada acima, a dimensão participativa é intrínseca ao processo sistematizador. Isso significa, na prática:

- Criar mecanismos institucionais para que a parte elaborada em cada etapa seja periodicamente socializada e aprimorada por um grupo maior de pessoas. Este grupo não poderá envolver apenas as/os técnicas/os da instituição nem somente todos os membros da mesma, mas também beneficiários e parceiros preferenciais.

Afinal, se trata de implementar estratégias para envolver representantes do público, ou beneficiárias/os da experiência, desde o início do processo sistematizador (elaboração do Termo de Referência, contendo objetivos, pressupostos, metodologia).

### 5.2.3 Os objetivos e o mapa de perguntas

Para um bom processo de sistematização da experiência é necessário:

- Explicitar, com clareza, **os objetivos** que se deseja alcançar com o processo sistematizador.
- Montar um **Mapa de Perguntas**, construído coletivamente, capaz de expressar expectativas, busca de descobertas, dúvidas existentes e eixos temáticos que se pretenda priorizar ao realizar a sistematização. Algumas possíveis perguntas para a sistematização da experiência com uma rede de grupos de jovens:
  - O que mudou realmente na vida dos jovens, depois que seus respectivos grupos se integraram na rede?
  - Os resultados alcançados pela rede correspondem às expectativas iniciais?
  - Por que a rede não se tornou ainda propositiva na área de políticas públicas de juventude? Quais as possíveis causas?
  - Em quais aspectos a rede avançou e em quais apresenta suas maiores fragilidades?

### 5.2.4 Publicização da experiência sistematizada

A publicização da experiência deve ser considerada como parte integrante do processo sistematizador, pois não teria sentido sistematizar apenas para quem o faz ou para os envolvidos diretos. É da natureza da sistematização que esta seja comunicada e difundida para um público mais amplo, de modo que outros grupos e organizações se beneficiem das descobertas que a experiência proporcionou e tenham uma nova fonte de aprendizagem.

### 5.2.5 Distintas linguagens comunicativas da sistematização

A comunicação da experiência sistematizada, tanto para dentro da instituição como para fora dela, poderá fazer uso de diversas linguagens e não apenas da escrita. Nos referimos à possibilidade de utilizar vídeo, teatro, exposição de cartazes e de fotografias, música e dança. Esta opção deverá levar em conta o público específico ao qual se dirige a sistematização, o orçamento e o tempo que se tem à disposição.

No decorrer das duas oficinas as ONGs participantes socializaram em várias ocasiões o estágio de sua caminhada nesta área temática. Algumas delas revelaram avanços. Selecionaram e sistematizaram experiências, até publicá-las e difundi-las. Este esforço favorece o exercício de sua aprendizagem institucional, assim como a preservação da memória histórica da própria instituição.

Contudo, na maioria das ONGs, a “dinâmica da ação” ainda predomina sobre a sistematização e a pesquisa, impedindo que a aprendizagem institucional se reflita adequadamente nas estratégias de intervenção e que se avance significativamente nos processos planejados e monitorados.

Entre as causas desta fragilidade ressaltamos pelo menos duas:

- **A insuficiente importância dada à sistematização e à pesquisa.** Pretende-se, muitas vezes, encontrar justificativas nos altos custos que tais tarefas exigem e na insuficiente capacitação dos quadros internos da instituição.
- **Ausência de uma política institucional efetiva de sistematização,** intimamente relacionada com a anterior, localizada no fato de que as organizações não estimulam suas equipes de trabalho à tarefa de sistematizar as experiências que realizam, mesmo que no discurso seja mencionada como importante. Isso pode ser consequência do número de técnicos existentes ou a falta de acúmulo na área, ou ainda, pela situação financeira da organização. Geralmente, se determina o momento para planejar, executar e avaliar, mas não se prevê o momento para sistematizar.

Entretanto, se a experiência for relevante, ela poderá levantar interesse de apoio financeiro na sua sistematização e reaplicação, mas é preciso que isto faça parte da política institucional.

## 6. Sistema de PMAS: conclusões e desafios

As reflexões anteriormente feitas revelam que não basta criar o sistema de PMAS, pois é preciso promover em cada entidade um processo contínuo de sua institucionalização. Isso significa que se trata de um conjunto de metodologias e práticas que devem ser compreendidas como fortalecedoras da identidade institucional, e não como mais uma tarefa a ser feita. Esta decisão e sua operacionalização são estratégicas para qualquer organização.

Naturalmente, esta identidade apresenta suas especificidades, que variam de entidade a entidade e que passam a permear – por sua vez – o próprio sistema de PMAS. Não haverá, portanto, um sistema de PMAS em uma entidade, que seja igual ao de outra entidade.

Fica evidente, enfim, que ao falarmos de institucionalização do PMAS estamos aludindo claramente ao desafio de se construir uma nova cultura institucional, na qual planejar, monitorar, avaliar e sistematizar se tornem partes integrantes de um conjunto articulado de concepções e metodologias, mecanismos e rotinas. E que favoreçam a organicidade da vida institucional e maior qualificação de sua ação programática e gerencial, em conexão com a missão e com os demais aspectos de uma entidade ancorada aos desafios do campo não governamental e da sociedade como um todo, priorizando-se o compromisso com as populações excluídas e criando as condições objetivas e subjetivas para seu processo de inclusão, fundamentado em valores mais humanistas e na promoção e garantia de direitos.

## Anexos

### A QUESTÃO DOS INDICADORES\*

- **Função dos indicadores**

Os indicadores aparecem no processo para permitir a construção de consensos muito claros dentre todos os atores envolvidos acerca do que deve se entender concretamente por Objetivo Geral, Objetivo do Projeto, Resultados e Atividades. É muito comum que os critérios para julgar o êxito de um determinado projeto, em cada um destes níveis, sejam foco de diferentes interpretações por parte dos participantes do mesmo. É por isso que os indicadores têm o objetivo de transformar os conceitos usados no OG, OP, R e nas A em parâmetros concretos e mensuráveis. Desta forma, encontramos o termo técnico para designá-los: Indicadores Objetivamente Verificáveis.

- **Definição de indicador**

Um indicador é um instrumento de medição usado para indicar mudanças na realidade social que nos interessa. Ele é uma “régua” ou um padrão que nos ajuda a medir, avaliar ou demonstrar variações em alguma dimensão da realidade relevante para os objetivos de um determinado projeto. Os indicadores fornecem evidências concretas do andamento das atividades, do alcance dos resultados e da realização dos objetivos de um projeto.

Em projetos sociais é muito difícil medir ou avaliar mudanças. Isto porque, normalmente, as mudanças pretendidas são mudanças de relações sociais, mudanças culturais ou de força política, que tendem a ser coisas bastante subjetivas e sujeitas a muitas interpretações. Para indicar quais as mudanças pretendidas por um projeto, faz-se uso de conceitos, tais como participação, cidadania, organização, promoção de direitos, auto-estima, empoderamento, etc. Acontece, porém, que conceitos não podem ser “medidos” diretamente. Para medir a variação da participação em uma comunidade, por exemplo, será necessário em primeiro lugar, definir em termos bem concretos a compreensão de participação a ser adotada. Da mesma forma, para saber se determinado projeto está promovendo a cidadania dos jovens de um bairro, é fundamental definir o que se está entendendo concretamente por cidadania para, só então, passar a tentar avaliar tais mudanças.

Podemos, então, dizer que indicadores são parâmetros objetivos e mensuráveis utilizados para operacionalizar conceitos. Eles são uma forma de captar fenômenos sociais que não temos condições de dimensionar diretamente. Os tipos de indicadores vão sempre depender da compreensão adotada para o conceito e da forma de operacionalizá-lo. Diferentes visões sobre o que deva ser um bom atendimento às crianças de rua (conceito), por exemplo, levarão necessariamente a instrumentos de avaliação diferenciados (Indicadores), todos eles válidos, mas referidos a diferentes concepções e estratégias de intervenção.

No processo de transformar conceitos em indicadores, precisamos: identificar quais são as dimensões mais fundamentais do fenômeno em questão (variáveis), segundo a compreensão adotada, e criar as formas mais apropriadas de medir suas variações (Indicadores).

Neste processo, é fundamental que os indicadores expressem bem os aspectos centrais das variáveis e que estas, por sua vez, sejam a melhor representação possível dos conceitos considerados. A coerência ao longo desta cadeia é fundamental para assegurar a validade dos indicadores e a construção de consensos em torno dos propósitos do projeto. Isto é:

**CONCEITO** → **VARIÁVEIS** → **INDICADORES**

\* Texto extraído do livro “Como elaborar projetos” - Domigos Armani - Tomo Editorial - Porto Alegre, 2.000

- **Exemplo de uso dos indicadores**

Aqui o objetivo do projeto é promover a “participação comunitária”. Esta então é tomada como o conceito-chave do projeto que é “traduzido” em suas três dimensões mais importantes (variáveis), de acordo com a compreensão de participação comunitária adotada pelos promotores do projeto. As variáveis, por sua vez, são desdobradas em parâmetros objetivos e mensuráveis, os quais, quando tomados em seu conjunto ao longo do tempo, são capazes de nos dar uma boa idéia do grau de realização dos objetivos do projeto em questão.

### De conceitos a indicadores

CONCEITO	VARIÁVEIS	INDICADORES
Participação Comunitária	Envolvimento com a gestão dos serviços sociais básicos (saúde, educação, segurança)	Percentual de pais/mães votantes nas eleições para diretor/a da escola
		Percentual de pais/mães participantes nas reuniões de pais & mestres
		Grau de envolvimento (alto, médio ou baixo) de pais/mães em atividades extracurriculares (festas, mutirões, etc.)
		Grau de envolvimento (alto, médio ou baixo) na gestão do posto de saúde local
		Capacidade de iniciativa (alta, média, baixa) em relação a problemas de violência e segurança
	Nível de associativismo	Número e tipo de organizações presentes na comunidade
		Grau de autonomia das organizações (alto, médio ou baixo)
		Nº de participantes regulares nos principais eventos/reuniões
		Índice de sindicalização dos trabalhadores empregados

Vê-se pelo exemplo acima que os próprios indicadores, muitas vezes, necessitam ser desdobrados em parâmetros mais concretos para serem passíveis de verificação. É o caso do indicador “grau de autonomia das organizações”, por exemplo, o qual teria de ser explicitado em termos mais concretos. Neste caso, poder-se-ia tentar avaliar a autonomia através de “sub-indicadores” qualitativos, tais como grau de autodeterminação (em relação à influências de prefeitura, igrejas, partidos políticos, vereadores, etc.), capacidade de sustentação financeira independente, regras claras de funcionamento e para tomada de decisões, etc.

É importante destacar ainda que os indicadores dão evidências das mudanças ocorridas num fenômeno, mas não são as mudanças propriamente ditas nem são suas causas. Eles são apenas os *sintomas* das mudanças, funcionando como instrumentos de aproximação para captar processos complexos de mudança. Eles apenas *indicam* que algo – uma situação ou relação - que julgamos ter relação significativa com a evolução do fenômeno em questão, variou de determinada forma, o que nos dá indicações valiosas para captar a evolução do processo.

Tomemos o exemplo clássico da febre como sintoma de doenças. Aqui se tem a doença como o conceito a ser avaliado, o qual se expressa através de inúmeros sintomas, como a febre, por exemplo (variável), o qual há que expressar de forma mensurável, através da medição da temperatura corporal (indicador) usando um termômetro (meio de verificação). Embora se tome a medição da temperatura corporal como indicação de doença, isso não nos faz acreditar que a febre seja a causa da doença, menos ainda que seja a própria doença.

- **Tipos de indicadores**

Há dois tipos básicos de indicadores – os quantitativos e os qualitativos.

- *Quantitativos*: são aqueles capazes de expressar variações quantificáveis, utilizando para isso unidades de medida tais como: número de pessoas, percentuais, volume de recursos, etc.
- *Qualitativos*: são aqueles que expressam variáveis ou dimensões que não podem ser expressas apenas com números, como participação, valores e atitudes, articulação, liderança, auto-estima, etc. No contexto de projetos de desenvolvimento social, os Indicadores qualitativos tenderão a expressar mudanças nas relações de poder existentes.

No contexto de projetos de desenvolvimento social, os indicadores qualitativos tenderão a expressar mudanças nas relações de poder existentes.

O uso de indicadores quantitativos e/ou qualitativos será determinado pelos objetivos do projeto. Projetos com objetivos e resultados mais tangíveis – isto é, mais facilmente observáveis e mensuráveis – tenderão a usar mais indicadores quantitativos do que outros projetos. Já nos projetos com dimensões mais intangíveis – mais difíceis de captar objetivamente, como “recuperação da auto-estima”, ou “mudança nas relações de gênero”, por exemplo – tenderão a predominar os indicadores qualitativos.

- **Elaboração de indicadores:**

A qualidade dos indicadores utilizados para avaliar o progresso de um projeto é de fundamental importância para o gerenciamento adequado do mesmo. No procedimento de elaboração dos indicadores existem os seguintes passos:

- Para quê? Definir a variável específica a ser avaliada.  
Ex.: “*nível de associativismo*”.
- O quê? Indicar concretamente o quê se vai avaliar.  
*Varição do índice de sindicalização dos trabalhadores empregados na comunidade São Benedito.*

- Quanto? Quantificar a variação esperada.  
*Aumento de 20% da sindicalização nas categorias profissionais melhor organizadas e de 10% nas menos organizadas, em relação à situação inicial (começo do projeto, conforme conclusões do diagnóstico).*
- Quem? Definir o grupo social de referência.  
*Trabalhadores empregados que moram na comunidade.*
- Quando? Indicar a partir de quando e por quanto tempo.  
*Verificar variações no índice de sindicalização a cada ano.*
- Onde? Indicar a localização geográfica de referência.  
*Comunidade São Benedito e comunidade vizinha para controle.*
- Como? Indicar os meios de verificação.  
*Consulta regular aos sindicatos selecionados e preenchimento de ficha de acompanhamento pelo grupo comunitário responsável pelo monitoramento desta variável do projeto.*  
Para se saber se um indicador é apropriado ou não, deve-se fazer o teste da sua viabilidade e da validade:
- É viável? Analisar o que o indicador demandará de tempo e de recursos para ser verificado.  
*Neste caso, os três membros do grupo de monitoramento da variável “nível de associativismo” terão de dispor de pelo menos 3 dias por ano a cada mês de dezembro, para visitar os 5 sindicatos selecionados, obter os dados relativos à sindicalização nos Bairros São Benedito e Santa Clara e preencher as respectivas fichas de acompanhamento.*  
*Dada a quantidade de tempo necessário, o número de pessoas envolvidas e a relativa flexibilidade de execução, o Indicador e seus meios de verificação parecem ser viáveis.*
- É válido? Considerar se o Indicador em questão é capaz de demonstrar que o que está sendo medido/avaliado é efetivamente fruto do projeto. Isto é, deve-se elaborar Indicadores que indiquem relações de causa e efeito entre atividades, resultados e objetivos do projeto.

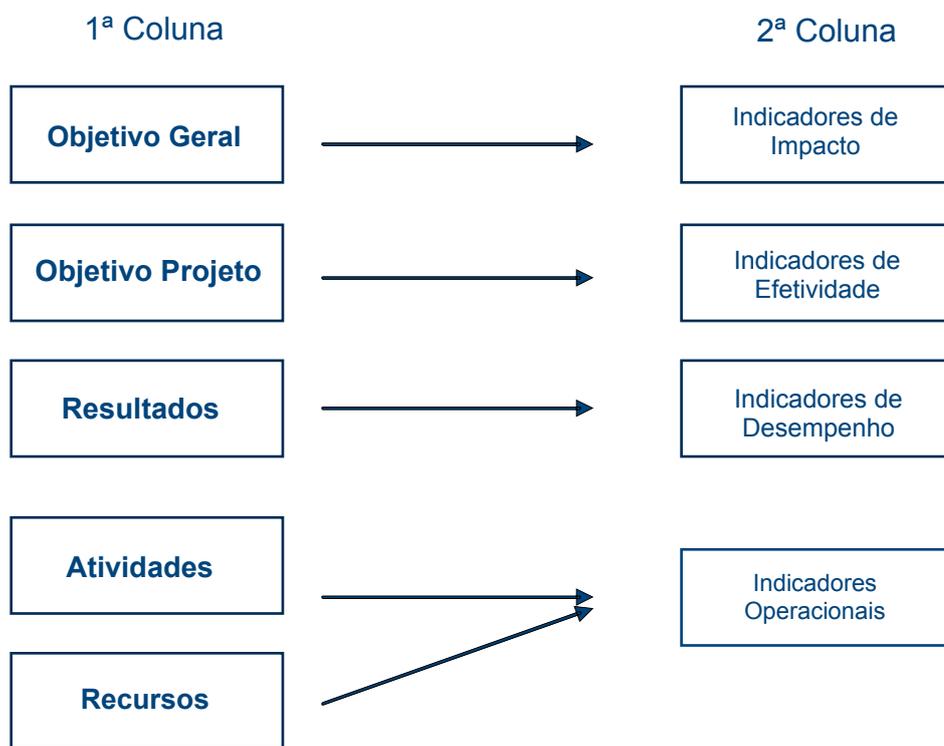
O fato de o indicador ser aferido tanto na comunidade São Benedito, onde o projeto é executado, quanto na comunidade Santa Clara, onde o projeto não é aplicado, faz com que eventuais mudanças nos índices de sindicalização, causadas por outros fatores que não o projeto em questão, possam ser detectadas pela comparação com os índices da amostra de controle (comunidade Santa Clara). Isto é, para que eventuais aumentos da sindicalização na comunidade São Benedito possam ser atribuídos, pelo menos em parte, ao projeto, é necessário que os mesmos não sejam verificados na comunidade Santa Clara.

- **Os Indicadores no Marco Lógico\***

DESCRIÇÃO SUMÁRIA	INDICADORES VERIFICÁVEIS	MEIOS DE VERIFICAÇÃO	PREMISSAS (FATORES DE RISCO)
<b>OBJETIVO GERAL</b> Objetivo hierarquicamente superior para o qual o objetivo do projeto contribui	Indicadores de impacto: Evidenciam o até que ponto e como o projeto contribui para o alcance do objetivo geral.	Fontes de dados e informações e meios de coleta/registro para o indicador de impacto.	
<b>OBJETIVO DO PROJETO</b> Objetivo específico do projeto. Sua finalidade.	Indicadores de efetividade: Evidenciam o grau de realização do objetivo específico do projeto.	Fontes de dados e informações e meios de coleta/registro para o indicador de efetividade.	Premissas sobre fatores externos, que podem condicionar o alcance do objetivo geral.
<b>RESULTADOS IMEDIATOS:</b> Situações, serviços, produtos a serem produzidos pelo projeto, como condição para realizar o objetivo do projeto.	Indicadores de desempenho: Evidenciam em que medida os resultados foram produzidos.	Fontes de dados e informações e meios de coleta/registro para os indicadores de desempenho.	Premissas sobre fatores externos, fora do controle do projeto, mas que podem condicionar o alcance do objetivo do projeto.
<b>ATIVIDADES</b> Conjunto de ações-chave necessárias para alcançar os	Indicadores Operacionais: Evidenciam a realização das	As fontes de informações e meios de verificação dos	Premissas sobre fatores externos, que podem condicionar a

Um projeto elaborado segundo o Marco Lógico, terá quatro níveis de Indicadores, (2ª coluna do ML) cada um deles correspondendo aos níveis das atividades, resultados imediatos, objetivo do projeto e objetivo geral. É importante frisar que os indicadores devem ser específicos e independentes a cada nível do Marco Lógico já que, como anteriormente indicado, o fato de cumprirem-se os propósitos de um nível (realização das atividades, por exemplo), não significa que o nível seguinte tenha sido atingido (a produção dos resultados, por exemplo). Por isso, é tão importante que os indicadores sejam independentes e específicos a cada nível. Só eles podem nos dar evidências válidas e confiáveis de que o objetivo de determinado nível foi atingido.

\* Para favorecer a compreensão desta parte, inserimos o esquema do Marco Lógico (ML) que o próprio autor apresenta em outro capítulo de seu livro.



- **Indicadores Operacionais:** nos indicam se os recursos previstos (financeiros, materiais e humanos) foram disponibilizados na quantidade, forma e tempo adequados à realização das atividades. Devem indicar, também, o volume de atividades realizadas em comparação àquelas previstas (em número e percentual). Dependendo do caso, eles podem nos indicar também a qualidade da realização de cada atividade (a qualidade com que é realizado um curso, por exemplo, é diferente do seu resultado). Basicamente, os indicadores operacionais funcionam como instrumentos de monitoramento da evolução do projeto, tendo por base o orçamento do projeto e o seu cronograma.
- **Indicadores de Desempenho:** dão evidências (sinais) de que as situações, serviços e produtos planejados como resultados imediatos foram alcançados. Aqui é fundamental especificar quais situações, serviços ou produtos concretos o projeto precisa gerar como condição para produzir os efeitos esperados (objetivo do projeto).
- **Indicadores de Efetividade:** Indicam os efeitos que o uso dos resultados pelas/os beneficiárias/os geraram. Usualmente, indicam mudanças na qualidade de vida, no comportamento e em atitudes e/ou na forma de funcionamento de organizações. Sua definição é bem mais difícil do que a dos indicadores operacionais e de desempenho. A função chave desses Indicadores é demonstrar até que ponto os objetivos do projeto foram alcançados. Dado que tende a levar um certo tempo para que o conjunto dos resultados surta efeitos junto às/aos beneficiárias/os, é recomendável avaliar a efetividade depois de transcorrido um certo tempo (alguns meses a um ano, pelo menos) a partir da produção dos resultados. Sugere-se ainda que os indicadores de efetividade não sejam mais do que um ou dois, o que ajuda a focalizar o monitoramento e avaliação do projeto.

## Bibliografia

ARMANI, Domingos. *Relatório Final sobre Consulta do PAD. Desenvolvimento Institucional*. Porto Alegre, 2000.

ARMANI, Domingos. *Como Elaborar Projetos?*. Porto Alegre: Tomo Editora, 2000.

ARMANI, Domingos. *A Sustentabilidade das Ações Sociais*. In: *Revista Cáritas*, Ano 24, n. 75; 2004.

BALZAN, Newton Cesar; SOBRINHO, João Dias. *Avaliação Institucional, teoria e experiências*. 2º edição. São Paulo: Cortez Editora, 2000.

BROSE, Markus. *Metodologia Participativa*. Porto Alegre: Tomo Editora, 2002.

BROSE, Markus. *Metodologia Participativa*. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2001.

CESE. *Caminhos: Encontro de Agentes de Projetos*. Salvador, 1999.

Chianca T; Marino E; Schiesari L. *Desenvolvendo a cultura de avaliação em organizações da sociedade civil*. Coleção Gestão e Sustentabilidade. São Paulo: Instituto Fonte/ Editora Global, 2001.

GUIJT, Irene. *Monitoramento Participativo (...)*. Rio de Janeiro: AS-PTA, 2000.

GUIT, Irene - AS-PTA; *Monitoramento Participativo – conceitos e ferramentas práticas para a agricultura sustentável*. Rio de Janeiro: 1999.

GTZ, ZOPP. *Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos*. Eschborn, 1998.

GTZ, ZOPP. *Una introducción al método*. outros dados desconhecidos.

MATUS, Carlos. *Adeus, Senhor Presidente: Planejamento, antiplanejamento e governo*. Recife: Editora Litteris, 1989. pág. 33 e 34.

MATUS, Carlos. *Conferência ao Ministério de Saúde e Assistência Social da Venezuela*. Mimeografado, 1989. pág.5.

PAD. *Construindo Pontes em PMA*. Plataforma Novib, 1996

Plataforma Contrapartes NOVIB. *Indicadores, ONGs e Cidadania – Contribuições Sócio-políticas e Metodológicas*; 2003.

Plataforma Contrapartes NOVIB – GT Indicadores. *Indicadores, ONGs e Cidadania, Contribuições sócio-políticas e metodológicas*. 2003.

SACTES/ DED/ ABONG. *Introdução a Metodologias Participativas*; Recife: 1995.

SILVA, R. R., Brandão D. *Os quatro elementos da avaliação*. São Paulo: Instituto Fonte; 2003.

Brandão D. Silva R. R.; Palos C. M. C. *Construção da capacidade avaliativa em organizações da sociedade civil*. São Paulo: Instituto Fonte, 2003.

VARELLI, Leandro Lamas. *Um panorama sobre o estado da arte do debate sobre indicadores*. Rio de Janeiro: GT Indicadores Plataforma NOVIB, 2001.

WRASE, Dílson. *Estrutura Lógica ou Marco Lógico (...), Características, Possibilidades, Limites*. GT Indicadores Plataforma NOVIB, 2002.



# Parte dois

## Captação de Recursos<sup>8</sup>

**Refletindo nossa prática para construir  
uma nova cultura de captação de recursos**

---

<sup>8</sup> Texto produzido por Marcia Britto com colaboração da equipe PDI da Abong, com base nos registros das oficinas e os textos usados e/ou produzidos no processo.

# 1. Conceituação e referências

## 1.1 Captação de recursos e princípios institucionais

Captação ou mobilização de recursos, sustentabilidade e auto-sustentação são, atualmente, expressões de uso corrente no meio das ONGs brasileiras. Em grande parte, a referência a estas expressões está relacionada a uma preocupação crescente das organizações com o desenvolvimento de estratégias de captação e gestão de recursos que assegurem a continuidade e fortalecimento de suas ações. Sendo assim, tornou-se fundamental construir um entendimento do que consideramos estratégias de captação ou mobilização de recursos para as organizações não governamentais. Historicamente, as ONGs reduziram a captação de recursos ao processo específico de negociação e aquisição de novos financiamentos.

Neste processo de formação, chamamos de estratégias de captação de recursos o desenvolvimento de ações diversificadas, planejadas e monitoradas que disponibilizem recursos financeiros, humanos e materiais para o desenvolvimento da ação social (ação fim), de acordo com a missão institucional e as necessidades e potencialidades dos contextos interno e externo à organização. A princípio, isto significa dizer que ações de controle e redução de custos, estruturação de uma política de voluntariado ou a conquista de isenções e gratuidades são também ações de captação. Em outra instância, esta compreensão ampliada e integradora da captação de recursos nos coloca frente a dois desafios: a impossibilidade de desvincular a captação das outras ações da organização e a importância de entender que captação de recursos é uma ação eminentemente política e parte integrante do processo de desenvolvimento institucional.

Durante todo o processo de formação, trabalhamos com a compreensão de captação de recursos como parte integrante fundamental ao desenvolvimento institucional, compreendido enquanto construção, revisão e adequações permanentes dos aspectos político, metodológico e financeiro da organização. Domingos Corcione, durante a sistematização das oficinas de PMAS, afirma que *“trabalhar com DI a partir de um enfoque sistêmico implica – numa determinada entidade - na estreita relação entre sua missão institucional, estratégias de programas e projetos, estrutura organizacional e dinâmica gerencial. Implica, também, na relação desta entidade com o tecido social mais amplo, de modo a priorizar ações e articulações que contribuam na redução da exclusão social”*.

Na busca da continuidade e fortalecimento das ações e por entender que a disponibilidade de recursos é fundamental para tanto, por vezes atribuímos à captação o status de única ou principal responsável pela sustentabilidade institucional. Chegamos, até mesmo, a cair no equívoco de usar as palavras captação e sustentabilidade como sinônimos. O desenvolvimento de estratégias de captação é fundamental à sustentabilidade das organizações não governamentais, contudo trata-se de um dos aspectos que interage com outros, podendo contribuir positivamente ou negativamente para o processo de sustentabilidade institucional. São conhecidos exemplos de organizações que a captação de recursos impulsionou a defesa de uma causa, aumentou a credibilidade e legitimidade do trabalho e outros em que os recursos contribuíram para a deflagração de crises inférteis. Sustentabilidade, segundo Domingos Armani, pode *“ser definida como a capacidade institucional de interagir criativamente com contextos cambiantes, de forma a manter-se a relevância social e fortalecer-se a credibilidade da organização”*.

Neste processo de formação, a reflexão sobre os posicionamentos políticos, ideológicos e metodológicos das organizações esteve presente a todo o momento, enriquecendo as discussões, servindo de contraponto à tomada de decisões sobre fontes, ações, resultados ou definição de produtos. Não é compreensível refletir e desenvolver estratégias de captação de recursos ignorando a natureza da organização, o que ela acredita, defende e com quem ela trabalha. Podemos dizer que: *“nem toda forma de captação serve a qualquer organização”*.

Vários aspectos da vida institucional devem ser considerados na discussão de captação de recursos. Por exemplo, é fundamental que a organização reconheça e reafirme sua missão e seu compromisso com o “público fim”. As mudanças de missão e objetivos são justificadas quando respondem a um novo contexto social ou a uma nova configuração organizacional. Durante algumas décadas, a missão e os objetivos, normalmente descritos apenas nos estatutos e outros documentos de caráter jurídico, eram considerados letras mortas e registros pró-forma. Todavia, nos últimos anos, passaram a ser requisitados nas solicitações de financiamentos e parcerias, como referência da natureza, concepções, áreas de atuação e muitas vezes utilizados como critério de triagem para concursos de projetos e prêmios. Frente a esta nova situação, algumas organizações chegam a adaptar sua missão e objetivos de acordo com a necessidade e possibilidades de captação de recursos. Uma ONG não deve traçar seus objetivos em função das necessidades dos financiadores, mas sim das demandas da sociedade..

Assim como a missão e os objetivos, a causa com que a organização trabalha é um aspecto a ser considerado no desenvolvimento da captação de recursos. A definição de estratégias de captação para o atendimento às necessidades básicas infantis difere daquela que busca o acesso à terra desde a definição das potenciais fontes até as possíveis moedas de troca a serem oferecidas. Não há dúvida de que quanto maior o reconhecimento da causa com que trabalha a organização, maiores serão as possibilidades de captação de recursos.

O reconhecimento da causa e da missão da instituição como essenciais à sociedade é um grande potencial, mas não é o único fator que torna exitosa a captação de recursos. Existem outros fatores importantes a serem considerados:

- **Projetos e relatórios bem estruturados.** Muitos projetos e relatórios se ocupam em demasia na descrição do trabalho, mas não descrevem um bom diagnóstico da realidade que justifique a ação proposta e possibilite a previsão e aferição de resultados. Bons projetos e bons relatórios são um grande passo para a captação de recursos.
- **Sistemática de monitoramento da captação.** A captação de recursos é uma ação contínua e sistemática, requer planejamento, monitoramento e avaliação de seus resultados, possibilitando rever estratégias, aumentar o potencial e corrigir equívocos.
- **Contabilidade transparente e organizada.** A contabilidade transparente é uma decisão institucional, de caráter político, todavia, cada vez mais valorizada por financiadores e fundamental para a credibilidade e legitimidade institucional. Em virtude das especificidades das ONGs é preciso trabalhar nesta área com muito cuidado e com profissionais que conheçam estas especificidades.
- **Estrutura de custos racionalizada.** É importante que a organização tenha controle das suas contas. O controle dos custos é fundamental para a organização saber o que deve ser cortado e o que deve permanecer em determinados momentos, identificando o que gera economia e o que gera gastos injustificados. É importante que se tenha informações consistentes para tomar decisões coletivamente.
- **Apresentação pública de suas fontes de receita, relatórios técnicos e financeiros.** Importante tanto para planejar quanto para apresentar nos projetos e negociações.

A captação de recursos deve ter a participação e o comprometimento de todos os setores da organização, cada qual com suas responsabilidades. Também é importante que o público para o qual são direcionadas as atividades fins seja informado sobre a captação e, quando possível, chamado a contribuir.

## 1.2 Ética na captação de recursos

Não existe um código de ética universal, nem mesmo nacional, que regule todas as ações de captação de recursos praticadas em prol de causas sociais. A Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR), para disciplinar a prática dos seus associados, indica em seu código de ética algumas práticas e procedimentos recomendáveis e aqueles que devem ser evitados. Documentos e bibliografias, como o código de ética da ABCR, devem ser utilizados como referência no desenvolvimento das ações de captação, contudo, as ONGs precisam construir outras referências de acordo com a sua natureza e história.

Durante este processo de formação afirmou-se que as ONGs, em sua maioria, preservam princípios como participação, direitos individuais e coletivos, socialização do conhecimento, protagonismo, acesso irrestrito à informação, respeito à cultura, hábitos e costumes, autonomia, transparência, fidelidade à missão e outros mais específicos relacionados à causa com que cada organização trabalha. Estes mesmos princípios que orientam as organizações na realização de sua missão, no desenvolvimento de suas “atividades fim” e em suas parcerias político-metodológicas, devem também ser parâmetros na definição e desenvolvimento de sua política de comunicação e captação de recursos, seja na relação com potenciais financiadores, na promoção institucional ou em qualquer outra rotina necessária à aquisição de recursos.

Como preservar a ética no desenvolvimento de estratégias de captação de recursos, por vezes tão inovadoras e desafiadoras para as ONGs que historicamente captavam seus recursos apenas com a cooperação internacional? Como dito acima, utilizar como referência os princípios e objetivos institucionais; ter uma postura autocrítica em relação às iniciativas de captação; e rotineiramente fazer julgamentos éticos, considerando: a identidade da organização, o contexto onde está inserida, o “público fim” e aquele que deseja ou pode ser abordado por suas iniciativas de captação e as possíveis conseqüências destas ações para estes públicos e para a sustentabilidade de sua própria organização.

Podemos dizer que os dilemas éticos se apresentam no momento em que se colocam valores distintos, normalmente relacionados à sobrevivência financeira da ONG em contraposição a algum de seus princípios ou procedimentos rotineiros considerados imutáveis. Alguns destes dilemas merecem ser descritos como exemplo do que se discutiu durante o processo de formação.

Mensagens e imagens – na busca de boas alternativas de sensibilização de potenciais financiadores, as ONGs têm realizado muitos debates sobre a melhor utilização de mensagens e imagens. É notório que o sofrimento, a pobreza, o desprovimento e a fragilidade comovem e mobilizam as pessoas. Quanto mais comovidas, mais possibilidades de efetivar uma doação. As ONGs que participaram do processo de formação atuam propondo mudanças estruturais, tendo por referência a auto-estima, a autonomia, a participação, o empoderamento credenciando ao público todo o poder de mudar sua própria situação. Portanto, explorar o desprovimento e a fragilidade do público com que atua e transpor as possibilidades de transformação desta situação a um financiador é considerado contraditório à sua própria ação. Sendo assim, o que se deve buscar para sensibilizar e ganhar o apoio de um potencial financiador é transmitir mensagens e imagens específicas da ação desenvolvida pela organização e do potencial resultado desta ação, mesmo sabendo que o processo de sensibilização da sociedade desta forma é mais lento e requer um trabalho mais intenso para a mudança de consciência.

- **Remuneração do profissional de captação** – Com o aumento da visibilidade das ONGs na sociedade brasileira nos últimos quatro anos, têm se tornado comum, para aquelas que desenvolvem ações de maior apelo social, receberem propostas de pessoas e empresas que se propõem a fazer a captação dos recursos para a organização em troca de percentuais do total dos recursos captados. Estes percentuais giram em torno de 15% a 35%. Esta prática, apesar de ser atrativa por não necessitar de nenhum investimento por parte da organização, não é recomendável. Primeiramente, por não ser ética nem transparente com o financiador/doador, que normalmente desconhece que parte de sua doação será destinada à manutenção de iniciativas de interesse puramente econômico de uma pessoa ou uma empresa. Um outro aspecto a ser considerado é que, se tratando de remuneração do captador por resultado obtido (% captado), aumentam os riscos de que sejam aceitos recursos indiscriminadamente e que não estejam de acordo com os princípios e missão da organização.
- **Conflitos de interesse entre o financiador e a organização** – Apesar de todas as mudanças pós-ditadura militar, é importante reconhecer que, no Brasil, ainda existem muitos conflitos de interesses e divergências relacionados ao trabalho das ONGs. Algumas ONGs que atuam com questões mais polêmicas, como acesso à terra ou regularização urbana, quando conseguem captar recursos nacionais, é através de relações de negócios com empresas ou explorando grupos de pessoas mais sensibilizados com a causa.

- **Para quem planejar captação de recursos**

O planejamento da captação deveria ser parte constitutiva do planejamento institucional. Uma vez definidos os programas ou eixos de ação e os seus respectivos orçamentos, é chegada a hora de planejar como será realizada a captação de recursos que garanta a implementação do que foi definido no planejamento institucional. Todavia, é incomum encontrar planejamentos institucionais com o respectivo plano de captação. O planejamento da captação contribui, inclusive, para avaliar as possibilidades de aquisição de recursos para implementação dos programas e eixos planejados.

A captação de recursos, assim como qualquer outra ação institucional, requer definições institucionais de caminhos, metodologias e instrumentos. Cada vez mais, a organização precisa ser propositiva e não apenas reagir às possibilidades de financiamento que batem em sua porta. Mais uma vez, justifica-se o planejamento da captação quando se alerta para a importância da participação de todos e todas. O momento do planejamento é propício ao envolvimento e comprometimento de todos e todas, pois é possível considerar a diversidade de opiniões, alternativas, avaliar as possibilidades e disponibilidades de todos/as e tomar decisões coletivas. Deseja-se que o planejamento da captação possibilite à organização ter maior garantia da implementação do seu planejamento institucional, ser propositiva mediante seus potenciais financiadores, antever dificuldades e fragilidades para execução de suas ações e fazer da captação uma ação institucional definida coletivamente.

O plano de captação não é o mesmo que um projeto ou que um planejamento de “atividades fim”. Ele deve descrever o processo que a organização pretende desenvolver para adquirir os recursos necessários à implementação do planejamento institucional. O plano de captação é o que a organização vai desenvolver para a entrada de recursos (financeiros, materiais ou humanos) ou diminuição de custos através de uma boa gestão institucional. O plano é o passo a passo da captação, ou seja, o que a organização vai fazer para conseguir o recurso que falta, ou manter o recurso que já tem, ou diminuir os custos.

Durante o processo, foi possível perceber que as organizações tiveram dificuldade de distinguir o planejamento das estratégias de captação de recursos do planejamento de sua “ação fim”. Alguns planos apresentados durante o processo de formação são, na verdade, projetos de transformação social de acordo com a missão e objetivos institucionais. Ou seja, não descrevem como ou o que a organização pretende fazer para adquirir os recursos e sim o que ela pretende desenvolver com os recursos captados. Esta confusão a respeito do que é efetivamente um planejamento de captação é bastante freqüente entre organizações, e foi retomado em várias oportunidades pela facilitadora durante as oficinas.

É claro que um plano de captação de recursos não pode estar desconectado das “atividades-fim” da organização, normalmente descritas no corpo central do planejamento institucional, nem desconsiderar as possibilidades destas mesmas atividades em gerar ou favorecer a captação de recursos. Todavia, um plano de captação de recursos deve descrever a perspectiva e o fazer da captação, ou seja, estratégias, ações, atividades e orçamentos necessários ao alcance de uma meta necessária. Todo o planejamento e a operacionalização da captação devem ser pensados em vista à entrada de recursos, gestão organizada dos mesmos ou à diminuição de custo. Planos que não conduzem a nenhuma dessas três situações, a princípio, não podem ser considerados como planos de captação ou mobilização de recursos.

## 2. Planejamento e análise dos planos de captação de recursos

### 2.1 Planejando a captação de recursos

No item anterior, defendemos a importância de planejar a captação, construindo ações propositivas, antevendo possibilidades e incentivando a participação. Neste item, pretendemos complementar esta discussão expondo o instrumento de planejamento do plano de captação sugerido durante o processo de formação e algumas considerações sobre cada um dos itens deste.

O modelo para estruturação de um plano (veja o modelo no item 6 e 6.1), apresentado na primeira oficina e reproduzido no final deste item, pode ser dividido em duas partes: uma primeira que apresenta alguns aspectos institucionais como missão, programas ou eixos institucionais e as definições básicas que darão o norte ao plano que são; a meta global, as potenciais fontes, as estratégias que a organização pretende desenvolver e como irá se estruturar para desenvolver o plano. A segunda parte traz uma sugestão para o planejamento específico do plano, com cada uma das estratégias, como a definição de meta e fonte específicas, as atividades, ações, responsáveis, cronograma e orçamento.

A importância de reconhecer e reafirmar a missão no desenvolvimento das ações de captação, já foi considerada no início desta sistematização. Cabe aqui, apenas esclarecer o porquê de propor que a mesma seja considerada no momento de estruturação do plano. Primeiramente porque nos momentos de planejamento institucional, seja ou não de captação, é preciso considerar a essência da organização e, neste sentido, a reflexão sobre a missão é normalmente um excelente ponto de partida. O que se propõe não é apenas a descrição da missão, mas uma reflexão sobre a mesma à luz do contexto externo em que a organização desenvolve sua ação. É importante lembrar que a missão deverá referendar as ações de captação e que também poderão ocorrer situações em que a missão não responda a interesses de determinados financiadores, o que tornaria infértil um esforço da organização em estratégias direcionadas a este financiador.

É importante que, no processo de planejamento institucional, seja definido como a organização deverá estruturar-se para desenvolver a sua política de captação. Existem muitas possibilidades, desde a constituição de um setor ou departamento específico, que irá dedicar-se integralmente à captação, até a constituição de um comitê composto por pessoas inseridas em outros trabalhos da organização ou mesmo a determinação de ter uma pessoa responsável pelo desenvolvimento do plano. Todas estas formas de estrutura podem ser utilizadas pelas ONGs. Todavia, existem alguns aspectos que devem ser observados: primeiramente, garantir que a participação seja, dentro do possível, a mais ampliada e comprometida com as necessidades de sustentabilidade da organização não deixando, por exemplo, que a captação de recursos seja responsabilidade exclusiva da coordenação ou direção ou ainda definindo estruturas para as quais a organização não dispõe de recursos para manter; um outro aspecto é que efetivamente definam-se responsabilidades tanto políticas como operacionais. É muito comum a dúvida sobre quem deve fazer parte de um núcleo ou comitê responsável pela captação. Apesar de não existir um esquema que garanta o sucesso, sugere-se que façam parte pessoas da coordenação executiva, da área de comunicação e administrativa financeira, outras com experiência no desenvolvimento de estratégias de captação. Também é conveniente que uma pessoa da direção e outra do conselho façam parte para que estes setores sintam-se comprometidos e contribuam efetivamente com o processo.

- **Cada organização deve analisar necessidades e possibilidades antes de decidir se vai estruturar um setor específico de captação e contratar profissionais da área ou ainda terceirizar este serviço.** Quando a opção for pela contratação de serviço externo que desconheça os princípios e valores da organização, há que se ter cautela para não comprometer a imagem institucional e não interferir nas relações da organização com seus beneficiários, antigos financiadores e outras organizações parceiras.

Na construção do plano de captação e durante sua implementação, é importante envolver e sensibilizar a equipe das organizações. A equipe traz novos elementos e idéias para a construção do plano, fortalecendo o processo criativo e democrático de sua definição. Neste sentido, foram feitas algumas sugestões por parte dos participantes e consultora:

- O responsável pela área pode criar uma dinâmica de “chuva de informações”, tanto positivas como negativas, disponibilizando-as periodicamente para a equipe. Isso poderá contribuir para a criação de uma cultura dentro da organização, no sentido de que a captação se torne tema do cotidiano;
- Usar estratégias para que o envolvimento das pessoas aconteça de fato, para que elas se sintam parte da organização e tenham responsabilidades. Por exemplo, ao invés de colocar como responsável por uma atividade de captação “a equipe técnica”, colocar o nome de uma ou mais pessoas como referência. Dessa forma, as pessoas perceberão as suas responsabilidades na captação;
- Premiação no âmbito interno: pode-se criar uma forma (não monetária) de valorizar as pessoas que conseguem um novo contato para a instituição ou cumprem as atividades previstas. Esta premiação pode ser um agradecimento público, o registro da atividade cumprida em um informativo interno ou ser destinada a esta pessoa a coordenação de um grupo de trabalho para a captação.

- **É fundamental estabelecer a meta global de captação de recursos, que é o total necessário à implementação do planejamento institucional.** A organização precisa ter consciência do quanto necessita para a implementação dos programas ou áreas definidas no planejamento institucional. Do valor total que já foi captado, ou seja, já garantido com algum financiador ou já disponível de receitas próprias, o valor restante será o que a organização necessita captar. Este exercício ajuda a equipe a visualizar as suas necessidades e os seus limites de recursos. Após definir a meta global necessária, uma equipe pode avaliar que o valor é superior ao seu potencial de captação e, portanto, o planejamento institucional precisa ser revisto para diminuir os custos dos programas.

Atingir ou não a meta definida depende de fatores internos como, por exemplo, experiência e envolvimento da equipe, sistemáticas de gestão financeira e de projetos, planejamento, monitoramento e re-planejamento contínuo das estratégias de captação; e de fatores externos como o interesse de potenciais financiadores, política econômica nacional e mundial ou mesmo desastres naturais. O sucesso da organização na captação de recursos será de acordo com sua habilidade para lidar com estes fatores.

- **As estratégias de captação determinam o que a organização pretende desenvolver para captar recursos, diminuir custos ou fidelizar seus atuais financiadores.** Normalmente, as organizações captam recursos através de campanhas, eventos,

negociação de projetos, venda de produtos e serviços. A escolha do que realizar, como e direcionada a que financiador em potencial dependerá dos princípios, posicionamento político e do potencial da organização para a captação (experiências anteriores, áreas temáticas de atuação e reconhecimento público).

Estratégias para a fidelização precisam de um trabalho sistemático com os financiadores. São importantes ações que os mantenham informados, apresentando resultados da ação e oferecendo subsídios para que possam analisar a situação, estabelecer um diálogo político aberto. No caso dos financiadores com os quais a organização mantém uma relação de confiança, construída durante alguns anos, é possível conseguir apoios institucionais, inclusive para desenvolver planos de captação de recursos.

Cada vez mais temos presenciado discussões sobre as possibilidades de captação através de redes ou estabelecendo parceria com uma outra organização. Acreditamos que estratégias desenvolvidas por várias ONGs aumentam o seu potencial de abordagem e sensibilização da sociedade e devem ser estimuladas.

- **Abordamos os seguintes tipos de fontes de recursos:**

- Pessoas físicas - trabalho voluntário e pequenas contribuições financeiras sistemáticas ou pontuais;
- Agências e fundações - apoio a programas e projetos, além de oferecer trabalho voluntário normalmente através de cooperantes estrangeiros;
- Poder público - apoio a programas, projetos e isenções de impostos;
- Empresas e fundações empresariais – trabalho voluntário e contribuições financeiras sistemáticas ou pontuais.

Toda fonte de financiamento exige uma “moeda de troca”. Podemos considerar a moeda de troca o benefício que a organização concede ao financiador. As moedas são muito variáveis e podem ser de reconhecimento pessoal, apresentação de resultados, promoção de venda ou da marca do financiador. É importante que as organizações não aceitem imposições, mas possam negociar com seus financiadores as moedas possíveis de acordo com sua missão, objetivos e princípios institucionais. Todo financiamento que coloque em risco politicamente, metodologicamente ou financeiramente a organização, deve ser rejeitado.

Após definidas as estratégias, é necessário um planejamento específico para o desenvolvimento de cada uma, por exemplo: se uma organização pretende desenvolver uma campanha, é necessário definir a quem será direcionada (potencial financiador), quanto pretende captar (meta específica), o período que será realizada, as atividades e ações necessárias, os responsáveis, cronograma e orçamento.

- **As atividades necessárias ao desenvolvimento das estratégias de captação de recursos** podem ser diversas, devem considerar desde o momento de sensibilização de um potencial financiador, as atividades de fidelização e o próprio monitoramento do plano de captação.

O orçamento para desenvolvimento de cada estratégia é uma peça fundamental no planejamento da captação.

A captação de recursos é uma atividade fundamental, mas não é a atividade fim da organização. Estratégias de captação que não cobrem seus custos e não geram recursos para

o desenvolvimento das atividades fins, podem não se justificar. Nesse sentido, é fundamental prever detalhadamente os recursos necessários para o desenvolvimento da estratégia, tentando diminuí-los ao máximo, através de trabalho voluntário, parcerias com empresas, busca de doações, entre outros.

No caso da organização, optar pela contratação de pessoal específico para desenvolver a captação ou um prestador de serviços. Os custos referentes a esta contratação também devem estar incluídos no orçamento junto com as outras despesas necessárias ao desenvolvimento das estratégias.

- **É importante confrontar o orçamento com a meta, para ver a relação custo/benefício.** A relação custo benefício é a relação entre a meta global e o orçamento, ou seja, quanto é previsto captar em relação aos custos para desenvolver as estratégias. O plano não pode trazer um déficit para a organização, o custo não pode ser maior do que o valor a ser captado. Existe também a relação entre as metas específicas e os custos específicos de cada uma das estratégias. Mesmo não sendo o valor a ser captado o único resultado de um plano de captação, é importante ter cuidado para evitar uma situação financeira difícil para a organização. No caso da organização prever outros resultados além da meta como, por exemplo, aumento da visibilidade, é necessária a elaboração de indicadores que possibilitem avaliar estes resultados.

Sugestão: Os/As participantes sugeriram as seguintes idéias para aumentar o resultado das atividades de captação, considerando sua relação intrínseca com o projeto político das organizações:

Dialogar com os financiadores históricos das ONGs sobre a possibilidade de contribuir para o desenvolvimento de novas estratégias de captação de recursos nacionais;

Estudar a possibilidade de ter uma reserva de recursos para a estruturação da captação de recursos;

Utilizar “âncoras” nas ações de captação – as âncoras são pessoas ou instituições que se dispõem a contribuir com a sua imagem, reconhecimento público ou recursos para o lançamento, divulgação e disseminação de uma campanha, um evento ou outras ações de captação. Este tipo de apoio deve ser conquistado antes do lançamento da estratégia de captação para um público mais amplo. As âncoras podem ser financeiras, quando fazem uma doação para que a estratégia de captação aconteça; ou podem ser políticas, quando autorizam a divulgação de sua imagem ou de suas opiniões em prol da missão e da própria estratégia de captação da organização.

## 2.2 Instrumental para análise dos planos de captação

Durante a oficina, foram apresentadas duas formas que podem ajudar a organização a analisar a qualidade e o potencial de eficiência e efetividade do seu plano de captação de recursos.

### 2.2.1 As perguntas orientadoras

- **O potencial das estratégias de captação de recursos, em relação a:**
  - missão institucional;
  - público e temática com que trabalha a organização;

- possibilidade de desenvolvimento das estratégias em relação ao contexto atual (internacional, nacional, regional e local);
  - diversificação de estratégias e fontes.
- **A inter-relação entre as estratégias, as atividades e a meta**
  - **O potencial das atividades para o alcance da meta**

## 2.2.2 Lista de *scores* para análise dos planejamentos de captação

- **Longo prazo**

As estratégias de captação devem ser desenvolvidas dentro de um prazo; todavia, é importante que contribuam de forma estrutural e substantiva à sustentabilidade da organização promotora. As estratégias devem buscar o estabelecimento de relações prolongadas com as fontes.

- **Apresentação do produto**

No plano, deverá estar claro:

- o problema com o qual a organização trabalha;
- a solução que a organização propõe para resolver o problema;
- quem se beneficia da ação da organização.

- **A organização interna para a captação de recursos**

A organização interna para a captação de recursos é fundamental ao sucesso da captação. Aspectos como o envolvimento das diversas pessoas e setores da organização, e a divisão de responsabilidades devem fazer parte da análise.

- **Plano Operacional**

O plano operacional de captação tem por objetivo desenhar o que será desenvolvido para o alcance da meta. O plano deve conter:

- A meta global (financeira);
- As estratégias de captação;
- Meta específica por estratégia;
- Planos de atividades específicos por estratégia (detalhamento das atividades com os respectivos responsáveis);
- Um cronograma;
- Um orçamento bem justificado.

Quadro de pontuação (Quanto melhor o plano é em aspecto, mais alta é a nota)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>I – Prazo e Fidelização<sup>1</sup></b>										
Prazo de conclusão das estratégias										
Ações e instrumentos que propiciem a fidelização dos financiadores (relações de mais longo prazo)										
<b>II – Objetivo relevante/produto de boa qualidade</b>										
Missão bem definida e condizente com o trabalho atual da organização										
Visão clara de futuro										
Produto descrito, convincente e possível de ser apresentado aos possíveis financiadores										
<b>III – Organização interna para o desenvolvimento da captação</b>										
Definição de responsabilidades										
Envolvimento da direção										
Envolvimento da direção/coordenação executiva										
Envolvimento dos sócios										
Envolvimento da equipe técnica										
Envolvimento da equipe administrativa										
Envolvimento de voluntários										
<b>IV – Planejamento Operacional</b>										
Definição de meta global										
Diversificação das estratégias										
Definição de meta específica por estratégia										
Quadro de atividades detalhado										
Definição de responsáveis										
Cronograma coerente com as atividades previstas										
Orçamento coerente com as atividades previstas										
<b>V – Potencial do plano em relação a:</b>										
Missão institucional										
Público e temática com que trabalha a organização										
A sua meta										
Sustentabilidade institucional										
<b>VI – Comunicação</b>										
Ações de comunicação para o fortalecimento das estratégias de captação										
Meios e instrumentos de comunicação definidos										
<b>VII – Relação custo-benefício</b>										
Meta de captação x custo da estratégia										
<b>VIII - Monitoramento da captação</b>										
Existência de sistemática e atividades para monitoramento das atividades e resultados da										

1 Fidelização – aquele que assumiu compromisso de continuidade dentro de uma periodicidade.

## 3. Monitoramento da Captação de Recursos

### 3.1 Conceituação

Monitorar a captação de recursos é acompanhar, passo a passo, a implementação do plano de captação e suas conseqüências para a sustentabilidade institucional. O processo de monitoramento contribui para impulsionar o desenvolvimento do plano; controlar a execução do que foi previsto e o cumprimento das responsabilidades; avaliar os resultados alcançados; replanejar as estratégias e as atividades de captação atualizando o plano; e rever a política de captação da organização.

Dois itens devem ser monitorados: as atividades e os resultados.

- **Em relação ao monitoramento das atividades, é importante observar:**
  - Execução – A atividade foi realizada? Foi realizada da forma como planejada? Foi alterada? Por quê?
  - Cumprimento do cronograma - A atividade foi realizada na data prevista? Muitas vezes, a não realização de uma atividade no prazo previsto inviabiliza o desenvolvimento da estratégia, podendo trazer implicações no orçamento disponível para a captação ou mesmo nas possíveis entradas de recursos para a organização.
  - Qualidade da atividade – Contribuiu ou inviabilizou o desenvolvimento das atividades subseqüentes e da própria estratégia de captação? Abriu novas possibilidades?
- **Em relação aos resultados, sugerimos que observem:**
  - Metas – A meta global foi alcançada? E as metas específicas de cada estratégia?
  - Produtos e resultados – Além da meta, outros produtos, como acúmulo de informações, contatos, organização dos dados disponíveis na organização, foram obtidos?
  - Visibilidade e credibilidade institucionais – As estratégias de captação têm contribuído nestes aspectos? Qual o grau de credibilidade e visibilidade da organização junto aos potenciais financiadores? E na sociedade em geral?
  - Relações interinstitucionais - Quais os impactos das estratégias de captação nas relações da organização com suas parceiras?
  - Sustentabilidade institucional - As estratégias de captação de recursos estão contribuindo para a sustentabilidade política, metodológica/pedagógica e financeira?

## 3.2 Realizando o monitoramento

A organização convencida de que é necessário monitorar o plano de captação, é momento de pensar como poderá realizá-lo de forma sistemática, participativa e com qualidade. Algumas sugestões de procedimentos e atitudes que possibilitam a realização do monitoramento:

- Registro detalhado das atividades de captação;
- Gestão financeira organizada, com dados suficientemente segmentados de acordo com as estratégias de captação definidas no plano;
- Banco de dados de financiadores atualizado;
- Indicadores de resultado da captação definidos;
- Instrumentos de controle que possibilitem reunir as informações;
- Disponibilidade de fazer análises críticas e confrontação de dados.

### 3.2.1 Indicadores de resultado da captação de recursos

Os indicadores para a captação de recursos são referências de sustentabilidade institucionais, relacionadas às estratégias de captação, almejadas e determinadas pela própria organização. A utilização de indicadores para o processo de monitoramento da captação direciona a organização para seus objetivos de sustentabilidade, não permitindo que a referência de sucesso ou fracasso seja apenas o aumento ou a diminuição do valor captado.

Exemplos de indicadores utilizados no monitoramento dos resultados da captação:

- Diminuição da dependência de recursos de um único financiador, ampliando para o mínimo de três.
- Ampliação da base de pequenos financiadores pessoas físicas de 500 para 2.000.
- Diversificação de tipos de fontes de financiamento, deixando de ser financiada exclusivamente por agências de cooperação internacional.
- Constituição de um fundo de reserva institucional equivalente a 20% do orçamento anual da organização.

Para utilizar indicadores nos processos de monitoramento, é necessário que a organização disponha dos dados referentes àqueles indicadores, e que estabeleça um “marco inicial” e o que quer alcançar.

### 3.2.2 Instrumentos de monitoramento da captação

Vários instrumentos utilizados pelas ONGs para monitorar sua “ação fim” podem ser aproveitados, ou adaptados, para monitorar a captação de recursos. Em especial, sugerimos que os diários de campo, relatórios descritivos e avaliativos, banco de dados, gráficos e planilhas sejam utilizados para registro e posterior análise das atividades de captação.

Foi apresentada a seguinte sugestão de planilha\*

### Captação de Recursos - Monitoramento do mês \_\_\_\_/\_\_\_\_Ano

<b>Metas mensais:</b> Contatos novos: XX Projetos elaborados/enviados: XX Metas anuais: Eventos: XX e Campanhas: XX	Estratégia 1	Estratégia 2	Estratégia 3	Estratégia 4
<b>CONTATOS novos</b>				
<b>Por telefone</b>				
Avançou				
Resposta negativa				
<b>Por e-mail</b>				
Avançou				
Resposta negativa				
<b>Por carta-proposta</b>				
Avançou				
Resposta negativa				
<b>Pessoal</b>				
Avançou				
Resposta negativa				
<b>CONTATOS continuidade</b>				
Por telefone				
Por e-mail				
Por carta				
Pessoal				
<b>VISITA</b>				
Agendadas				
Realizadas				
<b>PROJETOS</b>				
Elaboração de novos				
Adaptado e Enviados				
Respostas recebidas				
a) Aprovados				
b) negativas				
c) pedido + de informações				
<b>EVENTOS</b>				
Elaboração/desenho				
Preparação/viabilização				
Realização				
<b>CAMPANHAS</b>				
Elaboração/desenho				
Preparação/viabilização				
Realização				
<b>BANCO DE SÓCIOS</b>				
Divulgação (locais)				
Novos				
Fidelização				
<b>DOAÇÕES PONTUAIS</b>				
Contatos				
Nº de doadores em dinheiro				
<b>Valor arrecadado</b>				
Nº de doadores em espécie				

\* Planilha estruturada por Fé e Alegria São Paulo – Marialice Piacentini

Captação de Recursos – Síntese \_º semestre de \_\_\_\_

Ações	Metas Mensais	Realizado							
		jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	Total
CONTATOS novos									
<b>Por telefone</b>									
Resposta positiva/avançou									
Resposta negativa									
<b>Por e-mail</b>									
Resposta positiva/avançou									
Resposta negativa									
<b>Por carta/proposta</b>									
Resposta positiva/avançou									
Resposta negativa									
<b>Pessoal</b>									
Resposta positiva/avançou									
Resposta negativa									
<b>TOTAL</b>									
CONTATOS continuidade									
Por telefone – follow-up									
Por e-mail									
Por carta									
Pessoal									
VISITAS									
Agendadas									
Realizadas									
<b>TOTAL</b>									
PROJETOS									
Elaboração de novos									
Adequado e Enviados									
Respostas recebidas									
a) Aprovados									
b) negativas									
c) pedido + de informações									
EVENTOS									
Elaboração/desenho									
Preparação/viabilização									
Realização									
CAMPANHAS									
Elaboração/desenho									
Preparação/viabilização									
Realização									
BANCO DE SÓCIOS									
Divulgação (locais)									
Novos									
Fidelização									
DOAÇÕES PONTUAIS									
Contatos									
Nº de doadores em dinheiro									
Valor arrecadado em R\$									
Nº de doadores em espécie									

### 3.3 Sugestões apresentadas durante os debates realizados nas oficinas:

- Que as metas globais e os resultados não sejam monitorados em períodos inferiores a seis meses;
- Que as atividades sejam monitoradas pelo menos uma vez ao mês, porque o que mais impede que os planos alcancem seus resultados é a dificuldade que as pessoas têm de operacionalizar as atividades previstas;
- O ideal é que se faça o monitoramento em “meio termo” e no final da realização da estratégia. Quando se tratar de uma estratégia pontual, como uma campanha, por exemplo, não se poderá esperar seis meses para avaliá-la. “Meio termo” significa avaliar os resultados no meio do processo, pois dependendo do resultado obtido nesse período, o processo poderá ser revisto (venda de um determinado produto, por exemplo).

Durante a oficina os/as participantes criaram instrumentos de monitoramento mais adequados à sua realidade. Veja abaixo

#### Modelo 1

ESTRATÉGIA	ATIVIDADES	REALIZAÇÃO			QUALIDADE			META			RESPONSÁVEL	OBS
		SIM	NÃO	QUANDO	ÓTIMO	REGULAR	RUIM	A CAPTAR	CAPTADO	NÃO CAPTADO		
Cooperação Internacional	Realizar visitas											
	Enviar trienal											

#### Modelo 2

Mês: \_\_\_\_\_ Ano: \_\_\_\_\_

#### Estratégia 1: Apresentação de Projetos para Agências de Cooperação

Ação 1: Fazer contatos com novas agências

Atividades Previstas	Realização	Conceito	Observações Descritivas
1. Organizar cadastro de novas agências de cooperação	( ) Sim ( ) Não ( ) Em parte	( ) Ruim ( ) Regular ( ) Bom	
2. Enviar carta de apresentação	( ) Sim ( ) Não ( ) Em parte	( ) Ruim ( ) Regular ( ) Bom	

Ação 2: Manter comunicação com agências parceiras

Atividades Previstas	Realização	Conceito	Observações Descritivas
1. Organizar cadastro dos atuais contatos de agências de cooperação	( ) Sim ( ) Não ( ) Em parte	( ) Ruim ( ) Regular ( ) Bom	
2. Envio de informativos regulares da organização (atividades, financeiro, etc.)	( ) Sim ( ) Não ( ) Em parte	( ) Ruim ( ) Regular ( ) Bom	



## 4. Comunicação e Captação de Recursos

### 4.1 Conceituação

A origem das organizações não governamentais, preocupadas com mudanças estruturais e comportamentais, não está vinculada a processos de divulgação, visibilização ou propaganda. Ao contrário, relaciona-se ao anonimato e à clandestinidade, seja por princípios cristãos ou por repressão política. Nos anos 80, algumas ONGs começaram a introduzir em sua ação programas e projetos de comunicação. Este processo, para a maioria das organizações, não provocou ações intencionais de promoção institucional, e as ações de comunicação ficaram circunscritas ao público beneficiário. Só nos últimos dez anos é que começamos a ver ações mais explícitas de promoção institucional e de uma causa social, realizadas intencionalmente pelas ONGs. Atualmente, as organizações entendem que, para o seu desenvolvimento institucional, são importantes ações de comunicação que promovam a instituição. Para a captação de recursos é fundamental.

Cada vez mais as ONGs necessitam do reconhecimento e apoio da sociedade, portanto, é imprescindível construir e fortalecer sua imagem tanto na dimensão institucional como corporativa.

Diferentemente das empresas, em que o desgaste da imagem beneficia a outras, o desgaste de uma ONG por denúncias, descumprimento de acordos ou falta de transparência prejudica a imagem de todas. Por outro lado, as ONGs tem a possibilidade de construir uma imagem coletiva, trabalhando em conjunto para o fortalecimento da imagem, embora saibamos que isto não é simples pois requer uma postura contrária a concorrência e uma sintonia de estratégias, metodologia, objetivos e princípios.

As organizações podem planejar e operacionalizar processos dinâmicos de comunicação, voltados especificamente para o desenvolvimento das estratégias de captação de recursos. A comunicação, se utilizada de forma profissional e planejada, é um aspecto fundamental para o sucesso da captação de recursos, seja para fortalecimento da imagem, posicionamento do “produto” social, identificação com a missão, causa ou bandeira institucional; seja para a estruturação de eventos ou estabelecimento de novos contatos e fidelização de antigos apoiadores.

### 4.2 Planejamento da comunicação

Propomos que as organizações desenvolvam ações de comunicação, voltadas para a promoção institucional e promoção da causa social, que fortaleçam suas estratégias de captação de recursos. O planejamento destas ações pode ser estruturado dentro do próprio plano de captação ou em um plano específico, como no exemplo abaixo:

Aspectos importantes a serem considerados no momento de planejar a comunicação:

- **O primeiro ponto importante é a definição dos objetivos.** No caso de planos de comunicação vinculados diretamente à captação, os objetivos devem estar relacionados à viabilização das estratégias e alcance dos resultados e metas definidos no plano de captação de recursos.

- **Análise do contexto onde será desenvolvida a comunicação.** Infelizmente, as organizações não dispõem de muitos recursos para realizar amplas pesquisas. Por este motivo, sugerem-se consultas a pequenos grupos, aplicação de questionários na comunidade ou com visitantes. Podem ser aplicados pré e pós-testes, utilizados para diagnósticos e avaliações. Eles consistem em perguntas-chave, que visam sondar o público a respeito de sua visão sobre a organização. Para facilitar a análise, é importante que se evitem perguntas abertas demais e que se tenha cuidado com questionários somente quantitativos, especialmente com questões do tipo “bom”, “muito bom”, “ruim”, etc.
- **Definição do público a que se dirige** (hábitos, características, concepções). As estratégias de comunicação devem ser planejadas de acordo ao público que se quer alcançar. Nesse sentido, é importante definir (quem) e delimitar (onde, perfil básico) o público. A análise da situação do público em relação à organização contribuirá para definir o planejamento da comunicação. Aspectos como interesse, grau de proximidade e familiaridade, existência de canais de comunicação e disponibilidade de dados, podem contribuir nesta análise.
- **Especificar o produto.** O produto de uma ONG é a intersecção entre a causa com que trabalha e o que sua ação pode transformar. ONGs oferecem novas idéias, atitudes e comportamentos que contribuem para a solução de problemas sociais, econômicos e culturais. A causa defendida pela organização e as soluções que ela pode oferecer frente às necessidades (resultados de sua ação) são o seu “produto”.
- **Identificar ações criativas** para que o plano de comunicação atinja o público e obtenha êxito. Usar idéias criativas para dialogar com um determinado público, ir além da apresentação da marca (lembrando sempre que devemos considerar o custo-benefício. Ações de comunicação podem ter custos muito altos e não se justificarem)
- **Mensagens e imagens.** São os aspectos que sensibilizam e chamam a atenção do público, estabelecendo o diálogo (*folders*, etc.), considerando a natureza da organização. As mensagens-chave devem ser curtas e claras, dando a idéia a que se refere o produto. A ONG deve transmitir sua mensagem de forma que seja compreensiva ao público. Nesse caso, convém formular mensagens-chave que, através de frases simples, transmitam o essencial. Alguns aspectos essenciais devem ser considerados na definição da informação a ser compartilhada: missão e princípios institucionais, objetivos da comunicação, imagem que deseja projetar e linguagem apropriada a cada segmento do público. Neste momento é muito importante estar atento às questões éticas expostas no item 4.1.
- **Meios e instrumentos.** Referem-se aos instrumentais utilizados para divulgar o produto (*folder*, vídeo, etc.). Como dito acima, a comunicação é toda pensada em função do público que se quer atingir. Portanto, a decisão de quais veículos de comunicação serão utilizados também dependerá do público. Nem sempre são necessárias novas ferramentas de comunicação. As ferramentas institucionais já existentes, como boletins, revistas, relatórios, por exemplo, devem ser avaliadas, podendo ser utilizadas para a captação de recursos.

Existem vários veículos e canais de comunicação possíveis de serem utilizados pelas ONGs, como: rádio, televisão, internet, jornal, painéis publicitários, etc. É importante saber dimensionar as possibilidades e limites da organização para acessar um determinado veículo de comunicação. É preciso ter cuidado para não super dimensionar o potencial de nenhum canal ou veículo para o sucesso da captação de recursos. Por vezes, é melhor utilizar o que está mais ao alcance da organização do que gastar recursos humanos e financeiros demasiadamente para ter, por exemplo, alguns segundos de projeção na televisão.

### 4.3 Considerações a respeito de marketing e de marketing social

As ONGs desenvolvem ações que concretizam sua missão e objetivos, normalmente ações direcionadas a um público que é beneficiado diretamente por elas. Para o desenvolvimento deste tipo de ação, chamada de “ação fim”, normalmente, as ONGs utilizam métodos educativos sistemáticos e contínuos, desenvolvidos em longo espaço de tempo, com vários contatos presenciais e troca de experiências e percepções da realidade. A utilização de métodos e instrumentos de marketing, para grande parte das ONGs com que trabalhamos, é uma experiência nova e ainda requer cautela e profissionalização. Com relação ao marketing social, o que temos percebido é que o tema tem ganhado espaço tanto nas empresas quanto entre as ONGs com percepções e utilizações diversificadas de acordo aos interesses e graus de conhecimento sobre o mesmo.

Durante o processo de formação, realizado com as organizações associadas ao Fórum Sul, abordamos estes dois temas – marketing e marketing social - com o intuito de desmistificá-los, romper percepções pré-concebidas e analisar os benefícios e riscos que a utilização de métodos e ferramentas relacionados aos mesmos pode trazer para as ONGs.

Consideramos que a utilização de métodos e instrumentos de marketing torna-se importante para as organizações, no momento em que as mesmas percebem a importância de se tornarem conhecidas e reconhecidas por um público que não é beneficiário direto de sua ação fim. Sensibilizá-lo para a importância de uma causa social, conquistar adesões, angariar contribuições e promover mudanças de concepções e comportamentos. Neste caso, a propaganda, a exposição na mídia, a utilização de mensagens e imagens de impacto, a realização de eventos e contatos pontuais podem contribuir para alcançar resultados com este público.

Está claro para as ONGs que elas não dispõem de produtos como sabonetes ou armários para oferecer. Contudo, percebemos que muitas ainda precisam avançar nas discussões e análises de sua prática para identificar o que podem apresentar a um público que não é o beneficiário direto de sua ação. Durante o processo de formação, aprofundaram-se as considerações de que o “produto” da organização é o resultado que sua ação provoca, ou pode provocar, frente a um problema social; de que o apoiador deve ser conquistado pelo benefício que o “produto” pode trazer para uma coletividade, e não pelo benefício pessoal ou corporativo; que a organização precisa expor este “produto”, mas que esta exposição não pode ignorar seus princípios, sua missão e seus objetivos; e que o valor precisa ser estabelecido não por critérios de mercado, mas por critérios de solidariedade.

Nos últimos 10 anos, percebemos uma aproximação cautelosa e gradual entre empresas e ONGs. Neste contexto, tem sido muito comum referir-se ao marketing social. Conceitos, sentidos e aplicação dada ao marketing social, tanto pelas empresas quanto por algumas ONGs são muito diversas. No processo de formação, utilizamos o conceito de Alan R. Andreasen que diz que “O marketing social é a aplicação das tecnologias de marketing comercial à análise, planejamento, execução e avaliação de programas projetados para influenciar o comportamento voluntário do público-alvo, com o intuito de melhorar o seu bem-estar pessoal e o da sociedade”.

Tomando por referência este conceito, dizemos que o marketing social difere em essência do marketing comercial, cujo objetivo é satisfazer os desejos/vontades das pessoas e não promover o bem-estar da própria pessoa ou da sociedade. Um outro diferencial relaciona-se à finalidade que, no marketing social é não-comercial, como, por exemplo, as campanhas de saúde. As empresas não podem ter como objetivo do marketing social o retorno financeiro. No entanto, em alguns casos o marketing social não tem sido utilizado de forma ética, sendo considerado um meio de divulgação institucional das empresas.

O poder público foi o precursor do marketing social com campanhas de prevenção e tratamento de doenças, diminuição do analfabetismo e muitas outras. Contudo, atualmente é o setor empresarial que mais tem abordado a questão em debates e negociações com as ONGs. No meio empresarial, a utilização do marketing social tem tomado muitos caminhos. Podemos dizer que muitos destes caminhos estão diretamente aliados às políticas de promoção institucional da empresa. Esta observação nos recoloca a questão da finalidade não comercial que caracteriza o marketing social. Iniciativas que têm por objetivo a promoção institucional da empresa ou dar um diferencial na promoção de um produto comercial não podem ser consideradas de marketing social.

# Anexos\*

## PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS

MISSÃO

---

---

---

PROGRAMAS INSTITUCIONAIS

---

---

---

---

META GLOBAL (\$):

PROGRAMAS	TOTAL NECESSÁRIO	VALOR JÁ CAPTADO	VALOR A CAPTAR

POTENCIAIS FONTES DE CAPTAÇÃO

---

---

LINHAS ESTRATÉGICAS PARA A CAPTAÇÃO DE RECURSOS: \_\_\_\_\_

---

---

ESTRUTURA RESPONSÁVEL PELA CAPTAÇÃO DE RECURSOS:

---

\* Roteiros organizados por Ciclo Assessoria para o Desenvolvimento

## PLANEJAMENTO ESPECÍFICO DE CADA ESTRATÉGIA

ESTRATÉGIA: \_\_\_\_\_

META ESPECÍFICA: \_\_\_\_\_

FONTE DE FINANCIAMENTO	POTENCIAIS FINANCIADORES

### FASES DE DESENVOLVIMENTO

ATIVIDADES	AÇÕES	RESPONSÁVEIS

### CRONOGRAMA:

FASES													

### ORÇAMENTO

## PLANO DE COMUNICAÇÃO PARA FORTALECIMENTO DAS ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS

OBJETIVO

---

CONTEXTO (análise situacional)

---

---

PÚBLICO

---

---

O PRODUTO

---

---

MENSAGEM E IMAGEM

---

---

MEIOS E INSTRUMENTOS DE VEICULAÇÃO

---

---

DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES

ATIVIDADES	RESPONSÁVEL

CRONOGRAMA

ANO: \_\_\_\_\_

Atividades	Mês 01	Mês 02	Mês 03	Mês 04	Mês 05	Mês 06	Mês 07	Mês 08	Mês 09	Mês 10	Mês 11	Mês 12

ORÇAMENTO



## Bibliografia

ANDREASEN, Alan R. Tradução: Bazán Tecnologia e Lingüística. *Ética e marketing sócia*. São Paulo: Futura, 2002.

ANDREASEN, Alan R. *Marketing social chang*. São Francisco: Jossey Bass; 1995.

CRUZ, Célia Meirelles; ESTRAVIZ, Marcelo. *Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos*. São Paulo: Global, 2000. Coleção Gestão e Sustentabilidade.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 10. edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MENEGHETTI, Sylvia Bojunga. *Comunicação e marketing: fazendo a diferença no dia a dia de organizações da sociedade civil*. São Paulo: Global, 2000. Coleção Gestão e Sustentabilidade

OGDEN, James R. Tradução/revisão técnica: Cristina Bacelar. *Comunicação integrada de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

WESTWOOD, Jonh. *O plano de marketing*. 2º edição. São Paulo: Makron Books, 1996.



