



# **Gestão Estratégica para Transformação Social**

Lycia Tramuja Vasconcellos Neumann

Curso ministrado para técnicos da Prefeitura Municipal de Curitiba

Abril 2011



# Objetivos do Curso

## **Objetivo Geral:**

Instrumentalizar os participantes para práticas inovadoras e de maior impacto no desenvolvimento de pessoas, famílias e comunidades.

## **Objetivo Específico:**

Promover um olhar crítico sobre a gestão de projetos sociais de forma a garantir maior eficácia, eficiência e efetividade no uso dos recursos.

# Agenda de Trabalho

## Oficinas teórico-práticas (16h)

- Dias 11, 12, 13 e 14/04 das 8h às 12h

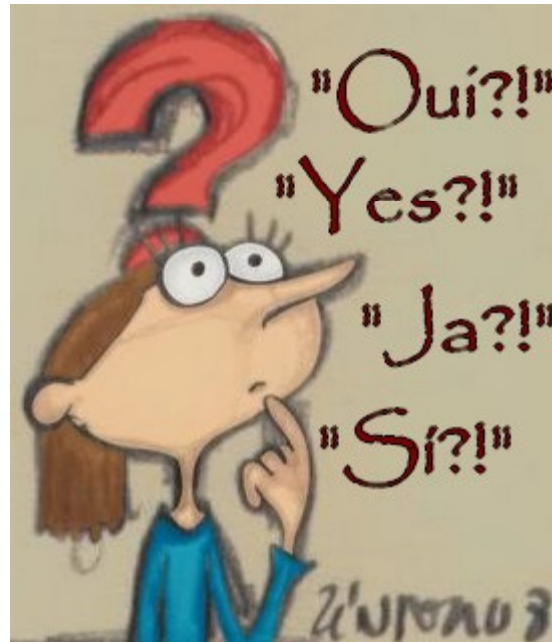
Apostila disponível no site do IMAP em:

Biblioteca Virtual

Publicações do IMAP

Apostilas

# ALINHAMENTO CONCEITUAL





# Alinhamento Conceitual

**Gestão**

**Estratégica**

**para**

**Transformação**

**Social**



# Gestão

“É a organização e coordenação de atividades de acordo com determinadas políticas e buscando o alcance de objetivos definidos”.

(adaptado de [Businessdictionary.com](http://Businessdictionary.com))



# Estratégia

Na sua origem grega, a palavra ***stratègós*** significa "a arte do general" (de *stratos*, "exército", e "ago", "liderança" ou "comando").

(Wikipedia)

“Estratégia é o conjunto de decisões e ações relativas à escolha dos meios e à articulação de recursos com vista a atingir um objetivo”.

(Thietart, citado por Isabel Nicolau, 2001)



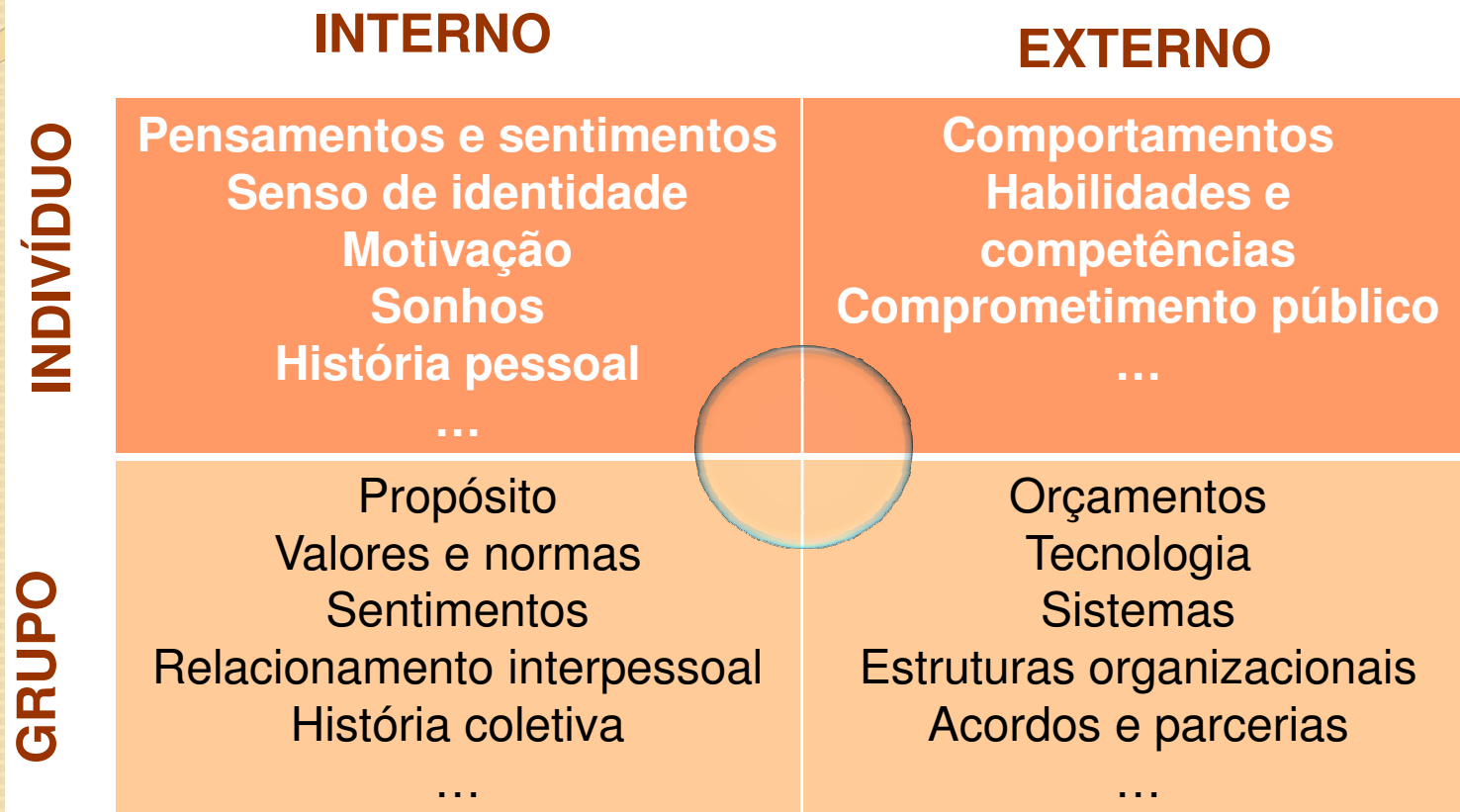
# Transformação

“É o ato ou efeito de transformar(-se), dar nova forma, feição ou caráter a algo, abstrato ou concreto, pessoal ou não.

Tornar(-se) **diferente** do que era”.



# As Quatro Dimensões de Transformação



(adaptado de John G. Ott, 2010)



Alinhamento Conceitual

# **POLÍTICAS, PROGRAMAS E PROJETOS**



# Ação Social em 3 Níveis

Existem 3 níveis de ação social:

- o nível dos grandes objetivos e eixos estratégicos de ação: **a Política**
- um nível intermediário em que as políticas são traduzidas em linhas mestras de ações temáticas e/ou setoriais: **os Programas**
- o nível das ações concretas, delimitadas no tempo, no espaço e pelos recursos existentes, que possam realizar os programas e as políticas: **os Projetos**

(Armani, citado por Pogoda, Pires e Moretti, s.d.)



POLÍTICA

PROGRAMAS

PROJETOS

Programas e projetos tornam operacional uma política na medida em que traduzem com clareza seus objetivos e concretizam sua implementação mediante a aplicação de recursos.



# Projeto - conceito

“Um projeto é um empreendimento planejado que consiste num conjunto de atividades inter-relacionadas e coordenadas para alcançar objetivos específicos dentro dos limites de um orçamento e de um período de tempo dados”.

(ONU, citado por Almeida, s.d.)



# Programa - conceito

- Programa é um conjunto de projetos de caráter institucional, com diretrizes bem definidas, voltado para um ou mais objetivos de uma instituição.
  - Geralmente se acha sob a responsabilidade de um coordenador ou equipe de coordenadores.
  - Na elaboração de vários projetos sobre o mesmo tema e objetivo, eles devem ser reunidos e organizados de forma mais ampla em um programa. Assim, os recursos e esforços podem ser otimizados e integrados.

(São Paulo.Secretaria do Meio Ambiente, 2005)

# Alinhamento Estratégico







# **GESTÃO DE PROJETOS SOCIAIS**





# Projeto Social

“Projetos sociais são uma forma de organizar ações para transformar determinada realidade social”.

(baseado em Schuckar, 2005)



# Projeto de Transformação Social

“Projetos sociais são aqueles que visam transformar pessoas para que elas possam melhorar sua condição e contexto”.

(Lycia Tramuja Vasconcellos Neumann)

Projeto social com resultados = Projeto de Transformação Social



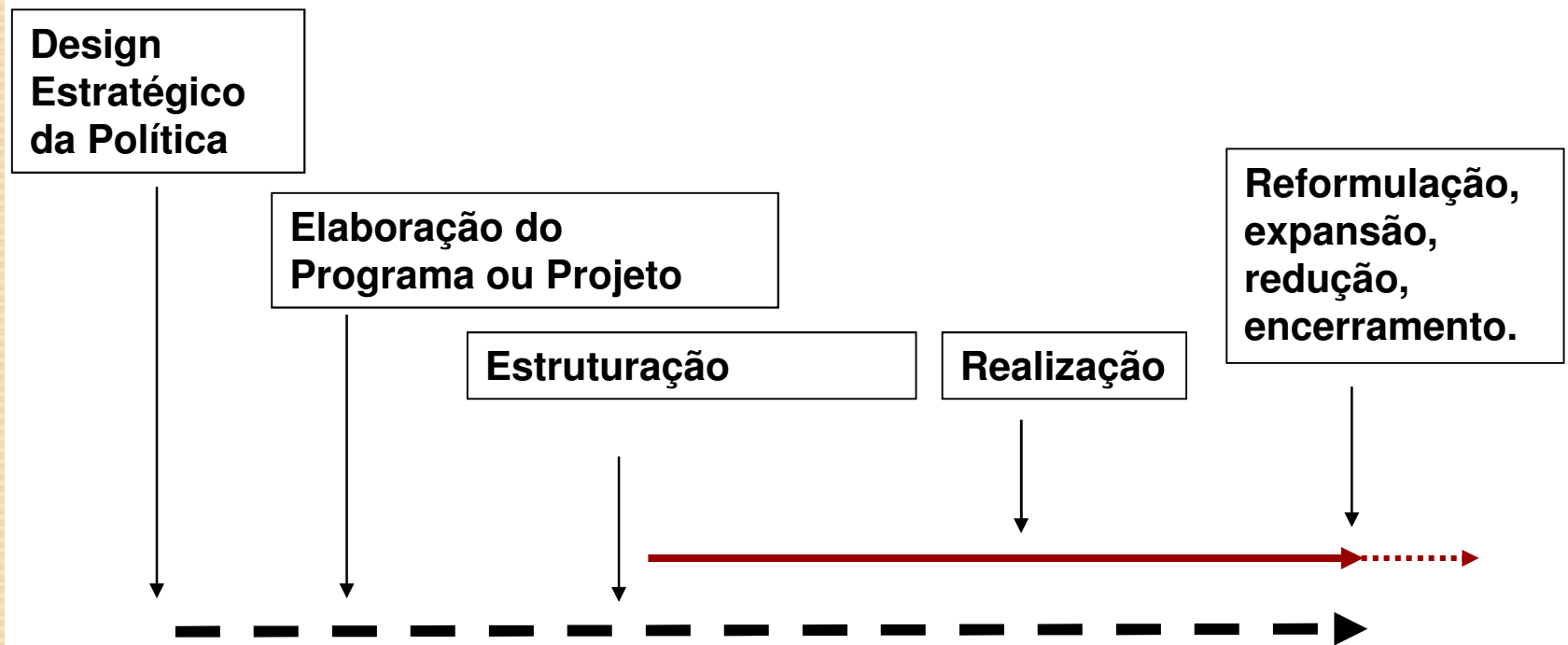
# Para Reflexão

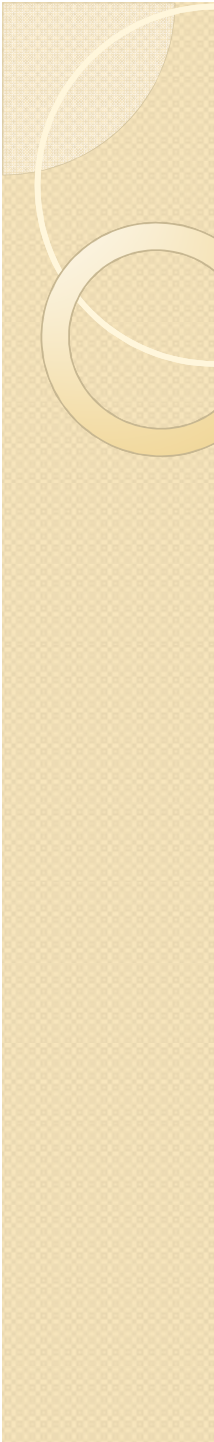
“Os projetos são pontes entre o desejo e a realidade.(...)”

Os projetos sociais tornam-se, assim, espaços permanentes de negociação entre nossas utopias pessoais e coletivas – o desejo de mudar as coisas –, e as possibilidades concretas que temos para realizar estas mudanças – a realidade”.

(Stephanou, Muller e Carvalho, 2003)

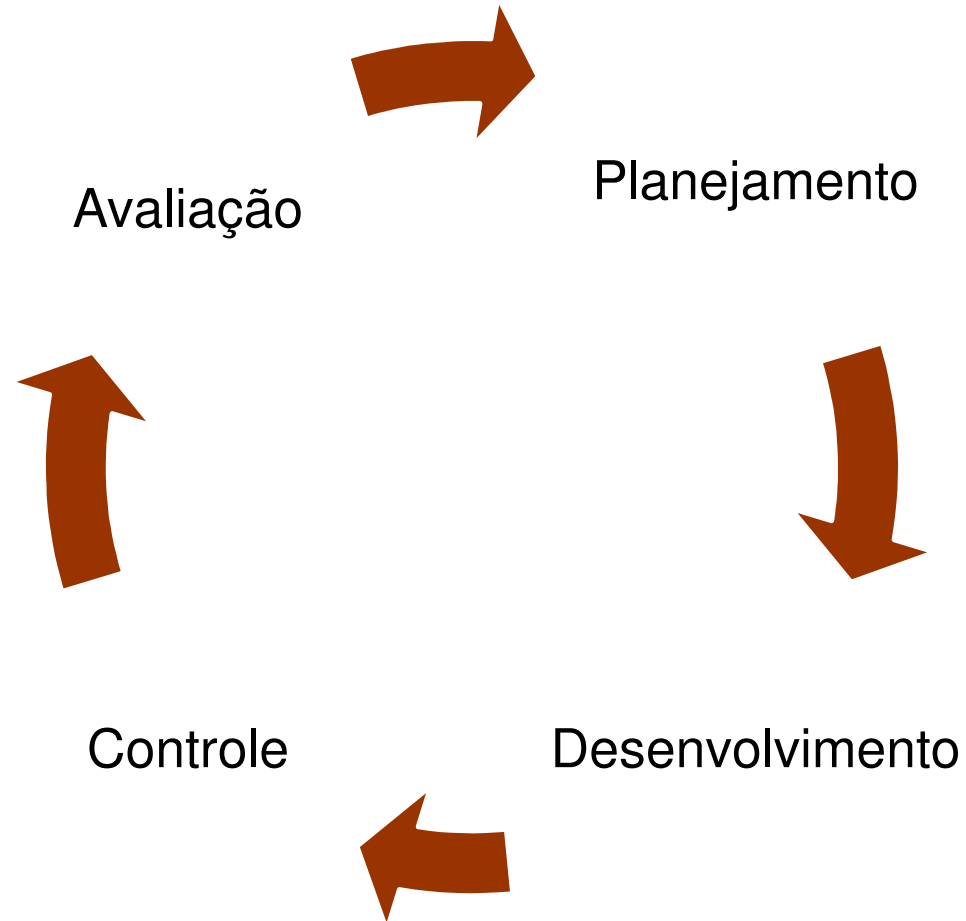
# Ciclo de Vida do Projeto Social



- 
- 1. Elaboração:** é o momento da identificação do problema, definição dos objetivos, programação das atividades e confecção da proposta técnica do projeto.
  - 2. Estruturação:** uma vez decidido que o projeto vai ser realizado, é hora de organizar a equipe executora e mobilizar os meios necessários para executá-lo.
  - 3. Realização:** é o período quando as atividades previstas são realizadas e acompanhadas, de acordo com o planejado. Por vezes é necessário alterar a programação, em razão de fatos não previstos.
  - 4. Encerramento:** ao término do projeto é preciso analisar seus resultados e impactos, comparando-se o que se pretendia originalmente com o realmente alcançado. Também é o momento de cuidar da desmobilização do projeto, caso não haja prosseguimento.

(Campos, Abegão e Delamaro, 2002)

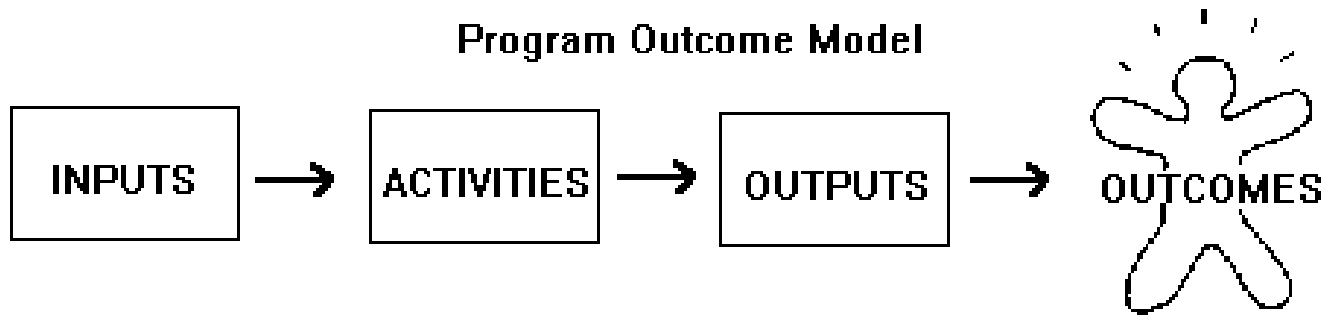
# Ciclo de Gestão Tradicional: PDCA



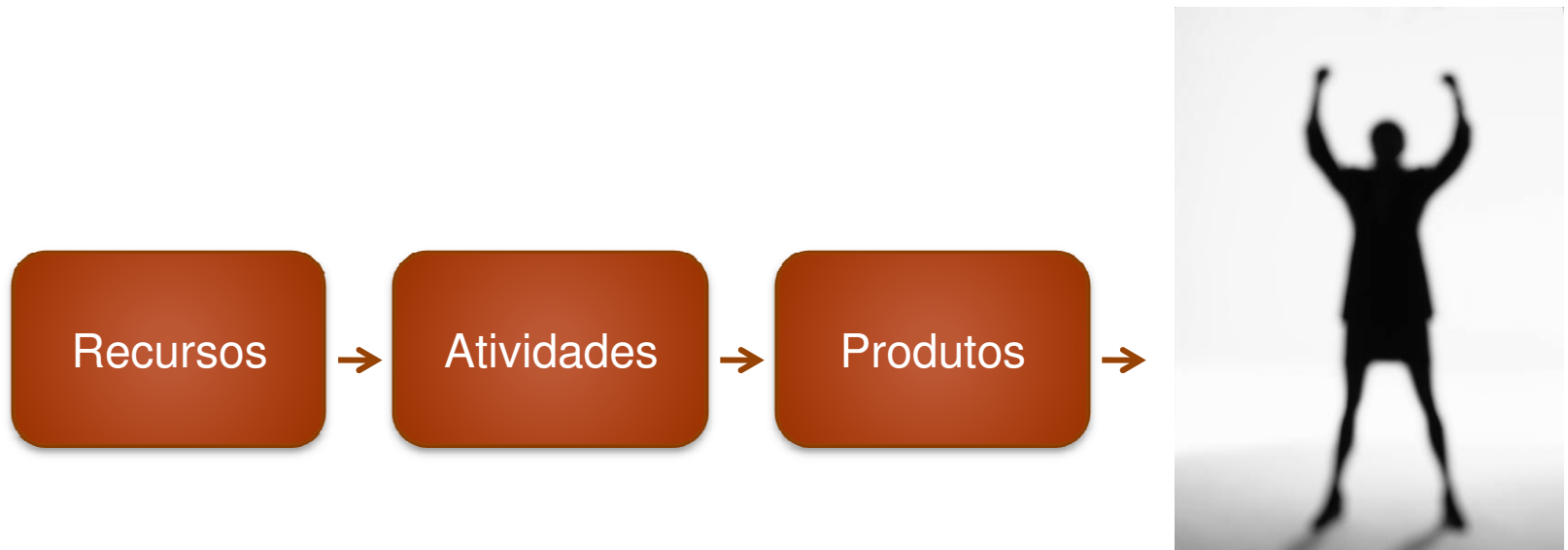


# **GESTÃO SOCIAL COM FOCO EM RESULTADOS**

**Program Outcome Model**

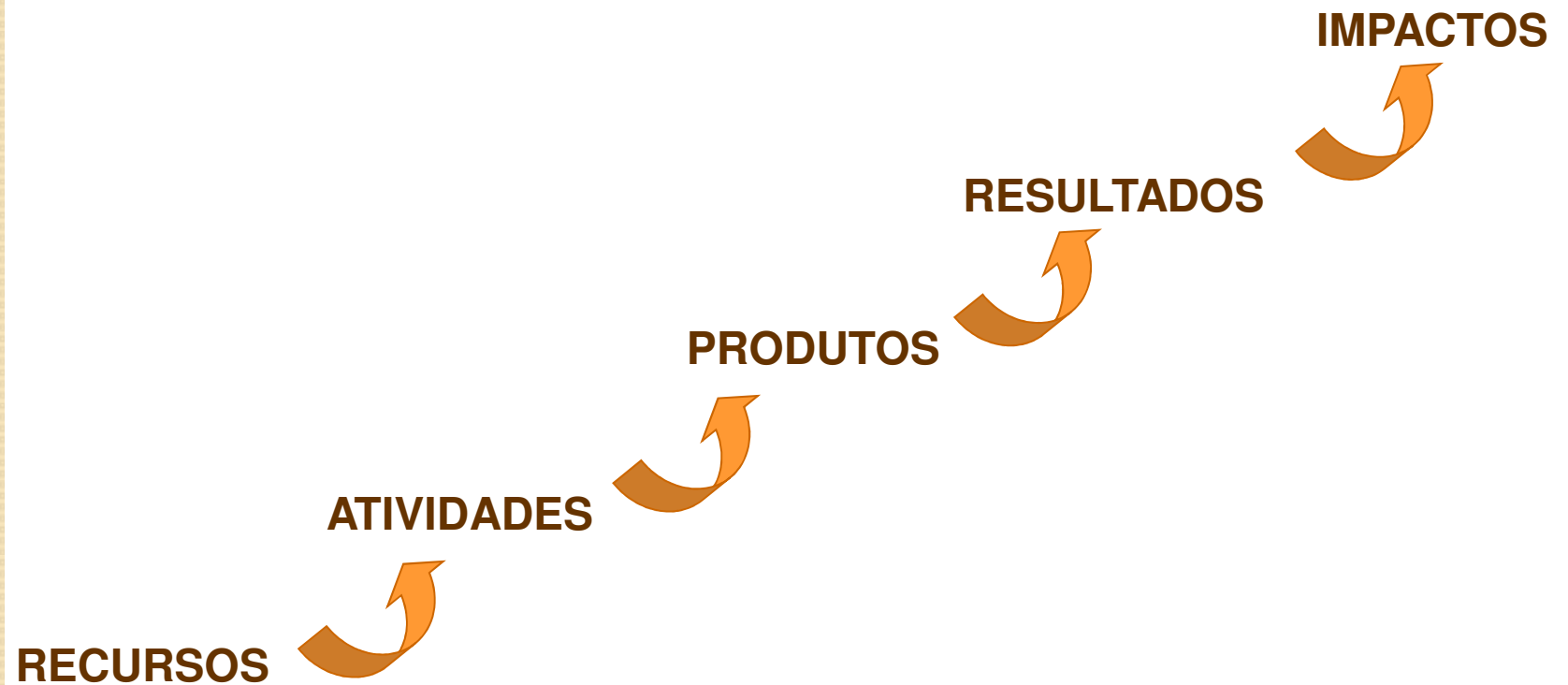


(United Way of America, 1996)





# A Realização do Projeto



# 3 Tipos de Resultados

Todo projeto resulta em:

- **Produtos (*Outputs*)** - bens ou serviços criados ou fornecidos pelo projeto através de suas atividades.
- **Resultados (*Outcomes*)** – benefícios ou transformações para os participantes gerados durante ou logo após sua participação no projeto.
  - Ex.: mudanças de consciência, conhecimentos, habilidades, comportamentos, aspirações e motivação.
- **Impactos (*Impact*)** – benefícios de médio e longo prazo para os participantes e beneficiários indiretos do projeto (suas famílias e comunidades).

Alinhamento Conceitual

**MARCO LÓGICO**

**≠**

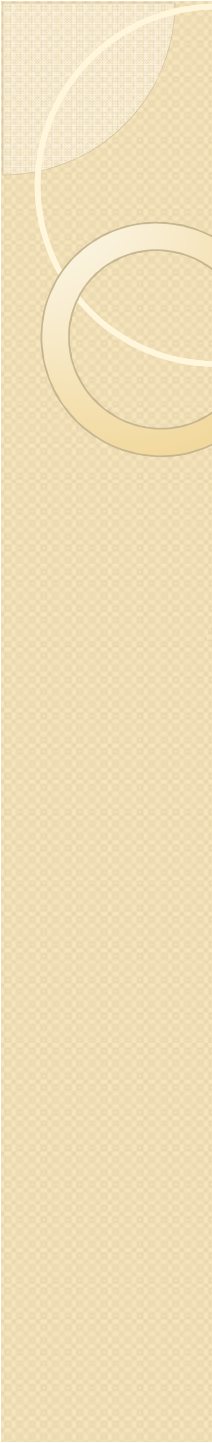
**MODELO LÓGICO**





# Marco Lógico

- O marco lógico - também conhecido como matriz lógica - foi sistematizado pela agência alemã GTZ em um guia de orientação para o planejamento de projetos, mais conhecido como ZOPP - Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos.
- No planejamento do projeto, as informações que devem ser introduzidas em uma matriz lógica, iniciando o preenchimento de baixo para cima.

# Matriz Lógica



<b>Descrição</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Meios de verificação (Fontes)</b>	<b>Premissas (Fatores de Risco)</b>
Objetivo Geral				
Objetivos Específicos				
Resultados Imediatos				
Atividades				



(Cassiolato e Guerresi, 2010)



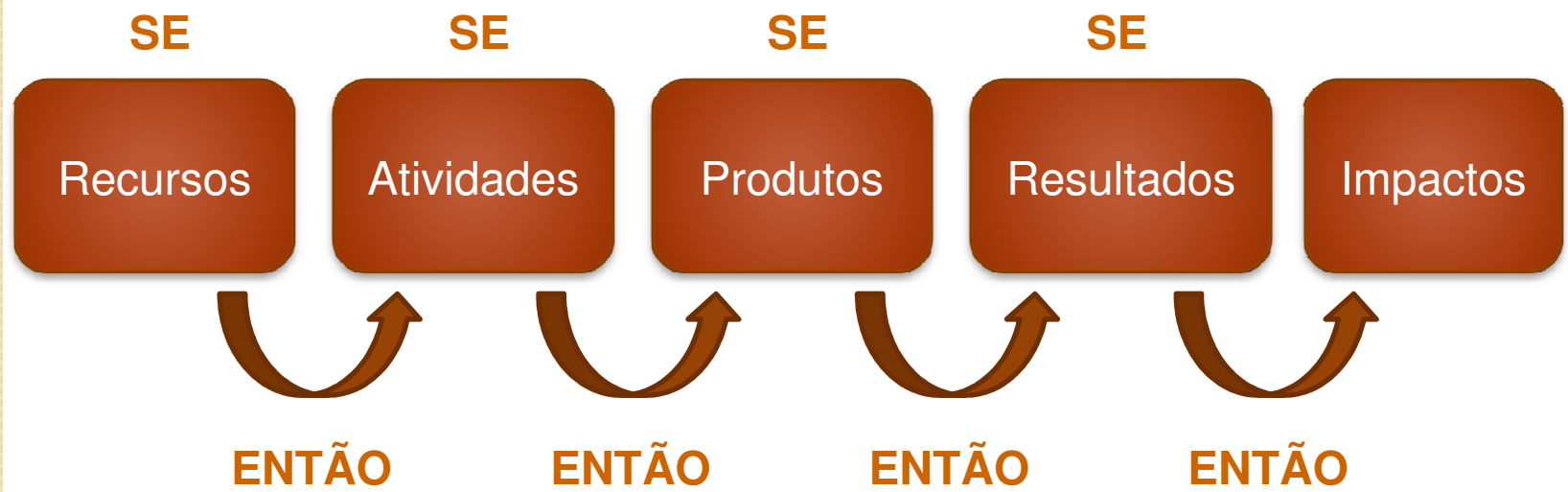
PROGRAM LOGIC MODEL

# MODELO LÓGICO DE GESTÃO DE PROJETOS

# Modelo Lógico

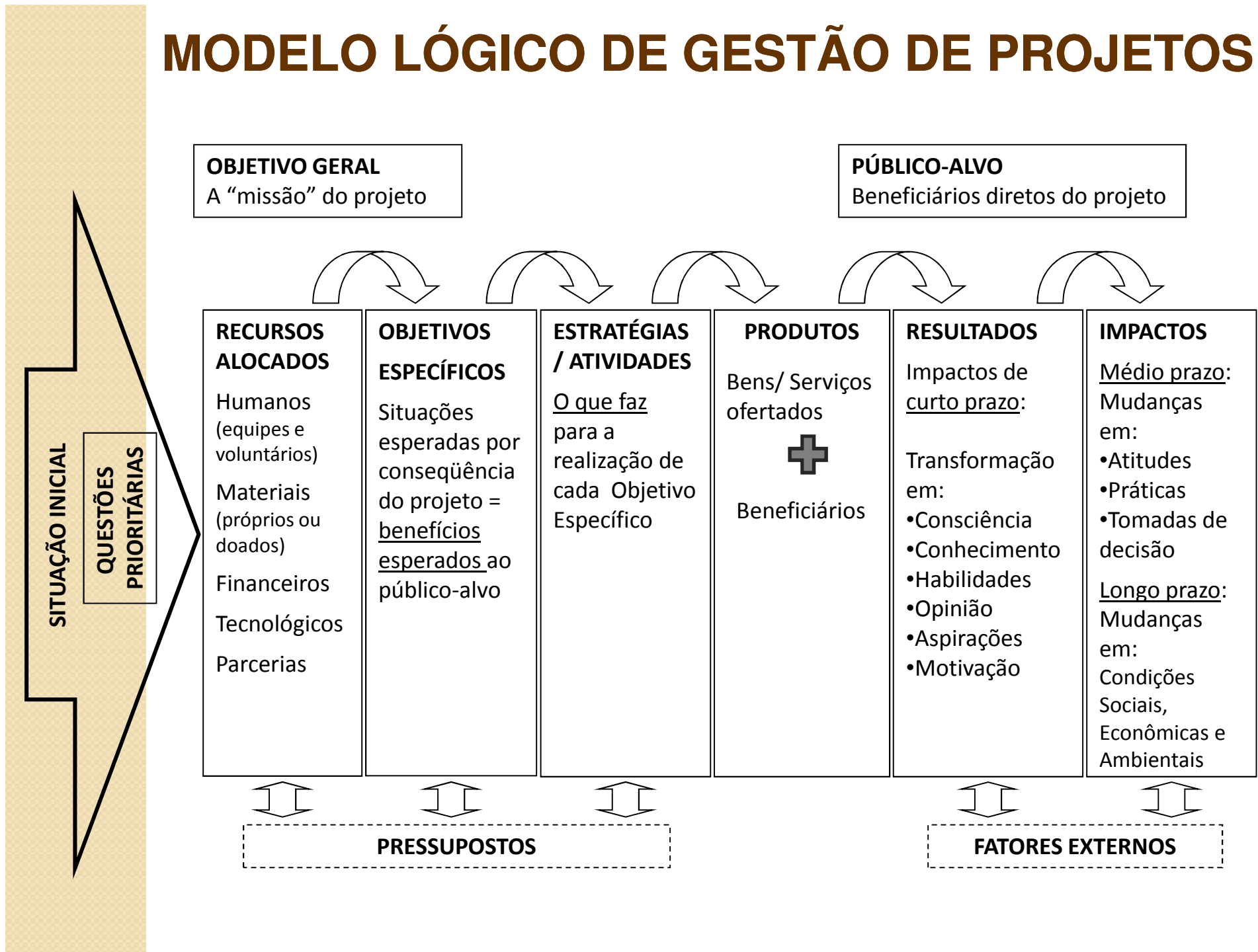
- É um instrumento visual e sistêmico de apresentação e compartilhamento de informações sobre os recursos alocados em um projeto ou programa, as atividades previstas, os resultados e as mudanças que se espera alcançar.
- É um recurso metodológico para explicitar a estrutura de programa ou projeto orientado para resultados.
- De forma simples, retrata as relações causais e os pressupostos que são base da operacionalização do projeto.







# MODELO LÓGICO DE GESTÃO DE PROJETOS





# Modelo Lógico de Gestão de Projetos

Além disso, os Modelos Lógicos são úteis para todas as partes envolvidas em uma iniciativa, pois são capazes de:

- comunicar o propósito fundamental do projeto;
- demonstrar porque o projeto é importante;
- apresentar o que se espera resulte do projeto;
- descrever as atividades que levarão ao alcance dos resultados esperados;
- servir de base para determinar se as atividades planejadas serão capazes de levar aos resultados esperados;
- tornar-se uma linguagem comum e um ponto de referência para todos os envolvidos no projeto.

(W.K. Kellogg Foundation, 2001)

# A Relação de Causalidade





O Passo a Passo da Construção

# **MODELO LÓGICO DE GESTÃO DE PROJETOS**

# Para Reflexão

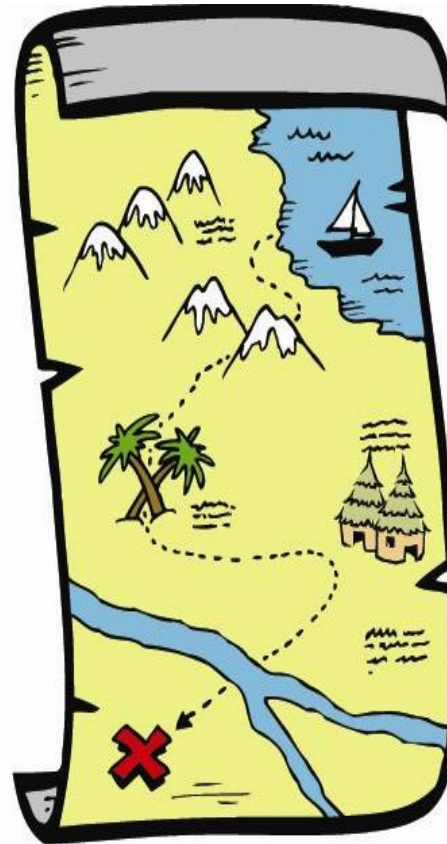


*Para onde estamos indo?  
Como vamos chegar lá?  
O que vai demonstrar que  
chegamos lá?*

*“Se você não sabe para  
onde está indo, como vai  
saber quando chegar lá?”*

(Yogi Berra)

Muitos dizem que o Modelo Lógico é como um mapa



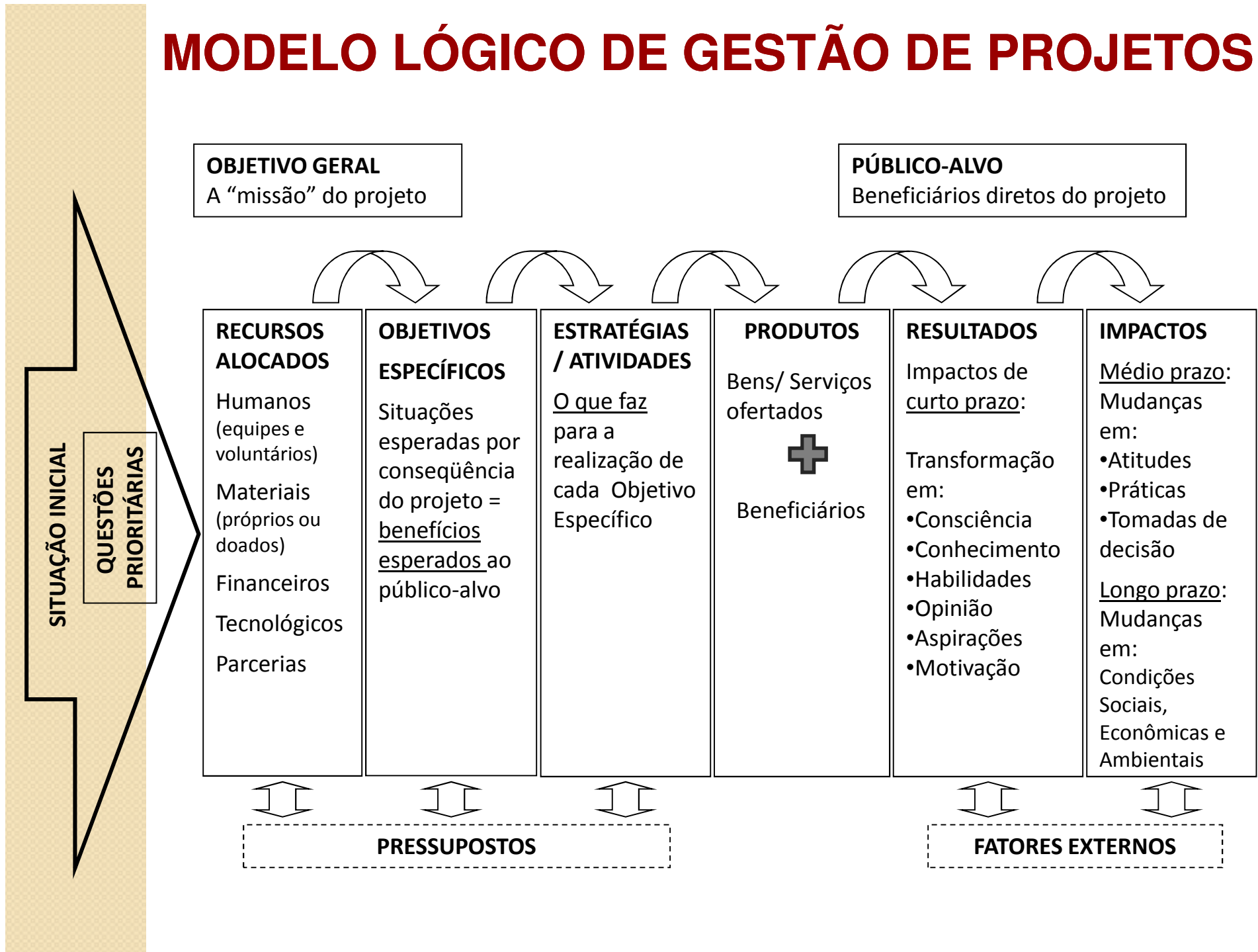
(adaptado de University of Wisconsin System, 2008)



# Modelo Lógico de Gestão de Projetos

- **Para a gestão** = é um instrumento visual e sistêmico de apresentação e compartilhamento de informações sobre o que é o programa e seus objetivos, e como ele está sendo operacionalizado. Permite a rápida identificação de “desvios de rota” e orienta a busca por novos recursos.
- **Para a avaliação** = é o primeiro instrumento de avaliação. Apresenta o programa como ele vem sendo implementado, e destaca os componentes a serem monitorados e avaliados para análise de sua performance.

# MODELO LÓGICO DE GESTÃO DE PROJETOS





# Os Componentes do MLGP

- **Questões Prioritárias:**

As questões ou problemas que o projeto quer resolver ou minimizar.

A definição clara e precisa dos problemas que o projeto quer resolver é o primeiro requisito para alcançar o impacto desejado .

Para maior alinhamento e consistência, pode-se usar ferramentas para ajudar na identificação da relação de causalidade entre as questões levantadas. Ex.: árvore de problemas



# Árvore de Problemas

- A árvore é organizada em torno de um **problema central**, e os demais problemas, que irão compor a explicação, serão definidos ou como causas ou como consequências do problema central.
- Essas diferenciações entre os níveis de problemas - central, causa ou consequências - são importantes para orientar as ações efetivas para a transformação prevista pelo projeto.



# Descritores do(s) Problema(s)

“Antes de explicar um problema é preciso definir seu significado e conteúdo mediante sua descrição”.

(Carlos Matus, citado por Cassiolato e Guerresi, 2010)

- Os descritores devem apresentar de forma clara os fatos que mostram que o problema existe.
- Tornam mais preciso o enunciado do problema para que o mesmo possa ser verificável por meio dos fatos que o evidenciam.
- Além disso, expressam a situação inicial do contexto e estabelece uma linha de base para aferir a transformação esperada com o projeto.
- Os descritores também são importantes para auxiliar na construção posterior dos indicadores de resultados finais.



# Causas Críticas

- Para garantir efetiva transformação na situação problema, as ações do projeto deverão intervir em causas selecionadas como críticas.

As causas críticas do problema devem cumprir três requisitos:

1. Ter alto impacto na mudança do problema.
2. Ser um centro prático de ação, ou seja, o ator pode agir de modo prático, efetivo e direto sobre a causa.
3. Ser politicamente oportuno agir sobre a causa identificada.

(Cassiolato e Guerresi, 2010)

# Os Componentes do MLGP

- **Objetivo Geral –**

É a contribuição maior que o projeto fará e que deve corresponder à solução ou redução do problema central identificado nas questões prioritárias.

Só deve haver um Objetivo Geral por projeto.

**É a missão do projeto!**

**Exemplo:**

Problema – Alta incidência de mortalidade infantil na região X.

Objetivo Geral – Reduzir a mortalidade infantil na região X.

# Os Componentes do MLGP

- **Objetivos Específicos:**

O que o projeto espera alcançar para realizar seu Objetivo Geral.

Devem descrever condições ou transformações a serem obtidas para que o Objetivo Geral se concretize.

O Objetivo Geral do projeto deve estar diretamente ligado ao problema central e os Objetivos Específicos às causas críticas identificadas.



# Os Componentes do MLGP

- **Público-alvo:**

Quem o projeto beneficiará diretamente.

Os critérios específicos para participação no projeto, deverão estar descritos de forma clara, para evitar mal entendidos.



# Os Componentes do MLGP

- **Atividades:**

Ações que o projeto realiza para alcançar cada Objetivo Específico.

“As ações do programa ou projeto devem estar orientadas para mudar causas críticas do problema, aquelas sobre as quais se deve intervir pelo seu maior efeito para a transformação esperada”.

(adaptado de Cassiolato e Guerresi, 2010)

# Os Componentes do MLGP

- **Produtos:**

Bens ou serviços criados ou fornecidos pelo projeto através de suas atividades e a quem beneficiam.

Por serem o resultado direto da realização de cada atividade, sua descrição e quantificação comprovam a realização e a dimensionam.

**Exemplo:**

Atividade – Oferecer cursos de inglês para os jovens.

Produtos – Cursos oferecidos

Jovens beneficiados

# Os Componentes do MLGP

- **Resultados:**

Benefícios ou transformações para os participantes gerados durante ou logo após sua participação no projeto.

Normalmente referem-se a mudanças de consciência, conhecimentos, habilidades, comportamentos, aspirações e motivação.

Muitas vezes os resultados são resultados de mais de uma atividade.

Sendo decorrência dos produtos das atividades, os resultados devem evidenciar mudanças nas causas do problema central.

# Os Componentes do MLGP

- **Impactos:**

Benefícios ou transformações de médio e longo prazo para os participantes e beneficiários indiretos do projeto.

Os impactos podem ser de 3 tipos:

- ❖ Resultado final esperado: deve estar diretamente relacionado ao objetivo geral do projeto, refletindo a transformação no problema central.
- ❖ Efeitos diretos: efeitos diretamente associados ao alcance do resultado final e que, muitas vezes, refletem mudanças nas consequências do problema.
- ❖ Efeitos indiretos: efeitos que não podem ser somente atribuídos ao projeto, mesmo que decorrentes do alcance do resultado final.



# Para Reflexão

“Embora os impactos sejam muito relevantes, o que importa é deixar explícito o compromisso dos dirigentes com o alcance do resultado final, e que este seja algo factível de ser mensurado e aferido em tempo oportuno” .

(Cassiolato e Gueresi, 2010)

# Os Componentes do MLGP

- **Recursos** – Os recursos financeiros, humanos, materiais e tecnológicos com os quais o projeto conta para realizar suas atividades.
- **Pressupostos** – As premissas que norteiam a definição de objetivos e atividades e as condições necessárias para que as relações causais levem ao alcance dos resultados e impactos esperados.
- **Fatores Externos** – Fatores e/ou condições externas ao controle do projeto que podem influenciar no atingimento de seus objetivos.

# Dicas na construção do MLGP

- **Desenhando o modelo lógico**
  - É necessário ter paciência - os modelos lógicos completos são ilusoriamente simples. Na realidade, são necessários muitos rascunhos para descrever a essência de um programa ou projeto.
- **Armadilhas do modelamento lógico**
  - Evite o perfeccionismo - se alguns elementos ainda são desconhecidos ou ficaram pouco claros, aceite trabalhar com as limitações e as informações disponíveis.
  - Complexidade vs. Lógica linear - embora o desenho de um projeto tenha lógicas por vezes bastante complexas, a visão linear pode ser uma simplificação útil.
  - Atualização periódica - como o modelo lógico deve ser construído com a participação da equipe do projeto, é importante orientar para que seja revisado regularmente, checando seus pressupostos, já que mudanças podem ocorrer e afetar a estrutura lógica, bem como seu desempenho.

(adaptado de McLaughlin e Jordan, citados por Cassiolato e Guerresi, 2010)



# Elementos críticos para o sucesso em transformação social

- Foco claro
  - Consistência
  - Persistência
- } MLGP

A Importância das Parcerias

# **GESTÃO INTEGRADA E ESTRATÉGICA**

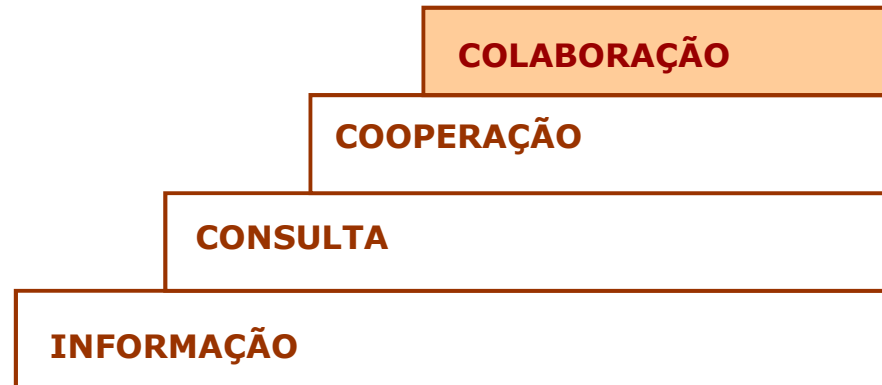


# Parceria - conceito

“A relação entre duas ou mais partes que, tendo objetivos compatíveis, estabelecem um acordo para fazer alguma coisa juntos. Parcerias são pessoas trabalhando juntas em uma relação mutuamente benéfica, muitas vezes fazendo juntos o que não conseguiriam realizar sozinhos”.

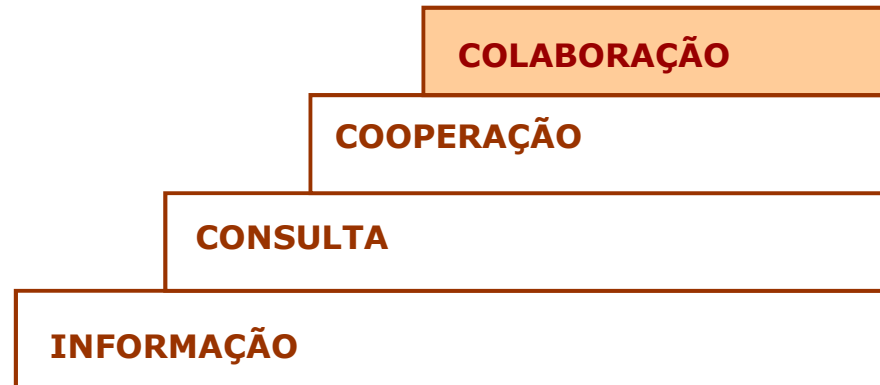
(Frank & Smith, 2000)

# Diferentes Graus de Parceria



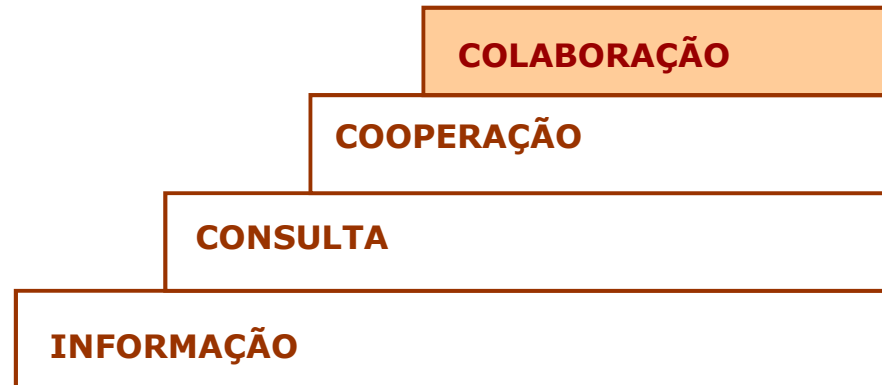
- 1. Informação** – é o primeiro estágio de qualquer parceria. Quando os parceiros passam a se conhecer melhor e a compreender como se afetam mutuamente.

# Diferentes Graus de Parceria



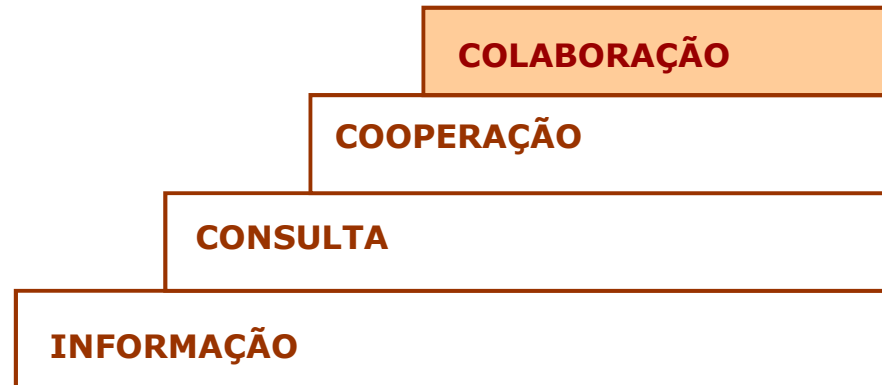
- 2. Consulta**– quando os parceiros passam a trocar idéias sobre como fazer determinadas coisas. Requer que os parceiros se conheçam e se respeitem.

# Diferentes Graus de Parceria



- 3. Cooperação**— quando um parceiro precisa da ajuda de outros para operacionalizar uma idéia. Nesta etapa, o planejamento e a tomada de decisão sobre o que será feito ainda é unilateral.

# Diferentes Graus de Parceria



- 4. Colaboração** – é o grau maior e mais complexo de parceria. Quando os parceiros planejam juntos o que fazer e como, tornando-se conjuntamente responsáveis pelo projeto e seus resultados. Neste estágio o poder pela tomada de decisão é compartilhado.



Segredos e desafios

# COLABORAÇÃO



# Colaboração

- Considerada a “marca” da década de 90, quando profissionais e pesquisadores passaram a recomendar parcerias colaborativas entre múltiplos setores como estratégia para transformações sistêmicas em áreas como: desenvolvimento humano e social, governo e mobilização comunitária.



# Para Reflexão

“Colaboração é um processo através do qual atores que vêem diferentes aspectos de um problema ou questão podem construtivamente explorar suas diferenças e buscar soluções que vão além dos limites de sua visão”

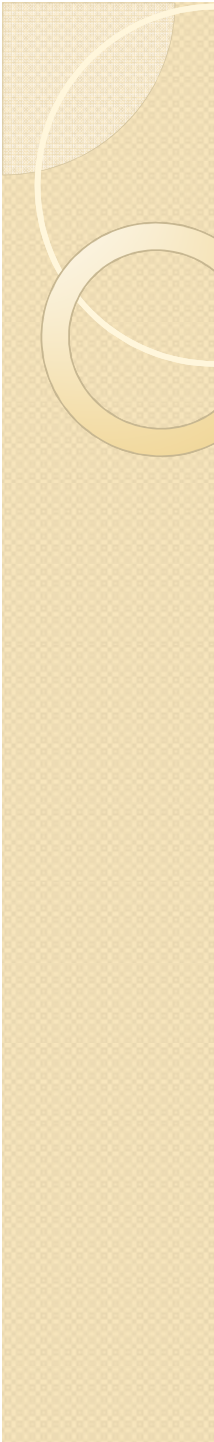
(adaptado de Gray, citado por Borden e Perkins, 1999)

# Tipos de Colaboração

Dentro da hierarquia de uma organização, as colaborações podem ser:

- Interinstitucional no nível estratégico – com o propósito maior de coordenação de programas e serviços
- Interinstitucional no nível operacional – com o objetivo de criar uma rede entre os prestadores de serviço
- Intrainstitucional – quando envolve parcerias entre os vários níveis hierárquicos de uma mesma organização
- Técnico-família – quando a parceria é criada com as famílias para prover serviços mais efetivos e individualizados aos beneficiários.

(adaptado de Hodges, Nesman & Hernandez, 1999)



# Elementos Críticos para o Sucesso em Processos Colaborativos

- Objetivo maior ou visão de futuro compartilhados
- Comunicação eficaz
- Confiança e comprometimento
- Preservação da identidade e autonomia
- Respeito à diversidade
- Papéis e responsabilidades claras
- Participação voluntária
- Estrutura de governança que favoreça a troca de informações e as tomadas de decisão
- Avaliação contínua



# Articulação vs. Integração

- Quando falamos em integrar as ações, torna-se comum o entendimento de que cada qual vai deixar de fazer o que faz para realizar um novo trabalho.
- Articulação significa cada um trazer seus conhecimentos, habilidades e práticas e através de parcerias descobrir novas formas de trabalhar em conjunto e ser mais efetivo.

(Curitiba. Prefeitura Municipal, 2002)



# Para Reflexão

“O objetivo maior de uma colaboração deve ser estabelecer um processo contínuo de resolução de problemas, e não ser um fim em si mesmo”.

(Hodges, Nesman & Hernandez, 1999)





**Este material foi desenvolvido tendo como base as seguintes obras e documentos**

# **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

# Referências Bibliográficas

Almeida, Maria Cristina Salomão. (s.d.). **Roteiro para elaboração de projeto.** Disponível em [www.fibrj.com.br/projetos\\_sociais.htm](http://www.fibrj.com.br/projetos_sociais.htm)

Borden, L.M.; Perkins, D.F. (1999). **Assessing your collaboration: A self evaluation tool.** Journal of Extension, Vol.37, No.2.

Cassiolato e Guerresi. (2010). **Como elaborar Modelo Lógico: roteiro para formular programas e organizar avaliação.** IPEA: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Nota técnica nº 6.

Curitiba. Prefeitura Municipal. (2002). **Modelo colaborativo: Experiência e aprendizados do desenvolvimento comunitário em Curitiba.** Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública.

Frank, F.; Smith, A. (2000). **The partnership handbook.** Escrito para Human Resources Development Canada. Disponível em [www.hrdc-drhc.gc.ca/common/partnr.shtml](http://www.hrdc-drhc.gc.ca/common/partnr.shtml)

Hodges, S.; Nesman, T.; Hernandez, M. (1999). **Promising practices: building collaboration in systems of care.** Systems of Care: Promising Practices in Children's Mental Health, 1998 Series, Volume VI. Washington, D.C.: Center for Effective Collaboration and Practice, American Institutes for Research.

# Referências Bibliográficas

- Nicolau, Isabel. (2010). **O conceito de estratégia**. Lisboa: INDEG/ISCTE- Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial.
- Ott, Johh G. (2010). **The Power of Collective Wisdom**. Apresentação proferida no Tamarack's 2010 Communities Collaborating Institute.
- Pogoda, Cristina Fedato; Pires, João Teixeira; Moretti, Telma. (s.d.). **Avaliação de resultados de programas e projetos sociais**. Estudo de caso elaborado para o VI SEMEAD.
- São Paulo (Estado). Secretaria do Meio Ambiente. Coordenadoria de Planejamento Ambiental Estratégico e Educação Ambiental. **Manual para Elaboração, Administração e Avaliação de Projetos Socioambientais**. São Paulo: SMA / CPLEA, 2005.
- Schuckar. Myriam. (2005). **Captação de recursos para projetos sociais**. Disponível em [www.usc.br/assecom/encontropsm1.ppt](http://www.usc.br/assecom/encontropsm1.ppt)
- Stephanou, Luis; Muller, Lúcia Helena; Carvalho, Isabel Cristina de Moura. (2003). **Guia para a elaboração de projetos sociais**. Porto Alegre: Editora Sinodal e Fundação Luterana de Diaconia.
- United Way of America. (1996). **Measuring program outcomes: a practical approach**.



# Referências Bibliográficas

- University of Wisconsin System. (2008). **Logic Model Guidelines**. Apresentação elaborada para o curso de extensão em Program Development and Evaluation.
- W.K. Kellogg Foundation. (2001). **Logic Model Development Guide: Using Logic Models to Bring Together Planning, Evaluation, & Action**.



# **Specto**

**Instituto para o Desenvolvimento  
Social e Humano**

Contato:

LYCIA TRAMUJAS VASCONCELLOS NEUMANN

[lycianeumann@gmail.com](mailto:lycianeumann@gmail.com)