



Rede Lusófona  
pelo Direito  
à Educação

# **GUIA 2**

# **Desenvolvimento**

# **Institucional**

## **2024**

## Realização



redelusofona.org

## Comitê Gestor

Brasil | Campanha Brasileira pelo Direito à Educação

Cabo Verde | Rede Nacional da Campanha Educação Para Todos de Cabo Verde

Moçambique | Movimento de Educação para Todos de Moçambique

## Organização, edição e redação

Andressa Pellanda, Helena Rodrigues e Marcele Frossard

## Comunicação e design

Renan Simão e Leticia Uyetaqui

## Rede Lusófona pelo Direito à Educação

Angola | Associação de Actores Sociais: Chave do Saber Angola (Rede de Educação de Angola)

Sebastiana Martins

Carlos Cambuta

Marcelina Tchimbandjela

Victor Barbosa

Brasil | Campanha Brasileira pelo Direito à Educação

Andressa Pellanda

Helena Rodrigues

Marcele Frossard

Cabo Verde | Rede Nacional da Campanha Educação Para Todos de Cabo Verde

Abraão Borges

Albertino Delgado

Guiné-Bissau | Rede de Campanha Educação para Todos de Guiné-Bissau

Miguel Campos Sá

Vençã Mendes

Moçambique | Movimento de Educação para Todos de Moçambique

Isabel Francisco da Silva

Sumeia Cassimo

Portugal | Centro de Estudos Africanos da Universidade do Porto

Rui da Silva

Ana Poças

Andreia Soares

Sara Poças

Julio Santos

São Tomé e Príncipe | Federação das ONGs de São Tomé e Príncipe

Eduardo Elba

Timor Leste | Parceria de Educação da Sociedade Civil / Civil Society Education Partnership

Francisco de Araujo

José de Jesus

## Apoio

**EDUCATION OUTLOUD**  
advocacy & social accountability

**GPE** Transforming Education

## SOBRE A RELUS

A Rede Lusófona pelo Direito à Educação é uma coalizão internacional da sociedade civil, que reúne coalizões e organizações nacionais de Angola, Brasil, Cabo Verde, Guiné Bissau, Moçambique, Portugal, São Tomé e Príncipe e Timor Leste. Estamos, portanto, em 4 continentes: África, Américas, Ásia e Europa.

Desde novembro de 2010, a Campanha Brasileira pelo Direito à Educação trabalhou para implementar um Programa de Cooperação Sul-Sul para Países Lusófonos (PCSS-Lusófonos). Este programa levou à criação, em 2016, da Rede Lusófona do Direito à Educação (ReLus).

O principal objetivo do programa de cooperação era apoiar o desenvolvimento de estratégias das sociedades civis nacionais para envolver os governos no desenvolvimento, reforma e expansão de políticas e disposições educacionais que garantam o direito à uma educação de qualidade.



A proposta de um projeto de cooperação entre a educação nacional dos países lusófonos surgiu em 2007 e, a partir de sua formalização em 2010, a Campanha Brasileira discutiu o formato com cada uma das redes nacionais da sociedade civil sobre Educação para Todos (Education for All - EFA) em todos os países envolvidos no

programa. A Campanha liderou a representação de membros de língua portuguesa da Campanha Global pela Educação (GCE) desde 2008 e defendeu desde então a participação crescente e mais qualificada desses países nesse grupo. Essa defesa ganhou corpo nas coalizões dos demais países de língua portuguesa e hoje nos constituímos em rede.

As atividades realizadas desde 2010 permitiram maior contato entre as coalizões nacionais, aprofundando o conhecimento de cada uma das redes e de seus membros, bem como o contexto político de cada país e o grau de envolvimento da sociedade civil em processos políticos relacionados à educação.

A força crescente da rede lusófona também foi reconhecida pela ANCEFA (Campanha da Rede África Educação para Todos), uma rede regional da GCE que, em 2012, nomeou um membro da equipe para se concentrar no fortalecimento de seu relacionamento com os países lusófonos.

O isolamento linguístico e geográfico dos países lusófonos não é mais visto como os principais desafios da Rede Lusófona pelo Direito à Educação, apesar de ser um dos ingredientes que determina seu isolamento nos círculos das políticas educacionais regionais e internacionais.

Um dos dois principais desafios da Rede agora é garantir que essa rede incipiente seja fortalecida, desenvolvendo ações para agilizar o intercâmbio de experiências entre as coalizões lusófonas e encontrando sinergias entre os interesses nacionais e a esfera internacional, garantindo que a voz das comunidades de língua portuguesa serão representadas nos debates e nos processos de decisão política sobre políticas educacionais.

## SUMÁRIO

Apresentação	6
Formalização de Redes	7
Benefícios da formação de redes	8
Formalização de Redes	9
Breve história do surgimento da Rede de Angola	9
Elaboração de projetos e captação de recursos	13
O ciclo de vida de projetos	13
A Importância de uma abordagem integrada no gerenciamento de projetos	14
Identificação e design do projeto	15
Identificar ideias do projeto	16
Coletar dados de avaliação	17
Análise das partes interessadas	18
Análise de dados	19
Análise de problemas	20
Análise de objetivos	20
Identificar a lógica de projetos	22
Interpretação da matriz da estrutura lógica	23
Elaboração do Orçamento	25
Avaliação de impacto e produção de relatórios	27

# Apresentação

---

Bem-vindos ao Guia sobre Desenvolvimento Institucional, desenvolvido no âmbito do ciclo de formações da Rede Lusófona pelo Direito à Educação, com o apoio da Education Out Loud | Global Partnership for Education.

Este recurso tem como objetivo fornecer uma compreensão abrangente sobre alguns elementos de Desenvolvimento Institucional, destacando sua importância e aplicabilidade nas iniciativas de organizações que atuam na sociedade civil pela educação. Ao explorar os princípios fundamentais desta abordagem, buscamos capacitar os participantes a conceber, implementar e avaliar estratégias eficazes para promover mudanças significativas no cenário educacional.

Este guia aborda três grandes questões: 1) Formalização de Redes; 2) Elaboração de projetos e captação de recursos; e 3) Avaliação de impacto e produção de relatórios.

Reunimos conhecimentos e práticas consolidadas, adaptando-os ao contexto dos países de língua oficial portuguesa do Sul Global, para fortalecer a atuação da Rede e seus parceiros na promoção do Direito à Educação. Agradecemos à Education Out Loud | Global Partnership for Education por seu apoio, que possibilitou a criação deste material educativo.

Ao explorar as interseções entre teoria e prática, esperamos que este guia seja uma ferramenta valiosa para inspirar e capacitar todos os envolvidos na construção de um futuro educacional mais justo e inclusivo para todas as pessoas.

# Formalização de Redes

---

*Recomendações e experiências de Angola e Moçambique.*

Um conceito crucial na área das políticas que é relevante para este guia é o dos grupos de interesse. A definição de grupos de interesse é bastante abrangente, sendo que a que adotaremos é a seguinte: *"Um grupo de interesse é uma associação de indivíduos ou organizações, geralmente formalmente organizada, que busca influenciar as políticas públicas"*, conforme descrito por Thomas e Hrebenar (1999).

Os movimentos sociais, por exemplo, podem ser considerados uma forma de grupo de interesse dentro do contexto da sociedade civil, e possuem seis características importantes: 1) representam instituições estabelecidas; 2) buscam mudanças na estrutura; 3) empregam ações políticas coletivas; 4) geralmente têm uma postura anti-*establishment*; 5) possuem uma estrutura organizacional pouco definida; e 6) têm liderança pouco definida ou seguem um líder carismático.

Jenkins-Smith e outros autores (2017) analisam o Advocacy Coalition Framework (ACF - ou Estrutura de Coalizões de Advocacy ou de Defesa). Coalizões de *advocacy* ou advocacia ou de defesa são definidas pelos autores como grupos de atores que compartilham crenças fundamentais em políticas e coordenam suas ações de uma maneira complexa para influenciar um subsistema político em rede, mantendo estabilidade ao longo do tempo, apesar das mudanças na composição e eventuais deserções. A seguir, vamos compreender alguns tipos comuns de governança de coalizões em rede.

## **Alianças / parcerias**

Aliança é um termo que deriva do verbo "aliar" o qual faz menção à ação de aliar a duas ou mais organizações em prol de um objetivo comum, em parceria. As alianças devem ser usadas para aproveitar as diversas oportunidades que o cenário global oferece, em torno de uma ação específica ou de um projeto comum, momentaneamente.

Quando definida uma aliança, elas passam a trabalhar em sinergia em prol de novas soluções. É uma estratégia eficiente quando se fala em: redução de riscos, otimização de processos e aumento da capacidade interventiva. Uma aliança pode ser composta por redes.

### **Redes**

Rede é conjunto de organizações e/ou pessoas da sociedade civil que se organizam em âmbito nacional e pode ser representada em todo o território por delegações provinciais regionais, pontos focais, comitês regionais. É uma nomenclatura mais comum para “coalizão” e serve para identificar aquelas de ação contínua e estratégica.

### **Movimentos**

Há também quem utilize do termo “movimento” para descrever uma coalizão. Nesse caso, a característica mais marcante é de trabalho em ações direta, de mobilização popular, e que apresentam uma conformação mais fluida que a estrutura de uma rede ou uma aliança.

## **Benefícios da formação de redes**

Entre os benefícios do trabalho em rede destacam-se:

- Permite que todas as partes atinjam seus objetivos mais rapidamente;
- Compartilhamento de recursos, capacidades e competências com organizações de diferentes localidades e regiões ao redor do país ou do mundo;
- Melhoria de visibilidade de acesso aos cenários local e global;
- Fortalecimento das operações e capacidades de intervenção das organizações;
- Desenvolvimento de habilidades organizacionais;
- Construção de redes e alianças;
- A identificação dos *stakeholders* facilita o processo de advocacia, trazendo mudanças positivas no setor de educação para as comunidades;
- O mapeamento dos *stakeholders* permite e facilita a organização a revelar as relações de poder, identificando os canais de influência e os alvos.

Para compreender sobre o processo de identificação dos actores-chave e dos grupos de interesse, veja o Guia de Articulação Institucional.

## **Formalização de Redes**

Consiste na regularização da situação da organização que exerce uma atividade frente aos órgãos do Estado responsáveis pelos licenciamentos.

### **Vantagens da formalização**

É um valioso passo para o reconhecimento por parte das entidades para as quais a advocacia deve reflectir;

- Melhores condições para a formação de parcerias;
- Acesso a linhas de financiamento; e
- Maior segurança nas relações com os colaboradores.

## **Breve história do surgimento da Rede de Angola**

A Associação de Atores Sociais Chave do Saber Angola (Rede de Educação para Todos de Angola), foi criada em 2007 e é composta por um conjunto de organizações da sociedade civil angolana, que tem como preocupação, o acesso gratuito de todas as crianças, jovens e adultos a uma educação de qualidade.

Entretanto, a Rede funcionou durante 15 anos como uma organização informal, sem qualquer reconhecimento jurídico em Angola, cujo a rede funcionava como um simples espaço de diálogo.

Em 19 de Dezembro de 2011 data da primeira Assembleia Geral da Rede, foram eleitos a primeira Direcção, que estava representada por três organizações membros nomeadamente:

AAEA- Associação Angolana para Educação de Adultos - Presidente do conselho de direcção de;

SIMPROF- Sindicato Nacional de Professores- Vice-Presidente do Conselho de Direcção;

ADRA- Acção para o Desenvolvimento Rural e Ambiente na função de secretariado executivo;

Por meio do projeto Educação em Voz Alta (EVA), financiado pela GPE - Parceria Global para a Educação, foi possível a realização da 2ª Assembleia Geral para a ELEIÇÃO e LEGALIZAÇÃO da Rede de Educação de Angola, hoje designada por Associação de Actores Sociais Chave do Saber Angola.

### **Experiência na legalização da rede-Angola**

Passos dados:

1. Constituição de uma Comissão preparatória que conduziu a realização da 2ª Assembleia Geral Ordinária;
2. Criação de 4 subcomissões de trabalho com diferentes tarefas que foram:
3. Comissão de elaboração dos documentos reitores;
4. Comissão de mandatos e eleitoral
5. Comissão logístico
6. Comissão das finanças
7. Comissão de elaboração dos documentos reitores (Estatutos, regulamento interno, Manuais de procedimentos financeiro, regimento eleitoral, código de conduta eleitoral e outros)
8. Comissão de mandatos e eleitoral: Com as tarefas de verificar e validar as candidaturas, conduzir o acto eleitoral, proclamar os resultados das eleições;
9. Comissão logística: que assegurou as despesas de todo processo da Assembleia;
10. Comissão das finanças: com a sustentabilidade de ação, da qual assegurou financeiramente a realização da Assembleia.
11. A 2ª Assembleia Geral da Rede foi realizada nos dias 14 a 15 de Dezembro de 2022, e contou com a participação de 50 Organizações da Sociedade Civil membros da Rede.

Atualmente a rede Angolana está estruturada da seguinte forma:

A. Estruturas / Órgãos centrais:

i. Assembleia Geral- Órgão supremo e deliberativo, composto pela totalidade dos membros inscritos na rede com pleno direitos de votos;

ii. Conselho fiscal- Órgão que fiscaliza e do controlo da execução das políticas e das ações da rede;

iii. Conselho de Direcção- Órgão decisório e da execução das ações da rede através do seu secretariado executivo, apoiado pelas áreas técnicas no caso de Programas e projectos e Administração e finanças.

B. Estruturas / Órgãos Locais

O ponto focal é a organização da sociedade civil eleita a nível local que coordena as demais organizações naquele nível, seja Provincial, Distrital, Municipal ou Comunal em representação da rede Angola como link entre a Direcção Nacional e local.

Atualmente a Rede esta representada em 8 províncias de Angola.

12. Dessa Assembleia foi produzida uma acta Constitutiva e reconhecida pelos serviços notariais para criação oficial da rede nos termos da Lei nº 6/12 de 18 de Janeiro “Lei das Associações privadas” em Angola.
13. Segundo os procedimentos baseados na lei, em seguida foi solicitada a certidão de admissibilidade com vista à celebração da Escritura Pública da rede.
14. Neste processo, foi elaborada uma certidão oficial pelo Notário da constituição da rede nos termos da lei e conseqüentemente a sua publicação no Diário da República de Angola, tornando a Rede legalizada.
15. Divisão dos Órgãos:

Existe divisão entre os órgãos, nenhum órgão pode interferir na execução das tarefas e nas competências do outro, as delimitações dos órgãos faz com que cada seja independente de outro, limitando se em apenas na prestação de contas e apresentação dos relatórios da execução das suas tarefas, respeitando a ordem hierárquico de cada órgão e de certo modo todos obedecendo às orientações e às decisões tomadas em Assembleia Geral que é órgão supremo da rede. Segundo o art.º23 nos pontos 1 e 2 e nas suas alíneas dos Estatutos da rede Angola, todas as decisões tomadas em Assembleia Geral, ninguém pode as alterar ou mudar, mesmo o presidente da Mesa da Assembleia tem o poder de o fazer.

16. Cada órgão têm as suas competências específicas e natureza diferente de outro, outros tem a natureza:

Deliberativo,

Fiscalizador

Executor

17. Na articulação com outros membros são estabelecidas reuniões periódicas onde todos os membros da rede participam e partilham das informações.
18. As actividades da rede Angola são executadas pelas as organizações membros da rede em pleno gozo dos seus direitos. Aquelas organizações com capacidades de executar e com as suas quotas em dia têm a prioridade para executar as ações da rede. À Direcção apenas lhe é reservado o direito de acompanhar, monitorar, controlar a execução e aplicação dos fundos.

# Elaboração de projetos e captação de recursos<sup>1</sup>

---

*Recomendações e experiências do Brasil.*

## O ciclo de vida de projetos

Embora reconhecendo que os ciclos de vida de projetos diferem entre organizações de desenvolvimento, entendemos que o modelo de vida de projetos serve como uma estrutura que ajuda a:

1. Descrever as etapas que ligam o começo ao término de um projeto;
2. Reconhecer os procedimentos que as equipes de projeto devem adotar à medida que avançam pelas fases do ciclo de vida de um projeto;
3. Demonstrar como o ciclo de vida do gerenciamento de projetos pode ser empregado para orientar o gerenciamento, formulação, monitoramento, avaliação e controle de um projeto;
4. Explorar como os projetos operam dentro de um contexto de "limitações", no qual alterações em qualquer restrição resultam em repercussões indiretas nos parâmetros de outros projetos.

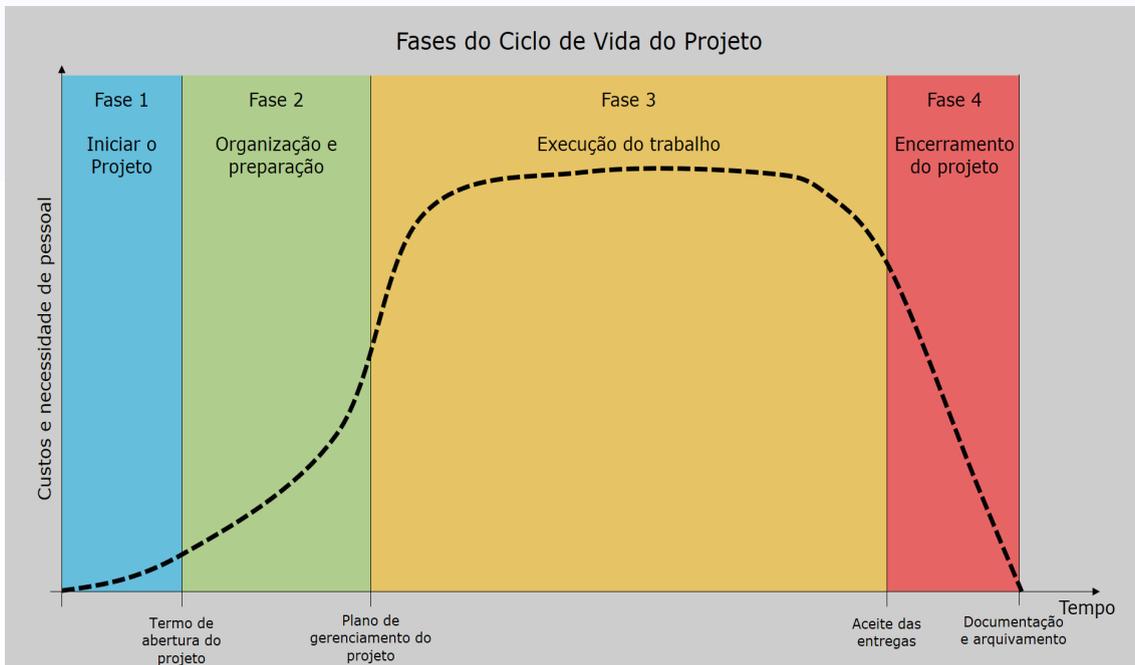
Por essa razão, este guia utiliza um modelo genérico de ciclo de vida de projetos para projetos de desenvolvimento. O modelo genérico de ciclo de vida de projetos compreende seis etapas:

1. Identificação e design do projeto;
2. Iniciação do projeto;
3. Planejamento do projeto;
4. Implementação do projeto;
5. Monitoramento, avaliação e controle do projeto; e
6. Transição final do projeto.

---

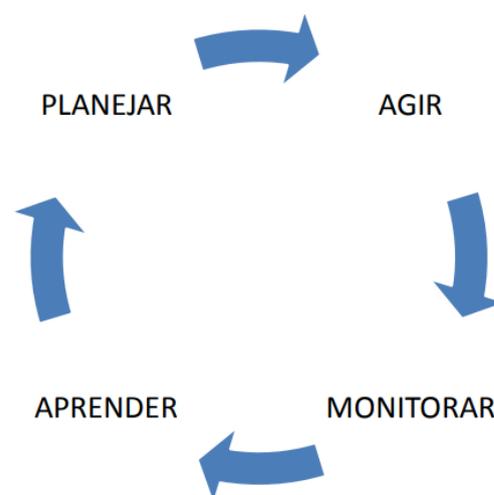
<sup>1</sup> Parte desse material é adaptado do curso de PMD Pro / Ink no qual membros da Campanha Brasileira estudaram.

Neste guia, vamos focar nos itens 1 e 6, que tratam de elaboração do projeto para captação de recursos e avaliação e relatoria final do projeto.



## A Importância de uma abordagem integrada no gerenciamento de projetos

O ciclo de vida do gerenciamento de projetos, embora seja composto por fases distintas, se entrelaça na prática, com sobreposições e interações entre elas. Por exemplo, as fases de Planejamento e Implementação formam um ciclo de feedback, enquanto a fase de Monitoramento, Avaliação e Controle atua como um ponto de controle contínuo ao longo do ciclo. Essa abordagem iterativa é



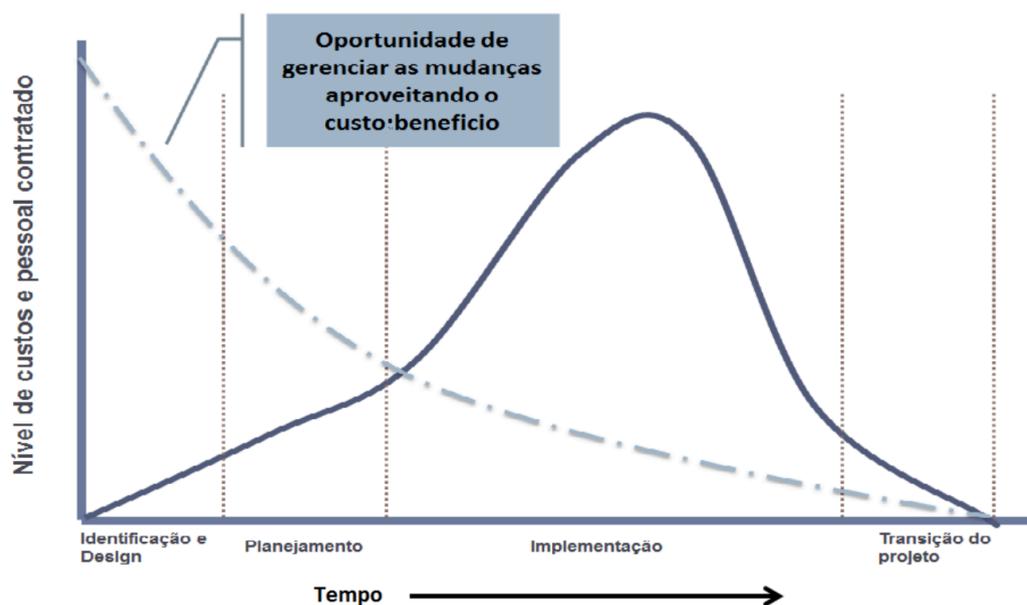
crucial para a aprendizagem contínua do projeto. Inspirado no ciclo de Deming, que segue a sequência planejar-executar-verificar-agir, o ciclo de aprendizagem em projetos corresponde aos processos em cada fase do ciclo de vida do gerenciamento de projetos: Planejamento corresponde a "Planejar"; Implementação a "Agir"; Monitoramento e Avaliação a "Monitorar"; e Controle (incluindo atualizações nos planos) a "Aprender".

## Identificação e design do projeto

A fase de Identificação e Design do projeto é crucial no setor de desenvolvimento social, pois ajuda as organizações a responder à pergunta essencial: "Estamos conduzindo o projeto corretamente?". Durante essa fase, equipes de projeto e partes interessadas colaboram sistematicamente para:

- Gerar ideias de projeto;
- Coletar dados de avaliação;
- Analisar esses dados;
- Desenvolver a lógica do projeto.

Esta fase é vital porque proporciona a oportunidade mais econômica para esclarecer parâmetros fundamentais do projeto, como localização, beneficiários, resultados esperados, estratégias, e riscos. Enquanto o projeto avança, o custo de alterar esses parâmetros aumenta significativamente, tornando essas mudanças mais difíceis de gerenciar. Portanto, é crucial que o gerente de projeto utilize dados para tomar decisões durante esta fase e adote uma abordagem aberta à criatividade, brainstorming e debate estratégico.



## Identificar ideias do projeto

Na fase inicial dos projetos de desenvolvimento, as ideias surgem como identificações de necessidades ou oportunidades, que são avaliadas e transformadas em planos de projeto gerenciados ao longo do ciclo de vida do projeto. As definições de necessidades, sejam explícitas ou implícitas, são determinantes que influenciam a distribuição de recursos. Existem diferentes tipos de necessidades que influenciam a definição de prioridades em projetos de desenvolvimento:

- **Necessidades Normativas:** Definidas por especialistas ou consultores, comparando a situação atual com normas profissionais. Por exemplo, um educador local pode defender a implementação de métodos de ensino inovadores para melhorar a qualidade da educação em uma comunidade.
- **Necessidades Comparativas:** Determinadas pela comparação das disparidades de acesso aos recursos entre as pessoas. Por exemplo, membros de uma associação de pais e professores podem observar que uma escola em outra

cidade, com laboratórios de ciências bem equipados, tem resultados acadêmicos mais satisfatórios.

- **Necessidades Sentidas:** Baseadas na percepção individual ou comunitária sobre o que é necessário, muitas vezes subjetivas e influenciadas pelas expectativas e conhecimento do indivíduo. Por exemplo, alunos podem expressar descontentamento com a falta de material didático eletrônico, sem perceber alternativas disponíveis para melhorar a situação.
- **Necessidades Expressas:** Emergem quando uma necessidade sentida se torna uma exigência da comunidade, geralmente observada através do uso de serviços. Por exemplo, comunidades escolares podem começar a exigir a implementação de programas extracurriculares em resposta à insatisfação com a falta de atividades educacionais complementares.

## Coletar dados de avaliação

Após a identificação da ideia do projeto, o próximo passo é avaliar a situação e coletar informações adicionais para confirmar a necessidade de apoiar a ideia inicial, sugerir ajustes ou buscar alternativas mais viáveis. A avaliação permite explorar o problema inicial a partir de múltiplas perspectivas e confirmar se a percepção de necessidade é compartilhada por outros. Essas avaliações abordam uma variedade de questões para informar prioridades e identificar intervenções que canalizem os desafios da área-alvo. Embora associada ao início do design do projeto, a avaliação pode ocorrer em qualquer fase do ciclo de vida do projeto e pode incluir:

- coleta de informações socioeconômicas,
- dados sobre a segurança da subsistência,
- pesquisa sobre conhecimento e comportamento das populações-alvo,
- mapeamento geográfico, e
- identificação de políticas relevantes para a intervenção do projeto.

A coleta e análise de avaliações ajudam as organizações a decidir sobre a necessidade e a natureza de um projeto, incluindo seus produtos/resultados potenciais e os recursos

necessários. Além de informar o design do projeto, as avaliações capacitam as comunidades a compreender sua própria realidade e colaborar com outras organizações. Os projetos frequentemente envolvem parceiros, e o processo de avaliação pode fortalecer as capacidades desses parceiros e apoiá-los na formulação de estratégias de projeto.

Veja mais sobre os tipos de dados no Guia de Produção de Relatórios.

## Análise das partes interessadas

O primeiro passo na análise é completar uma análise das partes interessadas. A análise das partes interessadas envolve:

1. **Identificar as partes interessadas envolvidas no projeto.** Na maioria das situações, uma variedade de indivíduos, grupos e instituições podem ter algum nível de interesse ou influência sobre um projeto. Esses indivíduos, grupos e instituições são as partes interessadas importantes para o sucesso do projeto. Dependendo do projeto, essas partes interessadas podem incluir parceiros governamentais, ONGs, organizações comunitárias, a comunidade mobilizada e grupos da sociedade civil, grandes empresas, empregadoras da região, líderes comunitários, organizações religiosas e outros.
2. **Exploração dos interesses das partes interessadas.** O que elas podem ganhar ou perder com o projeto? Quais são as expectativas das partes interessadas (positivas e/ou negativas)? Que recursos elas podem empenhar? Quais são os possíveis papéis para as partes interessadas? Que capacidades elas mantêm? Elas são os auxiliares ou bloqueadoras?
3. **Mapeamento da influência das partes interessadas.** A influência refere-se ao poder que as partes interessadas têm sobre um projeto, como sua autoridade de decisão ou sua capacidade de influenciar as atividades do projeto ou as partes

interessadas de forma positiva ou negativa. Qual é o grau de cooperação ou conflito nas relações entre as partes interessadas? Quem tem o poder de fazer a mudança acontecer para problemas imediatos, questões subjacentes e causas-raíz?

## Análise de dados

Os dados coletados nas avaliações do projeto geralmente direcionam a equipe do projeto e as partes interessadas para um conjunto central de questões. A análise desses dados proporciona a oportunidade de examinar, confirmar ou ajustar esse entendimento inicial.

Existem diversas técnicas e ferramentas para realizar a análise de dados, cada uma adequada a diferentes objetivos. Por exemplo, se a meta é organizar ou classificar informações, uma ferramenta de análise específica é necessária, diferente daquela utilizada para promover o pensamento crítico das partes interessadas.

A tabela a seguir ilustra algumas ferramentas de análise disponíveis para os gerentes de projeto e os objetivos para os quais podem ser empregadas:

<b>Objetivo</b>	<b>Ferramenta</b>
Organizar informações	Matriz de Vulnerabilidade
Priorizar dados de avaliação	Mapeamento mental Diagramas de afinidade Exercícios e matrizes de classificação
Identificar o estado atual da prestação de serviços	Análise de avaliação de lacunas Mapeamento
Promover o pensamento crítico das partes interessadas do projeto	Grupos de discussões Grupos focais Seminários e oficinas
Investigar relações de causa e efeito	Análise de campo de força Árvores de problemas

## Análise de problemas

Apesar de estar fora do escopo deste guia explorar todas as ferramentas de análise de dados em profundidade, há uma ferramenta que merece exame - a árvore de problemas.

As árvores de problemas começam com um "problema inicial", que pode ser identificado através de um processo de brainstorming aberto com as partes interessadas ou pré-identificadas, com base na análise preliminar das informações existentes. Uma vez que o problema inicial seja identificado, o processo de construção da árvore de problemas subsequente é completado (de preferência através de um processo grupal participativo) utilizando-se estas instruções:

- Problemas que são diretamente a causa do problema inicial são colocados abaixo (causas)
- Problemas que são efeito direto do problema inicial são colocados acima (efeitos)

A questão norteadora por trás da lógica da árvore de problemas é: "O que provoca isso?". Se houver duas ou mais causas que se combinam para produzir um efeito, elas são colocadas no mesmo nível no diagrama.

## Análise de objetivos

Após a análise de problemas (ou processo de investigação apreciativa) ter sido concluída, o próximo desafio é identificar os objetivos do projeto final. Como é o caso com todas as etapas dos processos de avaliação e análise, existem várias ferramentas que podem ser utilizadas para completar o processo de análise de objetivos.

Uma das abordagens mais simples para a análise dos objetivos é a árvore de objetivos. Em sua forma mais simples, a árvore de objetivos é uma imagem espelhada da árvore de problemas, onde cada declaração na árvore de problemas é transformada em uma

declaração objetiva positiva. Embora a árvore de problemas exiba relações de causa e efeito, a árvore de objetivos mostra a relação "meios-fins".

Na prática, a análise de objetivos raramente é tão simples como o processo de árvore de objetivos poderia sugerir. Embora a árvore de objetivos possa delinear uma estratégia de intervenção clara e abrangente de um projeto, é raro o caso em que uma organização pode implementar todas as atividades descritas na árvore. Neste ponto, a organização de desenvolvimento deve considerar três importantes questões estratégicas:

- Que elementos da árvore de objetivos serão incluídos na intervenção do projeto?
- Que elementos não serão incluídos no escopo do projeto?
- Que critérios serão utilizados para tomar essas decisões?

Essas questões serão, inevitavelmente, difíceis, e as organizações serão confrontadas com numerosas alternativas. O consenso sobre essas questões pode ser ilusório e o processo de tomada de decisões tem o potencial de se tornar bastante complexo e controverso. Por conseguinte, é importante que a equipe do projeto identifique e priorize claramente as múltiplas considerações que entram em jogo ao decidir o que será incluído no projeto final, e o que ficará de fora. Geralmente, esses critérios podem ser agrupados de acordo com as seguintes categorias:

<b>Categoria</b>	<b>Critério Ilustrativo</b>
<b>Priorização de necessidades</b>	Que ramos/raízes dentro da árvore de problemas e árvore de objetivos receberam o nível mais alto da ênfase durante a avaliação/análise? Que ramos/raízes parecem possuir o potencial de impacto mais elevado?
<b>Considerações de programas externos</b>	Quem mais está trabalhando na área de intervenção proposta? Quais são os pontos fortes de seu programa? Que atividades existentes complementam a análise da árvore de objetivos?
<b>Adequação</b>	A aproximação proposta é aceitável para a população-alvo e grupos de partes interessadas-chave? Por exemplo, um programa de saúde reprodutivo seria apropriado e compatível com normas religiosas e culturais?
<b>Capacidade institucional</b>	Quais são os pontos fortes da sua organização? Quais são os níveis de capacidade de seu parceiro de implementação?
<b>Disponibilidade de recursos</b>	O financiamento está disponível? Existe potencial de crescimento? Que oportunidades existem para mobilizar recursos?
<b>Viabilidade financeiro-econômica</b>	A taxa de retorno para o investimento é aceitável?
<b>Viabilidade e sustentabilidade técnica</b>	O trabalho proposto pode ser realisticamente feito? O trabalho do projeto pode ser sustentado e mantido ao longo do tempo?
<b>Considerações de programas internos</b>	Quais são as prioridades estratégicas para a sua organização na região? País? Outros? Quais são os pontos fortes do programa da sua organização? Quais são as prioridades que a sua organização possui em relação à geografia? Beneficiários? Outros?
<b>Considerações de portfólio</b>	O projeto "se encaixa" no maior portfólio de projetos na organização?

## Identificar a lógica de projetos

A matriz do quadro lógico é uma ferramenta analítica utilizada para planejar, monitorar e avaliar projetos. O seu nome deriva das ligações lógicas estabelecidas pelo(s) planejador(es) para conectar os meios de um projeto com os seus fins.

Embora haja variações entre os modelos da estrutura lógica no que diz respeito aos termos e sua estrutura, todos eles estão destinados a servir ao mesmo objetivo subjacente. As estruturas lógicas são destinadas a servir como:

- Ferramentas sistemáticas para organizar o pensamento de projeto e identificar as relações entre recursos, atividades e resultados do projeto;

- Uma forma visual de apresentar e compartilhar a lógica de intervenção do projeto;
- Uma ferramenta para identificar e avaliar os riscos inerentes ao design do projeto proposto; e
- Uma ferramenta para medir o progresso através de indicadores e fontes de verificação.

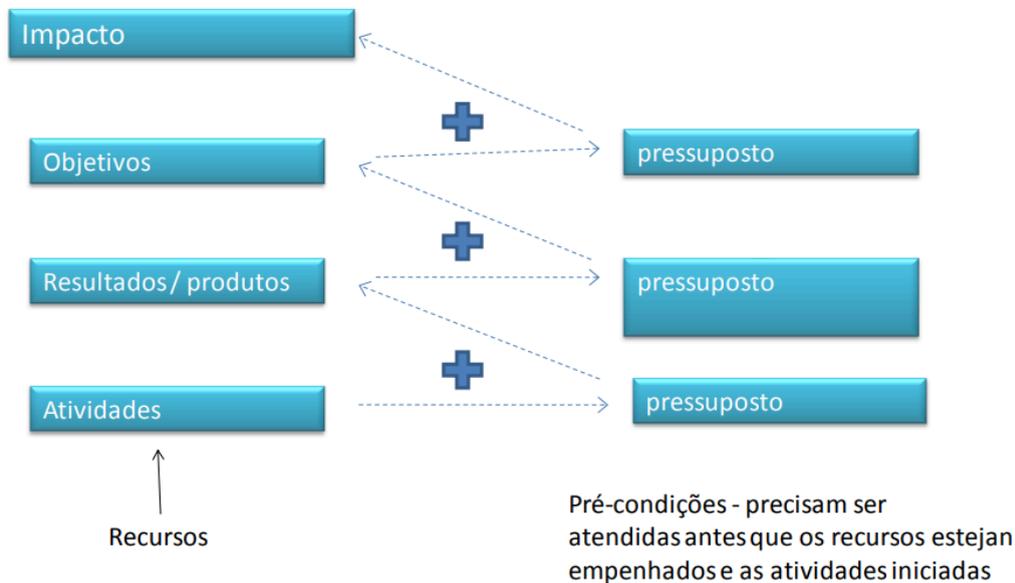
## Interpretação da matriz da estrutura lógica

A matriz da estrutura lógica identifica e comunica as relações lógicas em um projeto seguindo o raciocínio vertical e horizontal que liga os níveis da matriz. Adotamos um modelo de quatro níveis de estrutura lógica, que emprega o seguinte vocabulário:

1. **Atividades** são ações que mobilizam recursos para produzir resultados/produtos do projeto, permitindo responsabilização dos funcionários.
2. **Resultados/produtos** são os serviços ou produtos tangíveis decorrentes das atividades do projeto, contribuindo para os objetivos.
3. **Objetivos** são as metas do projeto em nível de beneficiário, que contribuem para mudanças populacionais e agregam aos impactos ao longo do tempo.
4. **Impactos** são os objetivos finais desejados em níveis mais amplos, como transformação e bem-estar.

A próxima questão que se coloca é: "Que **riscos externos** (fora do controle do projeto) poderiam potencialmente interferir com a lógica causal do projeto?". Em cada nível da estrutura lógica, existem fatores externos que podem afetar o sucesso do projeto. Esses fatores externos importantes devem ser observados sob a coluna de pressupostos. Você pode não ser capaz de fazer algo sobre alguns dos riscos, mas é importante **prever problemas possíveis**. A lista de riscos e pressupostos também pode ajudar a explicar por que um projeto não realizou todos os seus objetivos.

Por exemplo, se as atividades são desenvolvidas e os pressupostos são verdadeiros, então os resultados podem ser atingidos, etc.



Após os objetivos terem sido estabelecidos e os riscos e hipóteses associados terem sido identificados, os elementos finais da estrutura lógica são os **indicadores de realização e meios de verificação** para cada nível da estrutura lógica.

**Indicadores** são medidas utilizadas para descrever **mudanças**, tanto quantitativas quanto qualitativas. Eles requerem uma **linha de base** como ponto de referência inicial e são comparados a **metas** durante a implementação do projeto. Os indicadores representam o alcance dos recursos, resultados/produtos, objetivos e impactos planejados, comunicando de forma específica e mensurável a realização esperada em cada nível de modificação. Eles ajudam a tornar as expectativas do projeto mais claras, medindo-as em termos de **quantidade, qualidade, tempo e localização**.

Diretrizes para o desenvolvimento de indicadores em cada nível da estrutura lógica estão relacionadas na tabela a seguir:

Elementos	Diretrizes de Indicadores
<b>Meta</b> - O objetivo final ou o resultado ou impacto mais alto para o qual o projeto contribui	Os indicadores são impactos de longo prazo que não são específicos para um único projeto. Ou melhor, são objetivos de programa, subsetor, ou setor para os quais vários outros projetos e variáveis também contribuirão. Exemplos: transformação, sustentabilidade, subsistência e bem-estar.
<b>Objetivos</b> - O que o projeto espera realizar no nível de beneficiário que agrega e contribui para a realização dos impactos ao longo do tempo	Os indicadores neste nível são cruciais e podem ser mais difíceis de determinar. A modificação é buscada entre beneficiários, populações-alvo, instituições colaboradoras e parceiros locais. Exemplos: utilização de conhecimentos e habilidades na prática ao longo do tempo, transporte de mercadorias em estradas construídas ao longo do tempo, redução da desnutrição, melhoria da renda e melhoria da produtividade.
<b>Resultados/Productos</b> - Os resultados tangíveis resultantes das atividades do projeto e que estão em grande parte em controle das gerências do projeto - que agregam e contribuem para os Objetivos	Os indicadores neste nível são mais fáceis de especificar do que no nível de resultado, porque eles representam bens tangíveis e serviços a serem entregues pelo projeto. Todos os Resultados/Productos têm que ser cumpridas até o final do período de implementação do projeto e de acordo com o calendário incluído no plano de projeto. Exemplos: pessoas treinadas com maiores conhecimentos e habilidade, estradas de qualidade, mercadorias entregues e serviços executados.
<b>Atividades</b> - As ações tomadas através das quais os Recursos são mobilizados para produzir os resultados, para que os funcionários possam ser responsabilizados - e que, quando agregados, produzem Resultados/Produtos.	Nem todas as organizações internacionais de desenvolvimento desenvolvem indicadores no nível de atividade. Os indicadores neste nível são quase diretamente relacionados com a descrição da atividade em si. Exemplos: atividades de pessoal, despesas reais em relação ao orçamento, utilização de equipamentos, componentes de treinamento e componentes de construção.

## Elaboração do Orçamento

A partir dessa matriz lógica, é possível utilizar cada objetivo como rubrica geral e cada atividade como rubrica específica e calcular o quanto custa para executar cada atividade, conforme figura abaixo:

Rubricas	Unidade (núm., meses)	Quantidade	Frequência	Custo/unidd	Total (moeda local)	Total (moeda financiador)
Objetivo 1	-	-	-	-	= R\$ 4000 + R\$ 7350	= €800 + €1470 = €2270

					= R\$11350	
Atividade 1.1.	2	4	5	R\$ 100	=2*4*5* R\$100 = R\$4000	= R\$ 4000/5 = €800
Atividade 1.2.	1	3	7	R\$ 350	=1*3*7* R\$350 = R\$7350	= R\$ 7350/5 = €1470

O total em moeda local é a multiplicação da unidade pela quantidade pela frequência.

O total em moeda do financiador é a divisão do total em moeda local pela cotação do dia.

O total do objetivo corresponde à soma dos totais de suas atividades.

# Avaliação de impacto e produção de relatórios

---

*Recomendações e experiências do Brasil.*

Veja Guia de Produção de Relatórios.

