



WWF

PROJETO

BR

2015



Metodologias Participativas, Elaboração e Gestão de Projetos

Metodologias Participativas, Elaboração e Gestão de Projetos

Autores:

Marcos Affonso Ortiz Gomes

Neluce Soares

Luiz Augusto Bronzatto

Diagramação:

Thiago Venturotti

Implementação



SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	6
2. FALANDO UM POUCO SOBRE PROJETO	7
3. O QUE ENVOLVE A PARTICIPAÇÃO? ALGUMAS IDEIAS E CONCEITOS	8
3.1 Os níveis de participação	12
4. ELABORAÇÃO DE PROJETOS E PARTICIPAÇÃO: ALGUMAS BASES E PRESSUPOSTOS	16
4.1 Métodos de Planejamento (estratégico e operacional) de projetos	18
4.1.1 O Marco Lógico	18
4.1.2 O Modelo Colaborativo	20
4.1.3 Outros modelos para o desenvolvimento de Plano de Ação operacional de Projetos	22
4.2 Monitoramento e Avaliação na construção de projetos	25
5. OS MEIOS DE VIDA SUSTENTÁVEIS (MVS): BREVE ABORDAGEM	31
5.1 As Bases de Recursos do MVS	33
6. FONTES DE FINANCIAMENTOS DE PROJETOS	38
6.1 Fundação Banco do Brasil - FBB	38
6.2 Fundo Nacional do Meio Ambiente - FNMA	42
6.3 Programa de Pequenos Projetos Ecosociais - PPP-ECOS	44
6.4 Programa Petrobras Ambiental	46
6.5 Fundo de Direitos Difusos/Ministério da Justiça - MJ/FDD	49
6.6 Fundação Grupo Boticário de Proteção à Natureza	52
6.7 Fundo Nacional do Desenvolvimento Florestal - FNDF	54
6.8 Fundo Brasileiro para a Biodiversidade - FUNBIO	56
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58
ANEXO A - Lista de Participantes	-
ANEXO B - Planos de Ação produzidos no curso	-

1. APRESENTAÇÃO

O WWF promoveu nos dias 19, 20 e 21 de agosto de 2014, em Januária/MG, o curso Metodologias Participativas, Elaboração e Gestão de Projetos, com o intuito de aumentar as capacidades de planejamento e identificação de oportunidades, elaboração e gestão de projetos e o aprimoramento de metodologias de construção e atuação participativa, visando a integração de iniciativas e projetos do Mosaico Sertão Veredas Peruaçu (MSVP), considerando as ações já em desenvolvimento na região.

O curso envolveu representantes de diversas organizações que atuam na região do MSVP (reconhecido através de Portaria do MMA no 128, de 24 de abril de 2009), facilitando a troca de informações e experiências desenvolvidas na região.

Durante o curso buscou-se repassar conceitos e exercitá-los por meio de várias atividades, considerando a realidade vivenciada pelos representantes das organizações presentes, com o intuito de construir sentidos entre a teoria e a prática. O ambiente de interação e troca entre os participantes permitiu o estabelecimento de produtos compartilhados, reforçando ainda o aprendizado coletivo.

Os resultados desta iniciativa e o conteúdo teórico aplicado no curso são retratados neste Manual. Desta forma, o WWF almeja que este material, além de servir como memória da realização do referido curso, seja utilizado como uma referência para a elaboração e gestão de projetos socioambientais tendo como princípio a participação e o envolvimento social.

2. FALANDO UM POUCO SOBRE PROJETO

A origem da palavra projeto vem do latim *Projectum* e significa “antes de uma ação” ou “algo lançado à frente”. Projeto pode ser entendido como um plano para realização de algo, para realização de um ato. Pode ainda ser também compreendido como uma forma de se estabelecer e organizar os meios para atingir determinados objetivos com recursos específicos dentro de um prazo determinado.

Um projeto é formado por um conjunto de elementos, tais como: objetivo(s), justificativa(s), metodologia, atividades, cronograma, recursos necessários, e indicadores para o monitoramento e avaliação. Fazer um projeto pode ser relativamente simples. No entanto, para aumentar a possibilidade de alcance dos resultados com efetividade, o projeto deve ser construído, implementado, monitorado e avaliado a partir do envolvimento e da participação de variados atores, especialmente aqueles que se configuram como possíveis beneficiados. Desta forma, as intencionalidades das organizações e dos atores beneficiados tendem a se encontrarem, potencializando as ações propostas e, fundamentalmente, gerando aprendizado.

Não é raro verificar a existência de variados projetos idealizados de forma verticalizada, sem participação, embora houvesse boas intenções do grupo idealizador, como a melhoria de determinadas condições junto a determinados atores. No entanto, ao restringir o diálogo aumenta-se a chance de se obter uma baixa efetividade nos resultados. Podemos citar alguns exemplos, como a experiência das cisternas de placas para captação de água de chuva no semiárido brasileiro.

Há uma proposta desenvolvida por organizações do terceiro setor que compreendem o envolvimento dos atores beneficiados pelo projeto das cisternas. Por meio desse envolvimento, busca-se refletir e analisar sobre a realidade do semiárido, sobre a água e as potencialidades das cisternas de placas, envolvendo, inclusive, capacitações sobre a sua construção, dentre outras questões. Os resultados alcançados dão sinais positivos sobre esta forma de condução do projeto. No entanto, outras formas de execução do projeto foram testadas por atores governamentais, como aquelas que buscaram terceirizar os serviços. Empresas foram contratadas para instalar as cisternas (de plástico) em várias regiões, pois o ritmo e a velocidade de alcance deveriam ser maiores. Porém, não havia a preocupação de se estabelecer processos participativos baseados no diálogo. Os resultados apontaram que grande parte destas cisternas deixou de ser utilizada pelas famílias beneficiadas, demonstrando uma baixa efetividade e impacto da ação.

Algo parecido foi visualizado em território africano por técnicos de agências de desenvolvimento europeias. Estes técnicos diagnosticaram que uma das causas centrais de vários problemas relacionadas à saúde da população que vivia nas aldeias era a ausência de locais apropriados para que as pessoas realizassem suas necessidades fisiológicas. Assim, foi idealizado um projeto, mas sem a participação dos grupos beneficiados, e vários banheiros

foram instaladas naquela região. Porém, percebeu-se que estas não foram utilizadas para finalidade pensada e os hábitos da população não foram alterados, não ocorrendo, portanto, alterações significativas na saúde local.

Os baixos resultados de projetos onde não houve processos que elevassem a participação podem levar a análises extremadas sobre as causas desse “fracasso”, seja dos técnicos responsáveis ou dos atores beneficiados. Os técnicos, de um lado, podem atribuir o baixo resultado devido ao pouco conhecimento dos beneficiários que não “estão preparados para receberem algo tão valioso” e, por outro lado, os beneficiários que ironizam o saber técnico (do doutor) como orientador para a resolução de problemas.

A interação entre os saberes populares e o conhecimento técnico se configura uma grande oportunidade para melhor compreender os problemas, suas causas e efeitos, bem como para vislumbrar possíveis saídas para superá-los. Estas questões, quando reconhecidas, podem trazer elementos significativos para a construção e a implantação dos projetos. Portanto, por meio da participação e do compartilhamento de saberes pode-se encontrar caminhos que tornem mais eficaz a elaboração e execução dos projetos.

3. O QUE ENVOLVE A PARTICIPAÇÃO? ALGUMAS IDEIAS E CONCEITOS

No Brasil, o tema da participação teve um grande impulso durante o processo de abertura democrática, em meados da década de 1980. Multi-dões foram às ruas reivindicar o direito de escolher o Presidente da República. Outro marco histórico, fruto deste processo, é a Constituição Federal de 1988 (Art. 204), onde foi legitimada “a participação da população por meio de organizações representativas, na formulação das políticas e no controle das ações em todos os níveis”. Assim, ficou instituída, no âmbito das políticas públicas, a participação social como eixo fundamental na gestão e no controle das ações do governo.

Esta prerrogativa deu margem, por exemplo, para a regulamentação dos conselhos gestores de políticas públicas como um espaço de interação entre governo e sociedade, exigindo-se dos cidadãos uma atuação efetiva, por meio de processos interativos, no âmbito da gestão pública. Obviamente, o simples fato de ter um conselho instituído não quer dizer que automaticamente a participação esteja sendo exercida plenamente, conforme será evidenciado no decorrer deste Manual.

Vale a pena ressaltar que a atuação dos movimentos sociais também influenciou o fortalecimento da participação social, por meio, por exemplo, de diferentes formas de pressão colocadas em prática junto a institui-

ções de fomento para que fosse prezada a participação como componente básico em programas ou projetos.

Além destes pressupostos legais e conquistas, deve-se levar em conta que atualmente a sociedade se depara com uma série de problemas de ampla complexidade (poluição, aquecimento global, crises energéticas, crise da água, desigualdade, fome, desmatamento, concentração de terra e renda, entre outros) que leva a crer que apenas a atuação de um ator não seja suficiente para superá-los. É preciso compartilhar decisões e responsabilidades, e executar ações de forma conjunta para que haja uma maior chance de sucesso nas ações colocadas em prática.

Mas a participação não se restringe, somente, a um instrumento para a solução de problemas. Sérgio Cordioli diz que a participação “é uma necessidade do ser humano de se autoafirmar, de interagir em sociedade, criar, realizar, contribuir, sentir-se útil”. Ela amplia a motivação e o entusiasmo das pessoas, além de expandir novas formas de conhecimento. Assim, a importância da participação pode ser enfatizada sob dois aspectos:

- **Instrumental:** no que se refere a maior eficácia quando realizamos coisas em conjunto.

- **Afetivo:** no que se refere a um maior estímulo, segurança e confiança ao se realizar trabalhos em equipe.

Participar vai além do simples fato de estar presente. Participar significa tomar parte no processo; acompanhar de forma qualificada durante o projeto e ao final dele as atividades geradas por meio das decisões coletivas; e envolve ainda a partilha dos resultados.

A partir deste conceito, podemos identificar alguns pressupostos básicos que envolvem a participação, tais como:

- 1) Melhorar as condições para tomada de decisão e ações coletivas. Essas condições podem ser facilitadas pela integração e incorporação dos saberes, das experiências e necessidades dos participantes dos grupos, seus parceiros e colaboradores.

- 2) Elevar a corresponsabilidade dos atores sociais com relação às atividades de projetos e empreendimentos.

- 3) Facilitar os processos de aprendizado social, por meio do qual possa fortalecer e motivar os membros da sociedade a chegarem mais próximos da sua “emancipação cidadã” e dos mecanismos efetivos para a garantia equânime da satisfação das suas necessidades, por meio da democracia e do controle exercido desde a base social.

- 4) Aperfeiçoar as formas de articulação e representação de interesses, principalmente, dos grupos sociais mais excluídos, nas decisões e na conquista de instrumentos de poder em nossa sociedade. Envolvendo forças e habilidades humanas de todos os atores sociais, os participantes alargam seus horizontes com maior preparo e experiência para participar em outras situações.

Tomando por base os aspectos acima narrados, visualiza-se que uma questão fundamental que envolve a participação refere-se ao compartilhamento de poder.

Adam Kahane fez uma reflexão sobre o Poder. Segundo ele, o poder é o impulso para cada um alcançar o seu propósito, cumprir sua tarefa, crescer. Ou seja, o poder está relacionado ao ato de agir para realizar algo concreto. Em outras palavras, o poder se encontra no interior das pessoas.

Assim, podemos dizer que a participação se refere ao compartilhamento de poder para a realização de algo, para se chegar a um determinado fim, cujo resultado se dê de forma concreta.

Ao exercitar a participação a partir desse princípio, os atores envolvidos aprendem e praticam diferentes formas de se organizarem em rede de apoio mútuo e em defesa de seus interesses, algo que tende, inclusive, ao fortalecimento social da população.

Uma questão que deve ser considerada no desenvolvimento da participação é que ela depende de um conjunto favorável de atitudes pessoais. Depende ainda de procedimentos para que as regras pactuadas sejam validadas e exercitadas por meio das relações humanas. Pois, participar é relacionar-se.

Muitas vezes é necessário escrever as regras, seja em um regimento interno, uma carta de princípios ou um estatuto.

Relacionar-se, por sua vez, é constantemente aprender a estar, decidir, fazer e verificar com o outro sobre o que e como está sendo feito, a favor de quem e com quais finalidades e propósitos. O diálogo, nessas relações, é o ingrediente mais poderoso para que o aprendizado exista e que a própria participação se amplie. A gente pode se relacionar em vários níveis diferentes. Do mesmo modo, a participação também pode ocorrer em vários níveis.

Antes de entrar na descrição dos níveis de participação, vale apresentar a Matriz de Avaliação da Participação em Projeto. Trata-se de uma matriz de simples aplicação, cujo intuito é ampliar a reflexão e a análise, a partir dos conceitos até aqui apresentados, sobre o nível de envolvimento/participação em torno de um dado projeto durante as suas principais etapas.

Projeto Água Brasil Peruaçu

Itens Avaliados			
Elaboração / Planejamento		XXX	
Execução	XXX		
Avaliação / Monitoramento		XXX	
Continuidade	XXX		

Figura 1: Matriz de Avaliação da Participação em Projeto

Esta matriz, conforme demonstrado na Figura ao lado, envolve quatro colunas e cinco linhas, onde são descritas as etapas básicas de um projeto (coluna 1) e, por meio de caricaturas (colunas 2 a 4), são avaliadas o grau de participação dos atores envolvidos.

A caricatura que retrata um rosto triste diz que não houve a participação, enquanto o rosto indiferente representa um nível intermediário de participação, envolvendo, por exemplo, lideranças comunitárias ou instituições representativas. Já o rosto feliz retrata que houve compartilhamentos com vários atores, inclusive aqueles que devem ter parte nos resultados do projeto.

Para chegar a um consenso sobre a avaliação, deve-se aprofundar determinadas questões, tais como: buscou-se considerar o saber dos atores envolvidos na sua construção do projeto?

Ampliou-se o diálogo para compartilhar

ideias sobre os objetivos do projeto e, assim, chegar naqueles comuns a todos? Foram estabelecidas regras para facilitar a execução do projeto? Elas foram cumpridas? Houve alteração destas regras no decorrer do projeto? Quem as alterou e como foi esse processo? Durante a execução, os atores se envolveram ou foram simples expectadores? De que forma ocorreu esse envolvimento? Eles se sentiram parte integrante do projeto? No monitoramento houve a preocupação de dialogar com os atores envolvidos e corrigir alguns rumos a partir desse processo de escuta e análise compartilhada? E na avaliação: buscou-se aprofundar os pontos fortes e aqueles que devem ser melhorados em atividades futuras? Buscou-se ampliar a escuta para captar os sentimentos do grupo envolvido nas várias etapas? O projeto deixou algo concreto para o público envolvido? Houve celebrações envolvendo todos os participantes e equipe técnica? Em quais etapas? Para a continuidade, foi realizada a devolutiva a fim de ampliar o grau de envolvimento, bem como as análises sobre o projeto? Buscou-se desenvolver um diagnóstico participativo com os atores chave para retroalimentar o ciclo de gestão e desenvolvimento do projeto?

Outras questões podem ser lançadas para a execução desse exercício, sendo de suma importância o registro das falas para posterior sistematização e relatoria, pois se trata de uma memória do processo desenvolvido.

Este exercício pode ser realizado com os técnicos e os atores envolvidos a fim de identificar os pontos convergentes e divergentes e gerar aprendizados compartilhados.

Retornando aos níveis de participação, ele pode ocorrer de várias maneiras, conforme descrito abaixo.

3.1 OS NÍVEIS DE PARTICIPAÇÃO

A autora norte-americana Sherry R. Arnstein, alicerçada em sua experiência obtida ao longo de vários anos de atuação com políticas de desenvolvimento urbano nos Estados Unidos, teceu uma valiosa reflexão sobre participação.

Esta reflexão pode auxiliar, inclusive, nas avaliações sobre os esforços desenvolvidos e os resultados alcançados dentro de uma abordagem participativa, para averiguar se estão evoluindo com qualidade.

A autora construiu o que chamou de “Escada da Participação Cidadã”. Esta tipologia é apresentada na forma de uma metáfora, onde cada degrau da escada corresponde à ampliação do poder da população em decidir as ações e/ou programas que lhes afetam.

Oito degraus da participação cidadã

8	Controle cidadão	Níveis de poder cidadão
7	Delegação de poder	
6	Parceria	
5	Pacificação	Níveis de concessão mínima de poder
4	Consulta	
3	Informação	
2	Terapia (Falsa Escuta)	Não-Participação
1	Manipulação	

Quadro 1

O ideal nos trabalhos com participação cidadã é ao se chegar a um determinado nível (degrau), as relações estabelecidas não voltem para trás. Espera-se, portanto, a continuidade nos avanços rumo a patamares maiores. No entanto, na prática, podem ocorrer subidas e descidas nessa “escada da participação”. Daí a importância dessa tipologia para criar uma referência de análise e classificação sobre a qualidade participativa de um determinado processo.

No quadro acima, há três grupos distribuídos em oito “degraus”. O Grupo considerado Não-Participação (degraus 1 e 2) são apresentados para ajudar na compreensão dos degraus mais elevados.

Abaixo se descreve sobre cada item que compõe a Escada da Participação Cidadã. A partir da descrição desses itens, pode-se averiguar, com mais profundidade que no exercício anteriormente proposto (Matriz de Avaliação da Participação em Projeto) em que nível se encontra os projetos e as ações desenvolvidas na região do MSVP.

• Manipulação

Por meio da Manipulação (1º degrau), busca-se esconder os reais objetivos de determinadas propostas ou ações, bem como as consequências previstas em um determinado trabalho. Busca-se esconder ainda dados considerando importantes que podem elevar o grau de análise, encobrendo assim intenções não reveladas; ou ainda apresentar algo como verdadeiro sem averiguar sua veracidade. Estes atos são realizados utilizando-se da linguagem ou outros mecanismos simbólicos para que as pessoas acreditem em propostas ou ações dos formuladores. Evitar a manipulação aumenta a qualidade da participação em geral.

• Terapia (falsa escuta)

A Terapia (também chamada de falsa escuta – 2º degrau) corresponde, assim como a Manipulação, a Não-Participação. Ela ocorre quando as pessoas são chamadas ou estimuladas a dizerem suas queixas, seus anseios, a dar depoimentos sobre uma determinada situação. Mas, depois, nada é feito para a resolução dos casos apontados.

Uma característica daqueles que empregam tais atitudes é o uso de meios de expressão para esconder as verdadeiras possibilidades e intenções, somado à simulação da escuta. Desta forma, cria-se esperança para contornar as exigências, que serão frustradas posteriormente.

Esta forma de agir leva as pessoas, no curto prazo, a se sentirem aliviadas por ter se expressado, colocado para fora suas angústias e inquietações. Devido a este fato, Arnstein usa o termo “terapia” para descrever esse nível de Não-Participação. Em suma, as pessoas são chamadas, é dado a elas o direito da palavra, e depois nenhuma providência para transformar a situação é tomada.

• Informação

A informação corresponde ao 3º degrau e representa o começo da concessão mínima de poder. Dar acesso à informação representa o início da possibilidade do enfoque participativo e também da cidadania. Há diversos canais de informação, como jornais, revistas e comunicados governamentais ou da iniciativa privada. Porém, deve-se ressaltar que o nível da informação caracteriza-se por uma via de mão única, onde não há canais de retorno ou processos de negociação. Devido a este fato, encontra-se no primeiro degrau da Participação Cidadã.

• Consulta

A Consulta (4º degrau) pressupõe a formulação de perguntas e respostas e diante a esta característica, representa um passo a mais nas relações de partilha de poder. Um exemplo que corresponde a este nível de participação são as audiências públicas. Neste espaço, são fornecidos esclarecimentos para que, no final, os interessados possam questionar e opinar, a favor ou contra, uma determinada proposta.

A consulta representa uma distribuição frágil de poder, pois não se pode falar de interação, porém exige informações verdadeiras e algum grau de debate, ainda que com cartas marcadas (ou seja, o formulador já tem em mente qual será o resultado final). Normalmente também são ofertadas poucas opções, normalmente duas, e o direito do grupo escolher uma destas é chamado erroneamente de participação, pois o grupo não foi envolvido na criação as duas opções. Outra característica a ela associada é que geralmente não há continuidade nas ações após a realização de intervenções.

• **Pacificação**

O 5º degrau é o da pacificação que corresponde ao último nível de concessão mínima de poder. Uma característica deste nível de participação corresponde ao uso de atitudes que se aproxima do chamado “fazer algo para calar a boca do povo”. Ou seja, há reivindicações, porém não existe vontade política institucional para atendê-las ou encaminhá-las a instâncias superiores e, assim, busca-se pacificar o grupo com soluções que não correspondem exatamente às demandas colocadas, mas que têm algum valor, o que acaba levando esse grupo a ficar “em paz”.

As formas de pacificar o povo ou os atores sociais envolvidos podem ser de unilateral (quando a decisão sobre qual a “ação” pacificadora será tomada é realizada sem interação com os envolvidos) ou com diálogo/negociação de interesses.

• **Parceria**

A parceria (6º degrau) corresponde a um nível onde inicia um novo campo da escalada da participação chamada por Arnstein de níveis de poder cidadão ou compartilhamento mais intenso de poder, pois a partir deste nível determinadas características passam a ser prezadas, tais como: a cogestão, a cooperação e a corresponsabilização entre os participantes.

Na parceria, há intensa negociação dos objetivos de determinadas propostas e das “regras do jogo”, que não podem ser alteradas unilateralmente. Há ainda o compartilhamento de saberes e de responsabilidades, tanto na execução como no acompanhamento das propostas.

Portanto, desse degrau em diante, deve ser prezado o respeito ao saber dos outros, o diálogo e a empatia (ou seja, esforço em colocar-se no lugar do outro e procurar enxergar o mesmo fato e compor os objetos em conjunto por meio de uma visão coletiva e compartilhada). Enfim, trata-se de estabelecer campos de compreensão e ação mútua.

• **Delegação de Poder**

A Delegação de Poder (7º degrau) caracteriza-se por uma distribuição de poder de forma “sabia”, consciente. Na prática, isso ocorre quando uma pessoa de determinada equipe, mesmo com um nível hierárquico baixo, ou atores que não fazem parte de estruturas estatais interveem concretamente diante a uma dada situação. Os cidadãos possuem as cartas do jogo para

garantir que o programa/projeto atenda aos interesses da comunidade. As divergências com grupos poderosos podem ser resolvidas de forma negociada, sem a necessidade de se organizar formas de pressão. Espaços políticos, como conselhos deliberativos paritários, onde os cidadãos tiveram o amadurecimento suficiente para indicar representantes legítimos, se configura um exemplo concreto onde esse nível de participação pode ocorrer. Em projetos e programas também podem ocorrer onde as temáticas a serem trabalhadas são divididas em grupos de trabalho que possuem real autonomia de desenvolverem as ações de forma a qualificar a participação de todas as pessoas e instituições envolvidas, havendo uma horizontalidade nas decisões (compartilhamento horizontal do poder).

• Controle Cidadão

O 8º e último degrau corresponde ao Controle Cidadão. Ele é o mais elevado na tipologia da participação apresentada neste Manual. Neste degrau, subentende-se que qualquer cidadão, mesmo aquele tratado como excluído, possa intervir nos processos de tomada de decisão, como indicar questões cruciais que devem ser tratadas em assembleias regulamentadas com a presença de qualquer membro da sociedade.

Neste nível, a população obtém a maioria dos assentos em fóruns que envolvem tomadas de decisão ou assume a gestão de determinados propostas (programas e projetos) em sua totalidade.

A aplicação dos conceitos e das indicações acima descritas deve tomar por base a flexibilidade, haja vista que não devemos encarar estas ideias como algo fechado ou como uma simples “receita de bolo”. Além disso, de nada servirá essas ideias se não estivermos verdadeiramente dispostos a atuar no sentido do compartilhamento pleno de poder em nossas ações e projetos. Portanto, devemos ter ampla consciência de até onde se está querendo chegar a fim de evitar retrocessos (subidas e descidas rápidas pela escada, por exemplo) ou despertar de expectativas que dificilmente serão cumpridas (Não-Participação).

Por outro lado, a partir da clareza de nossas intenções, ao dar início à escalada da participação, mesmo que a partir do degrau 3, da informação, um conjunto de aprendizados será gerado, algo que trará ganhos para todos que estão se envolvendo em um dado projeto, e poderá nos proporcionar qualidade organizativa para subir alguns degraus.

4. ELABORAÇÃO DE PROJETOS E PARTICIPAÇÃO: ALGUMAS BASES E PRESSUPOSTOS

A busca pela idealização de um projeto perpassa pela nossa capacidade de sonhar, de aspirar coisas novas, de desejar mudanças de uma realidade considerada insatisfatória. Nossos sonhos podem se tornar concretos a partir de ações individuais, porém, não raramente, necessitamos expandir e compartilhar tais sonhos com outras pessoas, a fim de associar-se, sendo resultado dessa associação (de sonhadores em torno de um sonho) um projeto.

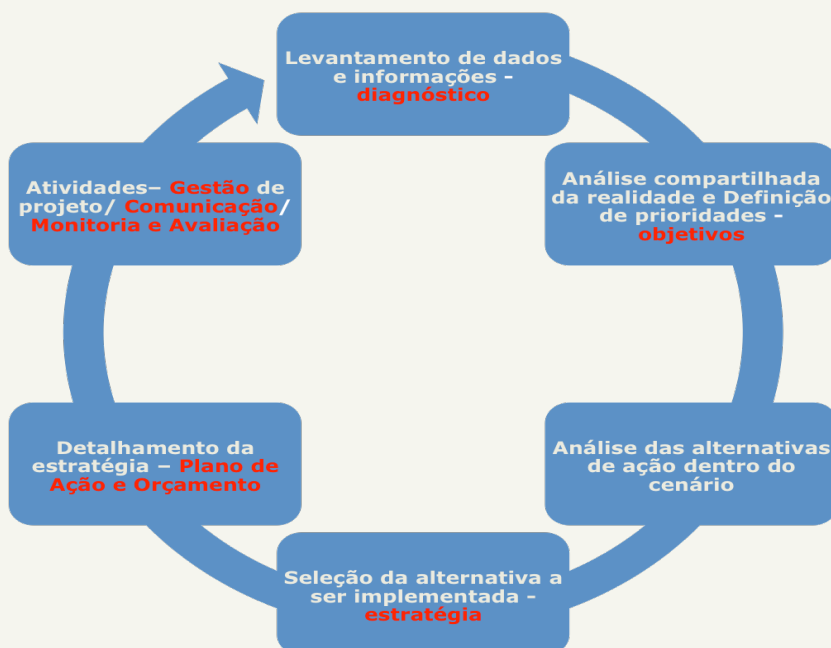
Este compartilhamento é central para ampliar as possibilidades de realização, pois dados relevam que 90% dos projetos param na fase do sonhar, 1% chega à fase de execução e, apenas, 0,1% dos projetos duram mais do que três anos.

Além desse compartilhamento de sonhos entre pessoas, para a construção de um projeto, com envolvimento e participação, deve-se lançar mão de estratégias metodológicas a fim de se promover um processo que considere a participação no ato do planejar e implementar projetos.

O Planejamento Estratégico Situacional Participativo é um ótimo exemplo sobre uma estratégia metodológica a ser utilizada para implementação de projetos de forma participativa. Esta estratégia considera que os “sujeitos sociais” participam ativamente e são partes no planejamento por estarem inseridos no objeto planejado. Esta abertura, por sua vez, faz com que amplie o grau de análise sobre a realidade a partir de um amplo leque de explicações sobre uma dada situação que surgirá durante as aborda-

gens. Além disso, por meio da inclusão, expande-se a possibilidade de previsão sobre uma determinada questão, especialmente quando a predição é pouco possível. Desta forma, pode-se antever ou ter maiores pistas sobre a ocorrência de surpresas e imprevistos e, caso ocorram, há uma maior capacidade para lidar com o inesperado, devido à inclusão no ato de planejar.

Figura 2: Ciclo do Planejamento Estratégico Situacional Participativo. Adaptado de Fortes (2001).



Este ciclo, disposto na figura em forma circular, deve ser imaginado na forma de uma espiral, pois após girar sua implantação, nunca se volta ao ponto exato de onde se partiu. Esta característica deve-se às experiências que surgirão ao longo desse caminho, às lições aprendidas ao longo da jornada, bem como aos saberes e as informações que virão à tona sobre a realidade na qual ocorreu a gestão.

O primeiro movimento do ciclo refere-se a um levantamento de dados e informações sobre a realidade onde será desenvolvido o projeto. Nesta etapa de diagnóstico é de suma importância que se utilize uma abordagem participativa, por meio do uso de um conjunto de ferramentas metodológicas devidamente testado para tal fim, especialmente, quando o público abordado possuir um baixo nível de instrução formal. Como exemplo, pode-se citar o Diagnóstico Rápido Participativo.

Durante o diagnóstico participativo, deve-se envolver toda a diversidade de público possível: homens, mulheres, idosos, jovens, lideranças formais e informais, agentes comunitários, entre outros. Para tornar o processo ainda mais transparente e democrático, os temas que serão abordados e o roteiro que norteará o diagnóstico devem ser construídos em conjunto com os atores a serem envolvidos.

De acordo com Chambers, a aplicação da abordagem participativa na etapa diagnóstica é um caminho para estimular e apoiar os membros de grupos sociais, para que possam, num espaço de tempo representativo e delimitado: (i) investigar, (ii) analisar e (iii) avaliar seus obstáculos e chances de desenvolvimento e alcance de políticas, e (iv) tomar decisões fundamentadas e na hora certa, relacionadas aos projetos e instâncias de gestão em que estão ou poderão estar envolvidos.

Os resultados do diagnóstico devem apontar as potencialidades locais (sociais, econômicas, culturais, ambientais, as bases de recursos existentes, dentre outras perseguidas durante o levantamento), bem como variados problemas, suas causas e seus efeitos. Estas informações, depois de sistematizadas e trianguladas (entre elas e com outras fontes de dados secundários) devem ser apresentadas e debatidas com o público envolvido, iniciando-se, assim, por meio de uma ação denominada devolutiva, o segundo movimento do ciclo: a análise compartilhada da realidade e a definição de prioridades.

A etapa devolutiva é de fundamental importância nesse processo participativo. Parte-se do princípio de que as informações recolhidas, de forma participativa, pertencem ao público envolvido. Além disso, naturalmente este público doará, em prol do diagnóstico participativo, parte de seu tempo, seu conhecimento, sua base de informações, sua sabedoria. Por vezes, abrirá sua casa, sua porteira e sua porta, acompanhará os investigadores em um dado momento, colaborará na mobilização, dentre outras formas de cooperação. Assim, nada mais justo que entregar a eles as informações que foram geradas.

A devolutiva visa ampliar as reflexões sobre a realidade local, alimentar encontros de debate e análise da situação com o intuito de apoiar o plane-

jamento, bem como aferir e validar as informações que foram levantadas e definir as prioridades de ação.

Realizado esse movimento, o grupo de investigadores já possui uma série de informações socialmente validada e pactuada. Estas informações deverão subsidiar a escrita de um projeto, considerando, inclusive, determinados cenários (3º movimento do ciclo) em torno da capacidade de gestão, organização e a governabilidade, ou seja, o “poder de fogo para realizar o que foi decidido”.

Além destas características, os cenários deverão considerar as formas plausíveis e potenciais de captação de recursos financeiros para viabilizar a implantação da proposta (como por exemplo, editais apropriados, conforme será abordado no decorrer deste Manual).

Idealizado o melhor cenário, parte-se para os próximos movimentos do ciclo que se configuram na escolha da estratégia a ser perseguida, no estabelecimento do plano de ação do projeto e na sua implementação, considerando as etapas de monitoramento e avaliação. Para o desenvolvimento destas etapas do projeto, outros métodos podem ser aplicados, conforme descritos no tópico a seguir.

4.1 MÉTODOS DE PLANEJAMENTO (ESTRATÉGICO E OPERACIONAL) DE PROJETOS

Conforme exposto anteriormente, as etapas de diagnóstico participativo e a devolutiva se configuram centrais para a concretização de um ou vários projetos. Estas etapas devem trazer valiosas informações que serão a base para compor um projeto. Desta forma, tais informações devem ser devidamente ordenadas, seguindo uma lógica apropriada que facilite observar a integração das distintas partes que compõem o projeto, como por exemplo: o(s) objetivo(s), as justificativas, as estratégias utilizadas, os meios para o monitoramento e aferição dos resultados. Desta forma, busca-se por meio desse ordenamento dispor, de forma explícita, uma estratégia.

A seguir, narra-se brevemente sobre dois métodos que podem ser utilizados para compor a estratégia de projetos: o Marco Lógico, o Modelo Colaborativo (utilizado durante o curso) e outros modelos que podem ser utilizados para este fim.

4.1.1 O MARCO LÓGICO

O Marco Lógico, também chamado de Matriz de Planejamento de Projeto (MPP), de Quadro Lógico (QL) ou Matriz Lógica (ML), foi criado na década de 1970, porém ainda é muito utilizado devido a sua eficácia em articular a delimitação dos aspectos estratégicos do projeto, ao apontamento dos resultados, aos indicadores e aos meios de verificação dos mesmos. Assim, torna-se possível unir o planejamento estratégico ao plano de avaliação e monitoramento.

Seus idealizadores, segundo Brouse, buscaram:

(I) Viabilizar a elaboração de uma visão clara e objetiva dos impactos, caso o projeto obtenha sucesso;

(II) Definir claramente os limites das responsabilidades dos gestores do projeto;

(III) Apresentar os elementos básicos do projeto, bem como suas relações internas, facilitando o entendimento por todos os atores envolvidos

(IV) Possibilitar que a avaliação passasse da pergunta “quem devemos culpar?” para a questão “qual é o planejamento mais realista para o impacto futuro deste projeto com base naquilo que sabemos agora?” A avaliação baseada em objetivos claros, ainda segundo Brouse, se tornaria então um instrumento de gestão, deixando de ser uma acusação de culpa.

Uma característica importante do Marco Lógico se relaciona com sua estrutura básica, onde uma série de conceitos, interligados, é utilizada simultaneamente, de forma flexível e adequada a cada situação específica. Assim, pode-se desenhar a estratégia do projeto de modo objetivo e devidamente clara, facilitando, posteriormente, a sua escrita.

Matriz Lógica (Brouse, 2001)

Descrição sumária	Indicadores verificáveis	Fontes de verificação	Pressupostos importantes
Objetivo superior O objetivo maior para o qual o projeto contribui = impactos	Aferição do alcance do objetivo	Localização dos dados necessários para os indicadores	Que afetam a sustentabilidade geral da proposta
Objetivo do projeto Relacionar os efeitos começando a redação por verbos de ação. => efeitos esperados (objetivos específicos)	Condições que indicam que o Objetivo do Projeto foi alcançado	Localização dos dados necessários para os indicadores	Que afetam o Objetivo Superior Quem vai utilizar os produtos e serviços do projeto?
Resultados Produtos e serviços inovadores gerados no projeto	Amplitude dos resultados necessários e suficientes para atingir o Objetivo do Projeto	Localização dos dados necessários para os indicadores	Que afetam o Objetivo do Projeto
Atividades Ações realizadas para gerar novos produtos e serviços	Recursos Necessários para a implementação das atividades		Que afetam os resultados

Quadro 2

No processo de preenchimento da Matriz Lógica, diferentes pontos de vista podem ser levados em consideração de forma simultânea, facilitando a tomada de decisões sobre os principais elementos constituintes de um dado projeto. Além disso, seu preenchimento de modo compartilhado tende a ampliar o entendimento comum entre os atores envolvidos, aumentando as chances de uma melhor gestão do projeto.

Deve-se esclarecer que o Marco Lógico não representa todo o projeto, mas uma síntese dos seus elementos fundamentais. Como se pode visualizar no Quadro acima, a Matriz não aborda os recursos necessários ou o cronograma de execução. Entretanto, ela fornece a estrutura central do projeto, o caminho a seguir perseguido pelos gestores e demais envolvidos.

Vale ainda ressaltar que alguns editais adotam o Marco Lógico como estrutura básica para apresentação de projetos. Outra possibilidade do uso deste instrumento é que fica facilitado adequar à proposta a partir dos objetivos e alcance de editais para o financiamento das propostas.

4.1.2 O MODELO COLABORATIVO

O Modelo Colaborativo considera uma prerrogativa já exposta anteriormente: a de que para a superação de determinados problemas, não basta apenas à atuação de um único ator. É necessária uma atuação em conjunto, articulada, colaborativa, de várias organizações (pública, privada, e do 3º setor) e atores sociais. Além desta característica, o Modelo Cooperativo rompe com a ideia de que a busca por resolução de problemas perpassa por pessoas de fora da comunidade, onde “especialistas” trarão as soluções prontas para os problemas locais.

A partir destes dois elementos, chegou-se aos princípios basilares do Modelo Colaborativo, sendo estes:

- A pessoa deve estar no centro da ação e ser sujeito ativo em todo o trabalho comunitário, desde a análise da realidade até a construção e realização de um plano de ação. Desta forma, qualquer pessoa, por mais marginalizada do acesso aos benefícios que o “desenvolvimento” nos traz, possui habilidades, experiências e qualidades que podem contribuir para o bem comum.
- A solução de problemas sociais não depende apenas dos governantes, nem somente dos empresários ou da sociedade civil. É necessária uma colaboração entre esses três setores para a solução de problemas.

O último princípio acima descrito não visa desonerar o governo de suas obrigações na busca por soluções de problemas, especialmente junto às populações com pouco ou nenhum acesso aos serviços públicos essenciais. A sua compreensão deve levar em conta o primeiro princípio descrito. Assim, em relação à atuação governamental, busca-se influir com qualidade na forma de gerir os recursos públicos, algo que implica reconhecer que quem sabe com maior profundidade das causas dos problemas de uma comunidade são as pessoas que ali vivem!

Esta última prerrogativa alicerça a ideia de que na comunidade, apesar da existência de dificuldades, há uma série de valores “positivos” e recursos que podem ser articulados para a busca de soluções, de tal forma que a vida pessoal e comunitária possam ser melhoradas.

Estes princípios e valores do Modelo Colaborativo representam uma mudança de paradigma na forma de enxergar a comunidade. Ela não deve ser vista apenas como portadora de inúmeros problemas, mas onde há potencialidades, recursos e talentos. Esta mudança de paradigma perpassa por mudanças pessoais, especialmente na forma como se percebe uma dada comunidade. O quadro abaixo representa um exercício sobre este modo de pensar que reforça duas características elementares quando tratamos de participação: a corresponsabilidade e a ampliação da cidadania.

Mudança de Paradigma a partir do Modelo Colaborativo

MUDANÇA DE PARADIGMA	
DE	PARA
DEFICIÊNCIAS Foco sobre problemas e dificuldades	CAPACIDADES Foco sobre as habilidades e potencialidades
PERITOS Prevalece a opinião técnica	COMUNIDADE Prevalece o saber da comunidade
PODER SOBRE A comunidade	PODER COMPARTILHADO Com a comunidade
PROCESSO DECISÓRIO CENTRALIZADO	PROCESSO DECISÓRIO COMPARTILHADO
RECURSOS OFERTADOS VÊM DE FORA	RECURSOS ESTÃO NA COMUNIDADE
DEPENDÊNCIA E CLIENTELISMO	CORRESPONSABILIDADE E CIDADANIA

Quadro 3

Fonte: Prefeitura Municipal de Curitiba: Experiência e Aprendizado do Desenvolvimento Comunitário em Curitiba, 2002.

Um dos produtos centrais da aplicação do Modelo Colaborativo é a criação de um Plano de Ação que representa a missão do grupo, aquilo que deverá ser realizado para que os sonhos comuns se concretizem. Portanto, o Plano de Ação visa delinear um caminho para se chegar a uma situação desejada a partir da situação atual, configurando-se uma forma de planejamento (com foco na parte operacional).

Para a sua construção é necessário responder às seguintes questões:

- O que queremos alcançar? Ou seja, quais são os resultados desejados a partir de nossas ações. Esta questão também dá margem para refletir sobre os objetivos específicos do projeto e, desta forma, sugere-se iniciar a frase com um verbo no infinitivo.
- Por quê? Para quê? Representa a justificativa sobre a relevância do resultado e quais os benefícios que ele trará para a comunidade.

- **Ações / Tarefas:** corresponde a parte prática, ao passo a passo que devemos executar para alcançar os objetivos.
- **Quem?** Corresponde à definição dos responsáveis pela ação.
- **Quando?** Diz respeito aos prazos associados para o desenvolvimento das ações.

Durante o desenvolvimento do curso, para exercitar o uso do Modelo Colaborativo, alguns participantes apresentaram ideias de projetos que foram consideradas pertinentes pelo grupo, sendo estes:

- **Ações Ambientais na Bacia do Rio Peruaçu;**
- **Criação da Unidade de Conservação Gruta dos Anjos;**
- **Organização da Base Produtiva com Envolvimento da Juventude;**
- **Recuperação das Margens e Nascentes do Rio Peruaçu; e**
- **Cartografias Sociais e Diversidade Cultural: território, memória e identidade.**

Desta forma, pode-se intensificar os diálogos a fim de construir as respostas para cada questão acima descrita, exceto as duas últimas, devido à escassez de tempo.

Abaixo, apresenta-se um dos projetos tratados, sendo que no anexo deste Manual encontram-se os demais planos de ação desenvolvidos. Vale ressaltar que os trabalhos realizados foram frutos de um exercício coletivo,

Projeto: Cartografias Sociais e Diversidade Cultural: território, memória e identidade - Plano de Ação

O que queremos alcançar	Por quê?	Ações/tarefas
Criar um instrumento para o autorreconhecimento que fortaleça os agentes sociais em relação direitos, território, memória e identidade.	Pela importância de conhecer, acessar, instrumentalizar, desenvolver a materialização do processo.	Realizar parceria com os pesquisadores do Núcleo de Estudos Nova Cartografia Social.
Promover formação da equipe multidisciplinar de pesquisadores (comunidades e ligados à Universidade);	Para formação de equipe qualificada para o processo.	Realizar com a equipe do projeto três encontros formativos relacionados às temáticas: cartografias, direitos territoriais, políticas culturais, registro e memória.
Realizar automapeamento do território e das expressões culturais da TI Xakiabá, Quilombo Retiro dos Bois, Ribeirão de Areia, Comunidade de Agreste, Comunidade de Gaim e do Grupo do Boi de Reis de Itacarambi.	Garantir o acesso à informação e políticas culturais e da terra tendo como princípio o autorregistro, o autorreconhecimento.	Oficina de Automapeamento (Cartografia) Realizar oficinas temáticas sobre: Direitos territoriais, Políticas Culturais e Leis Ambientais. Tecnologias ligadas aos ARC GIS e GPS (Território e manifestações). Jovens/Mestres/Lideranças
Construir uma agenda política e cultural permanente com os agentes sociais do projeto.	Monitoramento, Acesso e Construção de Políticas, Deliberações, Diálogo e Escuta, Fortalecer, influenciar e perpetuar a história cultural destes povos	Encontro com Ciclos de Diálogos, Música, Mostra de Artesanato, apresentações culturais.

Quadro 4

cujo resultado foi debatido entre os participantes, visando fortalecer o processo de aprendizagem e aperfeiçoar as ideias propostas.

Há outros modelos operacionais para a produção de um Plano de Ação que podem ser utilizados ou adaptados a partir das demandas que se pretende alcançar ou mesmo do grau de amadurecimento do grupo para a construção de projetos.

4.1.3 OUTROS MODELOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE PLANO DE AÇÃO OPERACIONAL DE PROJETOS

O modelo descrito no quadro abaixo possui como característica o aprofundamento da tarefa/ação (o que fazer e como fazer) e inclui ainda mais um elemento importante para um projeto: os recursos envolvidos para a sua implantação.

O quadro 5 ordena nas linhas as atividades a serem realizadas, sequencialmente, considerando uma lógica de fechamento de uma cadeia de passos realizados, com um começo, um meio e um fim. A equipe envolvida na construção do projeto elabora o plano de ação enumerando as atividades / tarefas para a coluna “o que fazer?” e segue respondendo coluna a coluna as perguntas que contribuem para o detalhamento de execução da atividade listada.

A exposição e visualização do quadro pela equipe responsável pelo projeto tende a servir como um lembrete das ações a serem executadas, bem como na avaliação e na prevenção de obstáculos. Auxilia ainda no aproveitamento da inteligência coletiva para a busca de superação a determinados fatores limitantes, minimiza os conflitos, ajuda na produção de relatórios e prestação de contas, dentre outras questões.

Modelo de Quadro para o Plano de Ação

O que fazer?	Como fazer?	Quem?	Até quando?	Quais recursos?

Quadro 5

Outro modelo para a produção de um plano de ação é apresentado a seguir. Este modelo retrata algumas questões descritas no anterior, entretanto, apresenta outros elementos norteadores em torno do projeto. Além disso, esta estrutura é mais usual para os casos em que a gestão do projeto inclui a delegação de responsabilidades a um grupo, no médio e longo prazo, para a operacionalização de uma ação, ou de um conjunto de ações.

Modelo de Quadro para o Plano de Ação

Prazo para execução do Plano:			
Resultado Esperado:			
Indicadores de Resultado:			
AÇÃO	PRAZO	RESPONSÁVEIS	RECURSOS NECESSÁRIOS

Quadro 6

O preenchimento deste modelo inicia com o lembrete do prazo final de execução, especialmente, quando este prazo se encontra atrelado à determinada ação cuja decisão (como por exemplo, o fechamento de uma data) não está sob a tutela da equipe técnica, por exemplo: definir as residências prioritárias para a implantação de 15 cisternas de placa para captação de água de chuva durante a 35ª reunião ordinária da Associação dos Moradores da Comunidade Baixa Quente.

A partir deste exemplo, pode-se traçar como resultado esperado: priorização das famílias da Comunidade Baixa Quente para receberem as cisternas de placa. Como indicador podemos citar: (i) número de representantes familiares presentes na reunião em relação ao número total de famílias existentes na comunidade (legitimidade da decisão); (ii) critérios para a priorização das famílias estabelecidos de forma compartilhada; (iii) acordos estabelecidos de forma pactuada; (iv) famílias priorizadas.

Estabelecido estas formulações estratégicas, parte-se para o preenchimento das linhas, considerando todos os passos (ações) que devem ser estabelecidos para que os resultados esperados sejam alcançados, tais como: (Ação 1): mobilização para a reunião: boca a boca, chamada na rádio local, deixar convite na escola rural local (repasse dos convites para as famílias por meio dos estudantes); (Ação 2): convidar liderança de outra comunidade para apresentar a experiência realizada para a priorização das famílias; (Ação 3): preparar uma apresentação; e assim por diante. Lembrando que as demais entradas (prazo, responsáveis e recursos necessários) devem ser preenchidas para cada ação.

Para fechar o processo de construção de um projeto, deve-se considerar a necessidade dos responsáveis pela gestão possuir em mãos uma espécie de “diário de bordo”, a fim de auxiliar no acompanhamento do todo planejado em cada etapa e período previsto. Para isso, deve-se realizar um plano de monitoramento e avaliação, temas abordados a seguir.

4.2 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO NA CONSTRUÇÃO DE PROJETOS

Inicialmente, deve-se esclarecer que o monitoramento é um processo de avaliação de algum tema específico, cuja aplicação tem um começo, um meio e um fim, em duas ou mais vezes, ao longo de um tempo determinado.

Em outras palavras, monitorar é um modo de avaliar o que se repete em um mesmo território com a finalidade de capturar alguma mudança ocorrida num tempo determinado pela avaliação. Portanto, o monitoramento e a avaliação se misturam.

Devido a esta mistura, é necessário entender mais precisamente o conceito de avaliação, tendo em vista que em nosso sistema social, infelizmente, o ato de avaliar foi utilizado para punir, controlar, excluir e reforçar a competitividade entre pessoas e/ou organizações. Desta forma, comumente, é algo que associado à tensão, ao medo.

Em sua origem, o conceito de avaliação esteve relacionado a obter um “aval reconhecidamente coletivo” de que alguma coisa importante mudou entre um determinado ponto do tempo e outro determinado ponto no tempo, mais adiante.

Enfim, a avaliação poderia ser mais positiva socialmente, principalmente, se estivesse vinculada a mensurar mudanças de fatores escolhidos como importantes.

Partindo deste pressuposto, os responsáveis pela gestão do projeto e o público envolvido, para aferir as mudanças e ampliar os aprendizados, devem estar dispostos ao diálogo e abertos às seguintes questões:

(I) Quais aprendizados nós queremos obter com essas possíveis mudanças que devem ocorrer num dado tempo a partir das intervenções propostas?

(II) Caso não foi possível alcançar essas mudanças desejáveis, estamos dispostos a compreender e aprender sobre o(s) por que(s) deste fato?

Até aqui, podemos afirmar que avaliar e monitorar são formas de diagnosticar o desenvolvimento de uma ação ou de uma intervenção externa, bem como de um serviço prestado e de sua relevância na comunidade. Para a sua maior efetividade, a avaliação e o monitoramento, devem ser orientadas para que haja ampla reflexão, discussão, observação e ação, a fim de alimentar e realimentar novas maneiras por meio das quais uma ação ou intervenção possa ser cada vez mais a favor da coletividade.

Outros conceitos importantes envolvidos na avaliação são:

- Marco zero ou linha de base – diz respeito à situação da organização e das pessoas participantes, seus meios e os aspectos da realidade vinculada ao tema escolhido, antes do início do projeto/ação ou no momento em que se está começando aquela avaliação.

- Indicadores – são elementos concretos, que indicam a medida de mudança ou de sucesso/fracasso de um projeto/ação em relação aos resultados esperados. É importante que sejam pré-definidos (sugere-se aqui, retornar ao quadro do Marco Lógico, para visualizar onde o indicador se acopla no projeto).

Como o próprio nome sugere, os indicadores são uma espécie de marca ou sinalizador que busca expressar algum aspecto da realidade sob uma forma que possamos observá-lo ou medi-lo.

Um exemplo comumente utilizado para explicar o significado de um indicador diz respeito à temperatura corporal que representa uma das muitas variáveis para se avaliar o estado de saúde de uma pessoa – se pode ou não estar doente. Uma temperatura acima do normal, chamada de febre, demonstra que o organismo está combatendo alguma infecção.

A partir da variável temperatura foi instituído o indicador. Para aferi-la, foi adotada uma convenção que utiliza uma escala. Nesta escala, a temperatura de 36,5 graus Celsius é considerada a normal quando medida por um período de três minutos. Acima desse valor, considera-se que a pessoa está com febre, em graus progressivos.

Assim, o estado de saúde é o estado ou situação que pretendemos avaliar; a temperatura é um indicador do estado de saúde; o ponto médio da escala em graus Celsius que define o que é normal e o que é febre é considerado uma linha de base para os seres humanos; e o termômetro com escala é o instrumento ou o meio de verificação, desde que aplicado no local e tempo corretos.

Nos projetos e processos participativos, o ponto de partida para a construção dos indicadores, se dá através da troca de saberes e experiências e do planejamento compartilhado das vivências e do que se pretende fazer.

Desta forma uma avaliação serve para medir o que mudou e o que não mudou e quais lições tomar com as mudanças desejadas que ocorreram e com as não mudanças que deixaram de ocorrer.

Podemos dividir os indicadores em dois grupos:

- Tangíveis – São aqueles facilmente observáveis, qualitativamente e quantitativamente, como escolaridade, organização, conhecimentos, habilidades, formas de participação, cumprimento de prazos e outros pontos mensuráveis que estão especificados em normas e direitos legais, etc. Normalmente são quantificáveis, isto é pode se contar.

- Intangíveis – São aqueles sobre os quais só podemos captar, parcial e indiretamente por meio de algumas manifestações perceptivas das pessoas e de suas organizações, tais como: consciência social, autoestima, valores, atitudes, estilos de comportamento, liderança e cidadania. Este tipo de indicador exige normalmente o uso de questionários, formais ou informais,

entrevistas e meios de verificação que procuram levantar em escalas o que as pessoas envolvidas estão percebendo.

O quadro apresentado abaixo apresenta uma forma (método) para a escolha dos indicadores do projeto. Conforme elaboramos perguntas que chamamos no processo de monitoramento de perguntas geradoras, elas nos levam a escolher os indicadores que vão nos mostrar o que queremos medir.

A escolha de um indicador, que mensura um determinado aspecto de uma determinada ação (ou projeto) a ser desenvolvida, envolve a abertura e o desejo de aprender sobre a realidade e os fatos que vão provir da ação de transformá-la. Ou seja, o desejo é entender e acompanhar um tema de uma realidade na qual estamos inseridos e procurando transformar.

Síntese Para Plano de Monitoramento

OBJETIVO DA AÇÃO/ DO PROJETO:							
OBJETIVO DO PLANO DE MONITORAMENTO							
Resultados Esperados	Perguntas geradoras	O que medir? (indicador)	Onde? (em que comunidades com quantas famílias? que público alvo)	Quando?	Como medir? (que ferramentas serão utilizadas ex. dados secundários, entrevistas)	Quem? Participa e é responsável pela coleta de dados?	Espaços para as análises e as discussões (reuniões, fóruns, etc.)
	1.						
	2.						

Quadro 7

As perguntas geradoras são importantes para tornar claro o(s) indicador(es) e este(s) devem ajudar a respondê-las.

As demais colunas do quadro acima são utilizadas para definir os outros aspectos que completam um plano de monitoramento, que detalham a operação propriamente dita do plano, pois define as estratégias e tarefas que viabilizam o que quer ser medido em cada linha.

Durante o curso, os grupos realizaram exercícios para a construção de indicadores, a partir das ideias de projetos que foram levantadas e aceitas (descritas anteriormente). No quadro abaixo apresenta-se o resultado de um dos grupos e, conforme já relatado no Anexo deste manual encontram-se os demais resultados.

Projeto Organização da Base Produtiva com Envolvimento da Juventude - Plano de Ação/Indicadores e Meios de Verificação

O que queremos alcançar?	Por quê?	Ações e tarefas	O que medir?	Como medir?
Organizar a base produtiva por meios de assistência técnica.	<p>Dificuldades em se obter renda da propriedade para que ela seja autossustentável.</p> <p>Produtores reclamam da falta de assistência técnica e da dificuldade em acessar informações.</p>	<p>Realizar um diagnóstico, levantando as potencialidades.</p> <p>Apresentar da ideia de trabalho, do resultado do diagnóstico.</p> <p>Selecionar as famílias que querem ser trabalhadas.</p> <p>Contratar técnicos preferencialmente da região de atuação.</p> <p>Técnicos e atendidos formularem um plano geral de atuação.</p> <p>Plano de atividades para cada propriedade.</p> <p>Procurar mecanismos para escoar a produção.</p>	<p>Renda</p> <p>Quantidade de famílias atendidas. (processo)</p>	<p>Através da assistência técnica realizar o monitoramento por meio de planilhas.</p> <p>Através do resultado da seleção e da assistência técnica.</p>
Dar condições para que o jovem permaneça no campo.	Por haver dificuldade em obter renda, os jovens acabam indo pra grandes centros.	<p>Buscar parcerias para capacitar. (SEBRAE), instituições de ensino, entre outras.</p> <p>Trabalhar o empreendedorismo, associativismo e cooperativismo.</p> <p>Orientar sobre as possibilidades de acesso ao crédito para jovens.</p>	<p>Quantidade de jovens capacitados.</p> <p>Quantidade de jovens que permanecerão no campo.</p> <p>Renda do jovem.</p>	Semestralmente realizar uma atualização desses dados através de um levantamento realizado pelo técnico.

Quadro 8

A sistematização sobre um tema escolhido nos permitirá aprender mais sobre ele, a ter meios que podem comprovar uma mudança, se possível para melhor e, medida essa mudança, podemos tomar decisões, seja no âmbito comunitário ou organizacional.

Vale ainda abordar que a escolha dos indicadores em uma ação também ocorre em função dos aspectos que se queira avaliar, considerando, por exemplo: sua eficiência, eficácia, efetividade ou impacto.

- Eficiência diz respeito à boa utilização dos recursos (financeiros, materiais e humanos) em relação às atividades e resultados atingidos. Por exemplo, atividades planejadas X realizadas, custo total X pessoas atingidas, quantidade de cursos X pessoas capacitadas.
- Eficácia observa se as atividades do projeto permitiram alcançar os resultados previstos. Um programa de capacitação permitiu aos participantes da equipe adquirir novas habilidades e conhecimentos?
- Efetividade examina em que medida os resultados de um projeto/ação, em termos de benefícios ou mudanças gerados, estão incorporados de modo permanente à população impactada. Por exemplo, houve aumento da renda das famílias envolvidas? Houve aumento dos itens alimentares consumidos pelas famílias ao longo do ano? Houve diminuição de doenças de veiculação hídrica nas crianças? Houve aumento da produção de alimentos a partir do acesso as cisternas de segunda água? Houve diminuição dos índices de esquistossomose a partir da instalação das fossas biodigestoras?
- Impacto diz respeito às mudanças em geral nas áreas dos temas que já escolhemos, em virtude de seus pontos de interferência e resultados, demonstrando seu poder de influência e irradiação nas comunidades. Por exemplo, uma dada comunidade por meio de experiências em projetos participativos, por iniciativa própria, percebe a necessidade de se realizar um diagnóstico a fim de avaliar seus problemas, obstáculos e potencialidade, planejar as ações e colocá-las em prática, sem a necessidade de agentes externos.

Essas categorias podem também ajudar organizar o instrumento de sistematização do relatório do monitoramento.

Caso um projeto já esteja em curso e a equipe responsável não tenha realizado um plano de monitoramento, mas possui o planejamento operacional de uma ou várias ações, pode-se utilizar o quadro 9 para organizar a sistematização da experiência de execução dessa ação com suas respectivas atividades.

Sistematização de Uma Experiência Planejada

Quais atividades planejadas e realizadas?	A partir dos indicadores, quais os resultados atingidos?	Que aspecto da ação está sendo implantado com a realização dessas atividades?	
Quais as atividades planejadas e não realizadas?	Por quê?	Quais os prejuízos causados à ação prevista como um todo?	O que fazer para superá-los?
Quais as atividades não planejadas e realizadas?	O que justificou sua execução?	Quais foram os resultados específicos obtidos por isso que emergiu?	De que modo esta atividade contribuiu para a ação da equipe?

Quadro 9

Essa planilha está estruturada com o foco no que foi planejado e executado, planejado e não executado e não planejado, mas executado porque completou a ação (ou o projeto) de modo que esta fosse cumprida com maior inteireza, captando assim o planejado mais o que emergiu como necessário durante a execução.

Como raramente o planejamento é capaz de dar conta da execução por completo, pois a execução está inserida na dinâmica da realidade, a avaliação que procura incluir o que não foi planejado, mas essencialmente executado para cumprir o todo, reforça o uso da avaliação e monitoramento como meio de acumular lições aprendidas para melhorar o desenvolvimento.

Há uma abordagem que pode ser muito útil para analisar os impactos gerados por meio das ações de projetos a partir do que se chama de bases de recursos (ativos) que uma comunidade possui. Ela pode ser ainda utilizada durante a etapa de diagnóstico e seus resultados podem servir como linha de base (ou marco zero) a fim de averiguar, posteriormente, os impactos causados pelo projeto. Esta abordagem é conhecida por Meios de Vidas Sustentáveis (MVS) e é tema do próximo tópico.

5. OS MEIOS DE VIDA SUSTENTÁVEIS (MVS): BREVE ABORDAGEM

A abordagem de MVS é extremamente útil para que técnicos e membros de comunidades possam expandir os conhecimentos sobre as várias dimensões que envolvem as comunidades e a pobreza, com o objetivo de apoiar iniciativas voltadas para a redução desta mazela, para a inclusão social, bem como para a sustentabilidade ambiental. Ela pode ser utilizada nas diversas etapas do ciclo de projetos ou de programas, abarcando desde o diagnóstico até as fases de planejamento, elaboração, implementação, monitoramento e avaliação.

Essa abordagem, desenvolvida na Europa, é fruto de um processo de evolução e amadurecimento do pensamento, das práticas e métodos com enfoque no combate à pobreza e ao fomento do desenvolvimento local e participativo nos últimos 20 anos. Seus idealizadores partiram da compreensão de que o enfoque na renda não reflete devidamente toda a complexidade da pobreza, sendo necessário, portanto, analisar e retratar as múltiplas dimensões deste tema mediante análise das estratégias de meios de vidas das pessoas.

De acordo com a descrição da abordagem realizada pelo Departamento para o Desenvolvimento Internacional do Reino Unido¹ (DFID), os meios de vida “consistem nas capacidades, atividades e recursos (ativos tanto materiais quanto sociais) necessários para o sustento. Um meio de vida é sustentável quando pode enfrentar e recuperar-se de um estresse ou impacto (fontes de risco), mantendo ou expandindo sua capacidade e seus bens, tanto no presente, quanto no futuro, sem prejuízo para os recursos naturais que lhe servem de base”.

O cientista chamado Carney afirma que a partir da expansão do uso do MVS pelo mundo e das experiências que se acumularam pode-se intensificar as avaliações dos resultados e dos avanços gerados por meio da abordagem em diferentes contextos, especialmente nas seguintes questões:

- (I) Aprofundar a clareza sobre os processos de redução da pobreza;
- (II) Reativar o debate de como a sustentabilidade ambiental pode ser integrada com a redução da pobreza;
- (III) Colocar mais foco sobre as questões de direitos e poder aos grupos locais;
- (IV) Aumentar a sofisticação da análise por parte das comunidades e o entendimento de questões de economia e de mercado.

¹ Agência de Desenvolvimento que atua em países do chamado Terceiro Mundo, especialmente na África e na Ásia, com ações de combate a pobreza, dentre outras temáticas.

O MVS representa uma abordagem sistêmica, flexível e poderosa quanto a sua aplicação, porém sempre respeitando seus princípios fundamentais, sendo estes:

Centrada nas Pessoas

Estudos sobre meios de vida devem ser conduzidos sob a ótica das pessoas, respeitando seus pontos de vista. As pessoas devem ser apoiadas para alcançar seus objetivos e suas aspirações, ao mesmo tempo em que deve ser reconhecida a diversidade de interesses às vezes conflitantes.

Valoriza os recursos e potenciais das pessoas

O enfoque não é nas necessidades, nem naquilo que falta, mas na valorização dos potenciais existentes (o que as pessoas têm, sabem e suas habilidades). Alguns potenciais humanos, como habilidades remuneráveis, por exemplo, são relativamente mais fáceis de serem identificadas – embora não sejam necessariamente mais importantes – do que outros potenciais, como habilidades de liderança, comunicação, empreendedorismo ou solidariedade.

Além desses potenciais inerentes ao indivíduo, outros recursos podem ser, por natureza, sociais/políticos, físicos, financeiros ou naturais.

Participativa

Os processos participativos devem assegurar que as pessoas exerçam influência em todos os passos de projetos ou programas, o que permite aos diferentes grupos de interesse se envolver efetivamente nesses processos e influenciar a formulação de políticas públicas.

Holística

As iniciativas voltadas para MVS devem levar em conta as múltiplas influências exercidas pelos mais diversos grupos de interesse, assim como as múltiplas estratégias de meios de vida adotadas por pessoas em situação de pobreza. Embora a análise deva ser holística, as intervenções devem ser focalizadas, uma vez que específicos pontos de entrada podem abrir janelas de oportunidade para alcançar impactos mais amplos.

Vincula níveis micro e macro

Deve levar em conta os impactos de mudanças globais e políticas amplas no cenário local, ao mesmo tempo em que se busca influenciar mais amplamente com base em experiências locais.

Dinâmica e flexível

Algumas estratégias de meios de vida mudam no decorrer do tempo; as iniciativas de MVS devem ser, portanto, também flexíveis e adaptáveis, de maneira que levem em conta essas mudanças e aproveitem oportunidades emergentes.

Voltada para impactos e sustentabilidade

As iniciativas de MVS devem ter impacto duradouro nas vidas das pessoas e não apenas resultados de curto prazo. A sustentabilidade significa que a base de recursos deve ser mantida ou aumentada de tal forma que as escolhas e trocas feitas não resultem em maior vulnerabilidade. É possível ter estratégias de meios de vida seguras e duradouras sem necessariamente ter acesso a todos os tipos de recursos.

A partir da reflexão dessa abordagem a luz da realidade nacional, de acordo com Kenneth Pierce, se incorporou mais dois princípios que, por sua vez, estão alicerçados no fato de que certos setores da sociedade brasileira ainda encontram-se marginalizados. Esses princípios construídos a partir de nossa realidade são:

Busca a inclusão social

Para que ocorra a efetiva inclusão social, é preciso introduzir melhorias na qualidade de vida daqueles que normalmente são marginalizados dos processos de desenvolvimento; reduzir as desigualdades sociais e proporcionar a esses segmentos da população acesso à informação, educação, processos de tomada de decisão, emprego, direitos e cidadania.

Reconhece questões de gênero, outras formas de diferença social e relações de poder

Reconhecer e analisar a dinâmica das diferenças sociais (gênero, raça, etnia, classe, idade, orientação sexual, religião, localização geográfica, entre outras) constitui o primeiro passo rumo ao estabelecimento de relações sociais mais equitativas e à promoção da cidadania e dos direitos.

Uma característica marcante da abordagem é que ela propicia e dá as bases para o desenvolvimento de estratégias que permitam às pessoas superar ou diminuir suas vulnerabilidades a partir do aproveitamento das oportunidades e potenciais existentes. Para aprofundar essa análise, faz-se uso dos recursos associados à abordagem, conforme descritos abaixo.

5.1 AS BASES DE RECURSOS DO MVS

Os recursos do MVS são compreendidos como ativos/patrimônios (materiais ou não). De modo simples, podem ser definidos como aquilo que as pessoas/famílias/comunidades possuem e que são utilizados para obter ou alcançar algo (aspirações), podendo ser individuais ou coletivos.

Em suma, esses recursos são:

(a) Financeiros: referem-se ao dinheiro, a poupança, aos salários, ao acesso a crédito, bem como bens de troca ou bens que podem ser prontamente comercializados (peixe, verduras, frutas, farinha, etc.).

(b) Naturais: esta base de recurso envolve a flora, a fauna, a biodiversidade (acesso a uma grande variedade de plantas, animais, fungos, bac-

térias), ao ar limpo, a água limpa e abundante, aos solos férteis, ao clima bom e/ou ciclos naturais diferenciados, dentre outros.

(c) Físicos: diz respeito à propriedade (terreno, casa, equipamentos e instalações próprias e suas características) ou direitos especiais sobre o uso de propriedades, acesso à água potável encanada, eletricidade, e serviços como escolas, centro de saúde, transportes (públicos e/ou privados), meios de comunicação, dentre outros. Aqui entra também a propriedade coletiva os bens da Cooperativa, Sindicato, Comunidade ou Associação (sede, terreno coletivo, estruturas de beneficiamento de produtos, cozinhas comunitárias entre outros).

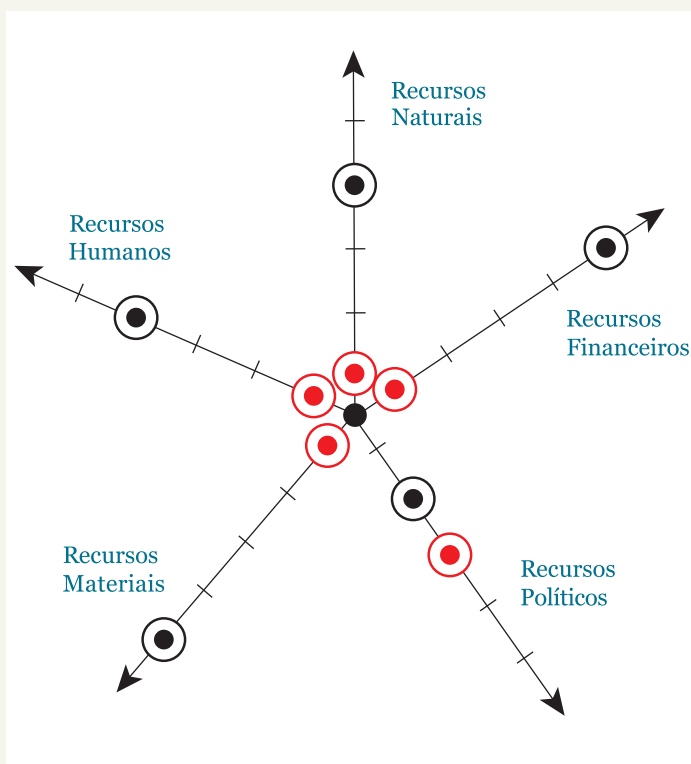
(d) Humanos: refere-se às habilidades, aos conhecimentos específicos, a sabedoria, a educação, saúde, autoestima, ética, integridade/honestidade, fé/espiritualidade, esperança, sentimento de pertencimento ao lugar, identidade cultural, compromisso e etc.

(e) Sociais e Políticos: abrangem a família, os amigos, colegas, as associações (formais e informais), cooperativas, sindicatos, contatos e redes de contatos, a capacidade de influenciar, de mobilizar (liderança), entre outros.

A aplicação do método envolve dispor esses recursos num pentagrama, onde cada uma das retas, graduadas em uma escala de zero a cinco, que o compõe representa uma base de recursos. O pentagrama serve como ferramenta de visualização para ajudar as pessoas e formuladores de projetos/programas/políticas a perceberem os pontos fortes e fracos de uma determinada comunidade ou situação, permitindo ainda o acompanhamento de mudanças na base de recursos ao longo do tempo.

MVS

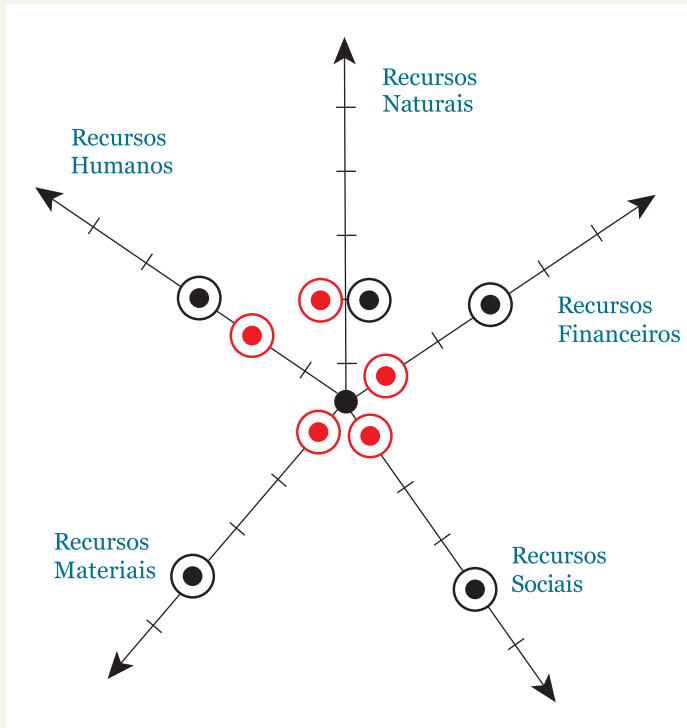
Projeto Coleta Seletiva Solidárias



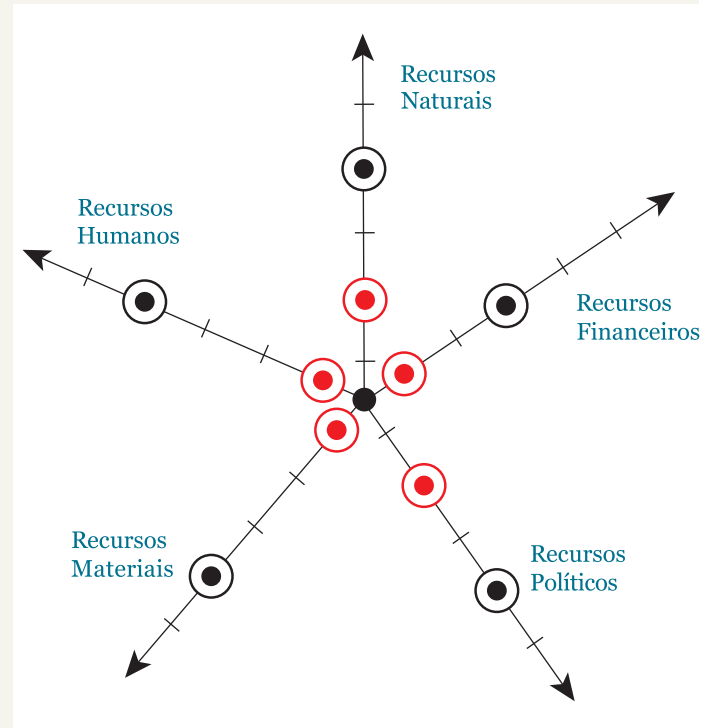
No desenvolvimento do curso, foi realizado um exercício, utilizando o pentagrama do MVS, a fim de avaliar determinados projetos implantados na região do MSVP. Pôde-se, desta forma, exercitar o uso da abordagem, bem como a análise sobre os impactos propiciados por meio desses Projetos a partir dos avanços ou retrocessos da base de recursos existentes nas comunidades/famílias envolvidas.

Abaixo são retratados os resultados alcançados, sendo que a nota atribuída na escala associada a cada recurso com a cor vermelha representa o valor/intensidade desse recurso no início do projeto, enquanto a cor preta representa o valor/intensidade dos recursos ao final do projeto.

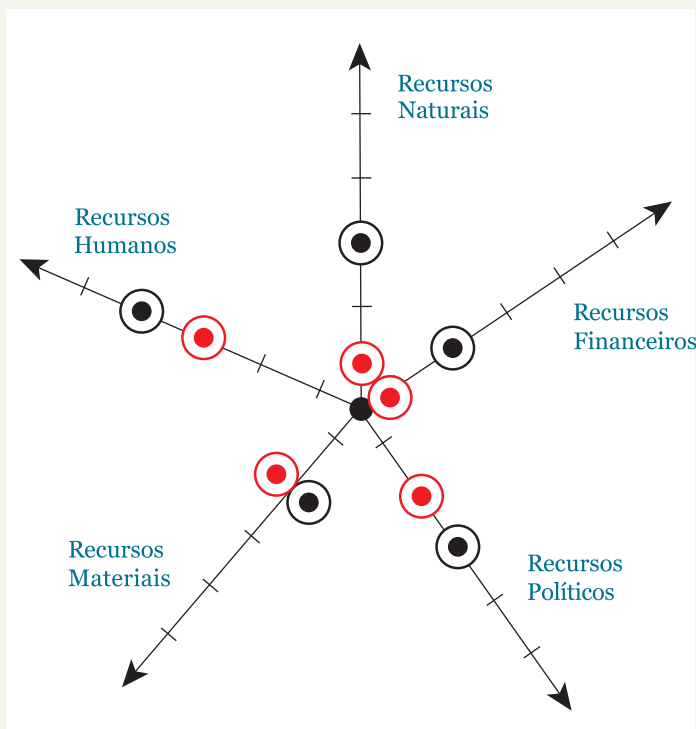
Projeto Água Brasil



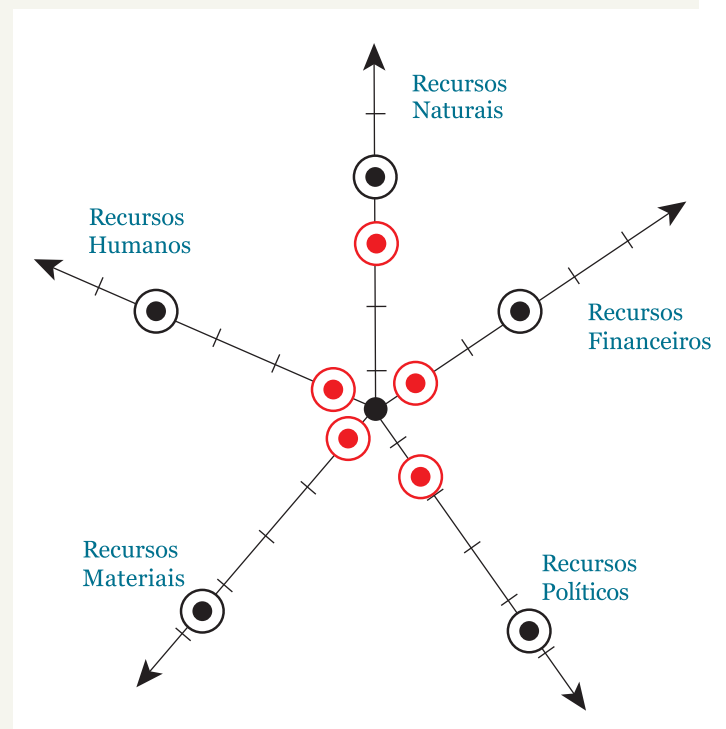
Projeto Extrativismo Rural Sustentável



Projeto Núcleo de Estudos em Agroecologia



Projeto Turismo Ecológico de Base Comunitária no Mosaico Sertão Veredas Peruaçu



■ Antes ■ Depois

No entanto, a estrutura analítica do MVS envolve outras dimensões, além de seus recursos, sendo estas: a dimensão estratégica; o contexto externo (vulnerabilidades e oportunidades), e as instituições, convenções e relações sociais. O Box a seguir, descreve, sucintamente, cada uma dessas dimensões e suas inter-relações.

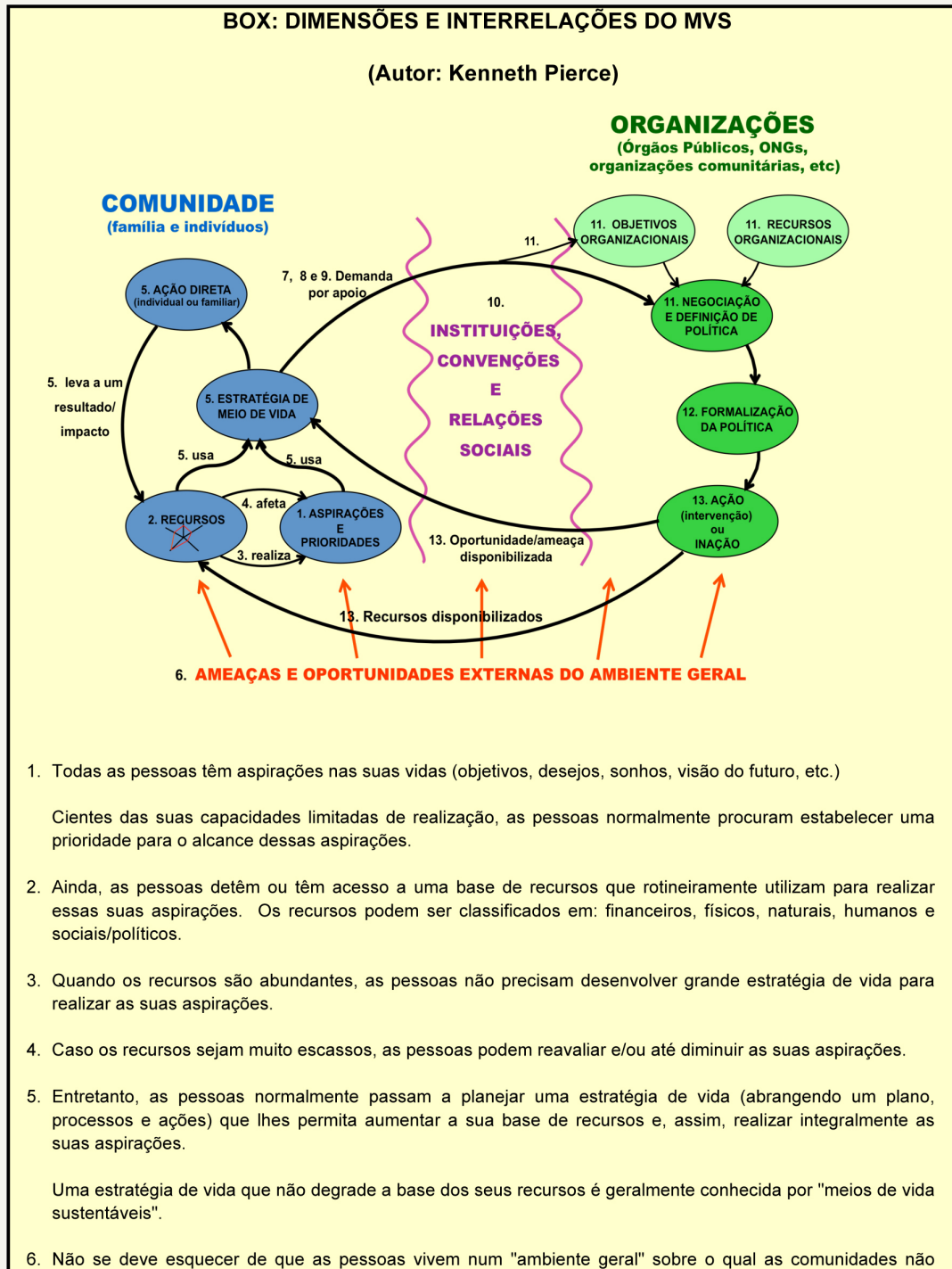


Figura 3

possuem muito, ou qualquer, controle direto.

São, portanto, frequentemente sujeitas a uma série de ameaças desse ambiente geral (tais como: secas, inundações, flutuação de preços, desastres naturais, mortes, doenças, mudanças drásticas nas políticas públicas, alcoolismo/drogas, prostituição, aumento na criminalidade etc.), que lhes pode reduzir a sua base de recursos e, assim, as torná-los mais vulneráveis ao prejuízo.

Por outro lado, o ambiente geral pode-lhes também fornecer oportunidades (ex: inundações posteriormente melhoram a fertilidade do solo).

7. Paralelamente, e aproveitando a sua condição social, a grande maioria das pessoas na comunidade inclui na sua estratégia de vida, demandar ou propor o apoio de organizações governamentais, não governamentais e outras atuantes na sua comunidade para aumentar a sua base de recursos e, assim, permitir realizar aspirações maiores.
8. Para executar essa parte da estratégia, as pessoas utilizam principalmente os seus recursos sociais (notadamente laços familiares ou de amizade, solidariedade, contatos políticos, etc), e humanos (conhecimento, capacidade de influenciar, etc). Algumas vezes, as pessoas também lançam mão dos seus recursos financeiros ou outros, para reforçar essa demanda (por exemplo, oferecendo "agrados").
9. No entanto, o processo pelo qual esse apoio possa eventualmente ser efetivado é complexo, visto que, num determinado momento, muitas pessoas estão apresentando suas demandas às organizações. Também, que as organizações têm um equivalente as aspirações individuais — que são os objetivos organizacionais — e estes, nem sempre, são coincidentes com as demandas das pessoas.
10. Para uma demanda ou proposta de apoio chegar à organização, ele passa necessariamente por uma espécie de interface que existe entre o indivíduo e a coletividade, conhecida por "Instituições, Convenções e Relações Sociais".

Nessa interface, as próprias estruturas sociais (tais como a lei, o mercado, a religião, etc), algumas práticas sociais (por exemplo, a discriminação, a corrupção, o nepotismo, etc), bem como, os costumes locais (regras de boa conduta, de educação, solidariedade, trabalho em mutirão, etc.), invariavelmente afetam ou alteram a demanda/proposta original da pessoa.

Muitas vezes essa interface deforma a demanda/proposta chegando, até, ficar irreconhecível — mesmo antes de ela chegar à atenção da organização. Não raramente, a demanda simplesmente desaparece no emaranhado da interface.

11. Quando recebida na organização, a demanda provavelmente passe por algum tipo de negociação ou priorização em função dos demais pleitos recebidos, compatibilidade com os objetivos organizacionais e disponibilidade de recursos. Caso a negociação tenha sido positiva, ela pode resultar na definição de uma política a ser seguida pela organização.

Ocasionalmente — porém com menor chance de sucesso — os pleitos visam mudanças nos próprios objetivos organizacionais.

12. Para implementar a política, esta deve primeiramente ser formalizada segundo as normas internas da organização — procedimento frequentemente demorado e/ou pesadamente burocrático.

13. Finalmente, a política formalizada deve resultar numa ação pela organização, que abra ou disponibilize uma oportunidade ou recursos para a comunidade incorporar na sua estratégia de vida.

Nota-se que, muitas vezes, a política simplesmente não é executada ou, pior, sua tramitação pela organização e pelas Instituições, Convenções e Relações sociais, a deturparam ao ponto de representar efetivamente uma ameaça à estratégia de vida da pessoa.

Até aqui falamos sobre várias questões que envolvem um projeto participativo e apresentamos alguns métodos/abordagens que facilitam a sua construção e implantação. Como dissemos no início deste Manual, o projeto deve orientar a realização de algo, deve buscar concretizar aspirações. Então, vale apresentar alguns caminhos para a captação de recursos financeiros para viabilizar o desenvolvimento do projeto.

6. FONTES DE FINANCIAMENTOS DE PROJETOS

Um grande desafio das organizações está na busca de fontes de financiamentos cujas linhas aderem aos propósitos do projeto a ser desenvolvido, haja vista que há uma grande dispersão de informações. Assim, deve-se “garimpar” tais fontes, estudá-las para melhor compreendê-las, com o intuito de se preparar para pleitear o necessário recurso financeiro, tendo em vista, dentre outras questões, que o prazo associado ao encaminhamento de propostas pode ser um fator limitante para uma melhor qualidade do projeto.

Neste tópico, narra-se sobre oito fontes de financiamento de projetos socioambientais, a fim de trazer informações pertinentes, ressaltando que para esse relato foram visitados os sítios eletrônicos que apresentam tais fontes. Vale destacar que a pretensão não é esgotar esse tema, mas apresentar alguns caminhos e elementos básicos em torno do assunto.

Deve-se reforçar que as estratégias apresentadas anteriormente sobre elaboração de projetos de forma participativa propiciam levantar um arsenal de informações que devem ser sistematizadas e organizadas, facilitando a tarefa de adaptação à “filosofia” do agente financiador.

6.1 FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL - FBB

(www.fbb.org.br)

De acordo com as informações recolhidas, a FBB tem por objetivo central: “promover a inclusão socioprodutiva dos públicos priorizados, tendo como instrumento as tecnologias sociais, observando os quatro princípios da sustentabilidade (respeito cultural, solidariedade econômica, protagonismo social e cuidado ambiental), e contribuindo para o desenvolvimento sustentável do país”.

A FBB adota **cinco eixos de atuação** para nortear os investimentos sociais no meio rural e urbano, sendo estes:

- **Água:** concentra ações voltadas à universalização do acesso à água para consumo e produção, como as ações inseridas no âmbito do Projeto Água para Todos, do Programa Água Brasil e no convênio Água para Inclusão, além de tecnologias sociais nas áreas de recursos hídricos e saneamento como as Barraginhas, as Cisternas de Placa, as Fossas Sépticas Biodigestoras.
- **Resíduos Sólidos:** ações executadas no âmbito do eixo urbano do Programa Água Brasil, nas ações de Voluntariado e DRS do Banco do Brasil e no Projeto Cataforte (fortalecimento das organizações sociais e de produção dos catadores de material reciclável).
- **Agroecologia:** concentra os investimentos em tecnologias sociais como PAIS, Balde Cheio, ILPF (Integração Lavoura Pecuária Floresta), cadeias da sociobiodiversidade e outras tecnologias sociais agroecológicas apoiadas no âmbito do Programa Água Brasil, Voluntariado, DRS, dentre outras.

- **Agroindústria:** investimentos sociais que serão realizados em parceria com o BNDES, Banco do Brasil e outros parceiros, assim como aqueles no âmbito da estratégia DRS do Banco do Brasil e outras iniciativas da Fundação, como as cadeias produtivas (mandiocultura, apicultura, cajucultura, ovinocaprino cultura, etc.).
- **Educação:** concentra os investimentos em tecnologias sociais na área de educação, como AABB Comunidade, BB Educar, Inclusão Digital, além de investimentos em formação e capacitação no âmbito das ações e projetos relacionados aos demais eixos.

Ao analisar os últimos editais lançados (<http://www.fbb.org.br/quem-somos/licitacoes/>) percebe-se que a estratégia adotada pela FBB é o de fortalecer trabalhos em rede de organizações que atuam em um dado território, bem como organizações associativas e cooperativas. Para isso, há algumas linhas/programas tais como:

(I) ECOFORTE (Programa de Fortalecimento e Ampliação das Redes de Agroecologia, Extrativismo e Produção Orgânica)

(II) CATAFORTE - Negócios Sustentáveis em Rede Solidária (Fortalecimento de cooperativas, associações e redes de catadores de materiais recicláveis).

Além desses programas, a FBB lançou, em 2013, o Edital Água para a Produção, que visava credenciar entidades para a prestação de serviços à Fundação Banco do Brasil no tocante a reaplicação de tecnologias sociais, tais como: “Cisterna Calçada” e “Cisterna Enxurrada”. Além disso, a prestação de serviços envolvia: (i) a identificação e/ou mobilização de famílias; (ii) a capacitação das famílias em gestão da água para produção de alimentos; (iii) o manejo de sistema simplificado de água para a produção; (iv) casa de sementes e viveiros de mudas e convivência com o semiárido; (v) capacitação de comissões municipais em critérios de seleção; (vi) capacitação de mão de obra; e (vii) intercâmbios e implementação de Cisternas.

Desta forma, percebe-se que a FBB possui o intuito de atuar junto a organizações chave para o desenvolvimento de ações em rede, como por exemplo, no fortalecimento da gestão ou em projetos comunitários.

Quanto à elegibilidade das organizações para concorrerem ao recurso, devido à especificidade das linhas/programas, há critérios relacionados à expertise e à experiência das organizações, ao suporte técnico, considerando especialistas, assessores e quadros administrativos, além da necessária comprovação sobre a “saúde” financeiro-administrativa da organização.

No tocante ao Programa ECOFORTE, as organizações elegíveis compreendem: “associação sem fins lucrativos, fundação de direito privado ou cooperativa, na condição de representante de rede de agroecologia, extrativismo e produção orgânica da qual faça parte, composta por, no mínimo, três instituições de caráter produtivo (cooperativa ou associação de produtores)”.

Já o Programa CATAFORTE, as organizações proponentes são: (a) Cooperativas Singulares, Associações, Cooperativas de 2º grau ou Centrais de Cooperativas e Associações, participantes de Rede de Cooperação de

Empreendimentos Econômicos Solidários selecionada no Edital de Seleção Pública da Secretaria-Geral da Presidência da República nº 01/2013, e (b) Entidades Privadas Sem Fins Lucrativos.

Como a FBB opera recursos de fontes públicas, a listagem de documentação exigida para concorrer aos recursos é extensa, algo que deve levar a que sempre as organizações mantenham-se com as documentações em dia. Para maior noção do nível de exigência, os documentos necessários para o pleito de recursos do programa ECOFORTE são apresentados abaixo.

- a) cópia do estatuto ou contrato social e suas alterações, registrados no cartório competente, comprovando que a entidade é associação sem fins lucrativos, fundação de direito privado ou cooperativa e que seus objetivos sociais são compatíveis com as atividades previstas no projeto, inclusive quanto à área de abrangência;
- b) comprovação de inscrição no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica do Ministério da Fazenda – CNPJ/MF, em situação regular, atestando no mínimo três anos de existência, tendo como referência a data de publicação deste Edital. Caso a entidade seja sucessora de outra, o tempo de existência anterior poderá ser acrescido, desde que comprovado documentalmente;
- c) cópia da ata de eleição da atual diretoria da entidade, devidamente registrada, ou documento similar, conforme o caso;
- d) cópia do documento de identidade e do CPF do(s) representante(s) legal(is) da entidade;
- e) cópia da ata da assembleia geral ou de outra instância, autorizando a formalização de convênio com a FUNDAÇÃO para execução do projeto proposto, caso a exigência esteja prevista nos atos constitutivos da entidade;
- f) comprovação de existência da rede de agroecologia, extrativismo e produção orgânica, da qual façam parte, no mínimo, três instituições de caráter produtivo (cooperativa ou associação de produtores), com inscrição em situação regular no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica do Ministério da Fazenda – CNPJ/MF, mediante apresentação da relação de organizações participantes e das declarações de adesão à rede;
- g) comprovação do consentimento prévio das comunidades ou de suas instituições representativas, quando o projeto envolver atividades em comunidades tradicionais e/ou povos indígenas, mediante apresentação da documentação pertinente;
- h) comprovação de regularidade com a Fazenda Federal, Estadual e Municipal do domicílio ou sede da entidade proponente, compreendendo a Certidão de Quitação de Tributos e a Certidão Quanto à Dívida Ativa – ou outras equivalentes na forma da lei – expedidas, em cada esfera de governo, pelo órgão competente, com prazo de validade em vigor;
- i) comprovação de regularidade perante o Instituto Nacional de Seguro Social – INSS, mediante apresentação da CND – Certidão Negativa de Débito Relativa a Contribuições Previdenciárias, ou CPD-EN Certidão

Positiva de Débitos Relativos a Contribuições Previdenciárias com Efeitos de Negativa, expedidas pela Secretaria da Receita Federal do Brasil, com prazo de validade em vigor;

j) comprovação de regularidade perante o Fundo de Garantia de Tempo de Serviço – FGTS, mediante apresentação do CRF – Certificado de Regularidade de Fundo de Garantia, expedido pela Caixa Econômica Federal, com prazo de validade em vigor;

k) comprovação de regularidade de débitos trabalhistas, mediante a apresentação de CNDT – Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas, expedida pela Justiça do Trabalho, com prazo de validade em vigor;

l) autorização de acesso às informações que se fizerem necessárias à seleção do projeto, inclusive indicando representante para acompanhar eventuais trabalhos de visitas técnicas, conforme item 17 do Edital;

m) declaração de que não está em situação de mora ou de inadimplência junto a qualquer órgão ou entidade da administração pública direta ou indireta;

n) declaração de que não possui qualquer vínculo com Deputado(a) Federal e/ou Senador(a) diplomado(a) ou empossado(a), de modo que se possa identificar que a entidade é pessoa interposta do referido parlamentar, não se configurando as vedações previstas pela Constituição Federal, Art. 54, Incisos I e II;

o) declaração de que não possui integrantes do Conselho Curador, da Diretoria Executiva, do Conselho Fiscal ou funcionário da FUNDAÇÃO como dirigente, responsável técnico ou procurador da entidade;

p) declaração de que não possui representantes do Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva ou Conselho Diretor do Banco do Brasil como dirigente, responsável técnico ou procurador da entidade;

q) declaração de que não possui funcionário ou membro da administração do BNDES como dirigente, responsável técnico ou procurador da entidade;

r) declaração de que não pratica ou aceita a exploração de trabalho escravo/degradante, a exploração sexual de menores ou a exploração de mão de obra infantil;

s) declaração de que o projeto apresentado não tem objeto idêntico a outro que já esteja sendo apoiado com recursos da FUNDAÇÃO ou do BNDES;

t) declaração de que não se encontra descumprindo embargo de atividade, nos termos do art. 11 do Decreto nº 6.321, de 21 de dezembro de 2007 c/c art. 16, § 1º e § 2º, art. 17 e art. 54 caput e parágrafo único do Decreto nº 6.514, de 22 de julho de 2008, bem como não ter sido notificada de qualquer sanção restritiva de direito, nos termos dos incisos I, II, IV e V art. 20 do Decreto nº 6.514, de 2008;

u) dois orçamentos para cada tipo de despesa(s) prevista(s) no projeto e especificação de materiais e/ou equipamentos relativos à proposta. O instrumento jurídico utilizado pela FBB para formalizar “a parceria” corresponde a um Convênio.

Vale fortalecer que a organização interna das entidades é fundamental para agilizar a busca destes documentos, sendo que tal organização pode se configurar um grande diferencial e, ainda, trazer menos desgastes, tendo em vista o cumprimento de prazos.

Ainda tomando por base o citado Edital, a FBB apresenta um modelo de Plano de Trabalho que os projetos devem seguir. O instrumento jurídico utilizado para a formalização da parceria é o Convênio, sendo que o apoio financeiro aos projetos selecionados (para o ECOFORTE) possui caráter complementar, devendo a entidade proponente indicar um valor de contrapartida de, no mínimo, 2% do valor total do projeto.

Para o acompanhamento dos projetos, utiliza-se o Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse (SICONV). Desta forma, as organizações que pleiteiam recursos do Fundo devem se cadastrar nesse Sistema Federal².

6.2 FUNDO NACIONAL DO MEIO AMBIENTE - FNMA

(<http://www.mma.gov.br/apoio-a-projetos/fundo-nacional-do-meio-ambiente>)

O FNMA foi criado há 24 anos, sendo o mais antigo fundo ambiental da América Latina. O FNMA é uma unidade do Ministério do Meio Ambiente (MMA), criado pela lei nº 7.797 de 10 de julho de 1989, com a missão de: contribuir, como agente financiador, por meio da participação social, para a implementação da Política Nacional do Meio Ambiente.

O apoio FNMA à projetos se dá por meio de duas modalidades:

Demanda Espontânea: projetos podem ser apresentados em períodos específicos do ano, de acordo com temas definidos pelo Conselho Deliberativo do FNMA, divulgados por meio de chamadas públicas;

Demanda Induzida: projetos são apresentados em resposta a instrumentos convocatórios específicos, ou outras formas de indução, com prazos definidos e priorizando um tema ou uma determinada região do país.

Em relação às **Instituições Elegíveis**, o FNMA trabalha com:

- Instituições Públicas: pertencentes à administração direta ou indireta, em seus diversos níveis (federal, estadual e municipal);
- Instituições Privadas Brasileiras Sem Fins Lucrativos que possuam, no mínimo, três anos de existência legal e atribuições estatutárias para atuarem em áreas do Meio Ambiente.

O FNMA exige que as instituições que fazem pleitos aos seus recursos comprovem experiência na execução, considerando o objeto que será financiado.

Os Editais lançados pelo Fundo são bastante plurais no tocante aos temas tratados, sendo que os aportes via demanda induzida se aderem às políticas públicas cuja função do exercício compete ao Ministério do Meio Ambiente. Em 2013, por exemplo, o FNMA lançou o Edital “para formação de agentes populares de educação ambiental na agricultura familiar e implementação de projetos comunitários de educação ambiental”, em articulação com o Departa-

² Maiores informações podem ser encontradas no seguinte link: www.convenios.gov.br/portal/manuais/ManualDisponibilizacaoProgramas.pdf

mento de Educação Ambiental da Secretaria de Articulação Institucional e Cidadania Ambiental, e o Departamento de Desenvolvimento Rural Sustentável da Secretaria de Extrativismo e Desenvolvimento Rural Sustentável do MMA.

Em 2005, foi lançado o Edital para seleção de projetos chamado “Mosaicos de Áreas Protegidas: Uma Estratégia de Desenvolvimento Territorial com Base Conservacionista”. O principal objetivo desta chamada foi o de selecionar projetos orientados à formação de mosaicos de Unidades de Conservação e outras áreas legalmente protegidas, e a elaboração e implementação de planos de Desenvolvimento Territorial de Base Conservacionista (DTBC), para contribuir com a implementação e consolidação do Sistema Nacional de Unidades de Conservação (SNUC).

Por se tratar de um Fundo público, o FNMA, assim como a FBB, há uma série de exigências em relação à documentação e comprovações necessárias.

O instrumento jurídico utilizado pelo FNMA é o Convênio, sendo utilizado o SICONV.

Tomando por base o Edital (demanda induzida) para formação de agentes populares de educação ambiental na agricultura familiar, percebe-se que o FNMA não exige que os projetos apresentados sigam um formato previamente elaborado, embora apresente um conjunto de metas e diretrizes que devem ser, necessariamente, prezadas/contempladas. Desta forma, há uma maior flexibilidade em relação à forma e conteúdo dos projetos. Em relação à contrapartida e ainda tendo por base o edital supracitado, o FNMA a exige para o estabelecimento de convênios, exceto para organizações do governo federal.

De acordo com o Edital citado acima, a contrapartida, quando financeira, deverá ser depositada, proporcionalmente aos repasses do FNMA, na conta específica para execução do projeto. O percentual de contrapartida deverá obedecer às disposições da Lei de Diretrizes Orçamentárias 2013 (Lei nº 12.708, de 17 de agosto de 2012), conforme quadro abaixo.

Percentual de contrapartida

Tipo de Instituição Proponente	Região da Instituição Proponente	Tipo de Contrapartida	Percentual Mínimo e Máximo de Contrapartida
Municipal	Até 50 mil habitantes	Financeira	2% a 4%
	PNDR, SUDAM, SUDENE e SUDECO	Financeira	4% a 8%
	Região Sul e Sudeste	Financeira	8% a 20%
Estadual	PNDR, SUDAM, SUDENE e SUDECO	Financeira	5% a 10%
	Região Sul e Sudeste	Financeira	10% a 20%
Consórcio Público	Municipais e/ou Estaduais	Financeira	2% a 4%
Privadas Sem Fins Lucrativos	-- -- -- -- -- -- -- -- --	Financeira ou Mensurável	Mesma porcentagem do município do Projeto
Federal	-- -- -- -- -- -- -- -- --	Não apresenta	

Para os convênios firmados com instituições privadas sem fins lucrativos, a contrapartida pode ser em bens e serviços economicamente mensuráveis, desde que calculados sobre o exato montante que será agregado ao projeto.

Para os projetos que apontam como território de atuação mais de um município, deve-se considerar aquele com maior número de habitantes para o cálculo da contrapartida.

6.3 PROGRAMA DE PEQUENOS PROJETOS ECOSSOCIAIS - PPP-ECOS

(<http://www.ispn.org.br/projetos/ppp-ecos-programa-pequenos-projetos-ecossociais>)

O PPP-ECOS surgiu com o intuito de dar apoio a projetos desenvolvidos por organizações não-governamentais e de Base Comunitária que desenvolvem ações que geram impactos ambientais globais positivos e que resultem na melhoria da qualidade de vida das comunidades locais por meio do uso sustentável da biodiversidade, agricultura sustentável, manejo da água, recuperação de áreas degradadas, entre outras ações.

Estes projetos devem ser desenvolvidos nos Biomas Cerrado, Caatinga e na região do arco do desmatamento, na Amazônia.

A coordenação técnica-administrativa do Programa é de responsabilidade da Organização Não-governamental “Instituto Sociedade, População e Natureza” (ISPN).

O PPP-ECOS apoia os projetos que se inserem em duas categorias:

- (I)** Pequenos Projetos: com recursos de até US\$35 mil para apoio geral; e
- (II)** Projetos de Consolidação: com recursos de até US\$50 mil para experiência/projeto com resultados e impactos positivos já comprovados e que possam ser replicados em outras comunidades.

As principais atividades apoiadas pelo PPP-ECOS estão correlacionadas:

- (I)** Ao extrativismo, beneficiamento e comercialização de produtos da biodiversidade (frutas nativas, plantas medicinais, artesanato e outros);
- (II)** À criação de abelhas nativas (sem ferrão);
- (III)** À recuperação de áreas degradadas, manejo e conservação do solo e de nascentes;
- (IV)** Às ações para o uso controlado do fogo e combate a incêndios.

O PPE-ECOS leva em conta, para a seleção de propostas, algumas características consideradas centrais, tais como:

- (I)** Basear-se na participação das comunidades;
- (II)** Apresentar inovações;
- (III)** Possibilidade de ser repetidas em outros locais; e
- (IV)** Considerar as relações harmoniosas entre homens e mulheres nas ações de conservação do meio ambiente e de desenvolvimento social.

O Programa lança editais com regularidade e concede doações aos projetos eleitos. A escolha destes projetos segue o seguinte ritual: a coordenação técnica-administrativa (CTA), cuja incumbência, conforme acenado acima, é do ISPN, realiza uma triagem dos projetos enviados a partir da publicação dos editais. Após a triagem, os projetos seguem para o Comitê Gestor Nacional (CGN), composto por representantes ou especialistas de organizações parceiras, sendo estas: Agência Brasileira de Cooperação (ABC); Fórum Brasileiros de ONGs e Movimentos Sociais (FBOMs); Ministério do Meio Ambiente (MMA); Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA); Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD); Rede Cerrado; Articulação do Semiárido (ASA) e CNS. A seleção final fica a cargo do CGN.

O instrumento jurídico utilizado pelo ISPN é o contrato, sendo exigidos, para a celebração, os seguintes documentos:

- Cópia da ata de criação da entidade beneficiária, devidamente registrada no cartório competente;
- Cópia do estatuto da entidade beneficiária, devidamente registrado no cartório competente;
- Cópia da ata de nomeação dos administradores da entidade, devidamente registrada no cartório competente;
- Cópia do registro de CNPJ regular da entidade;
- Cópia do CPF e RG dos representantes legais.

Tomando por base o 19º Edital lançado pelo Programa destinado para os Biomas Cerrado e Caatinga, o quadro abaixo demonstra as áreas focais e os temas financiáveis.

Área Focal e Temas (19º Edital PPP-ECOS)

ÁREA FOCAL	TEMAS
BIODIVERSIDADE	Manejo e uso sustentável de espécies da sociobiodiversidade
	Elaboração de planos de manejo para conservação e uso sustentável de espécies
	Conservação <i>in situ</i> de espécies ameaçadas e de importância econômica para as comunidades
	Agregação de valor a produtos da sociobiodiversidade
	Fortalecimento de redes de comercialização
	Capacitações em gestão de empreendimentos comunitários e comercialização
MUDANÇAS CLIMÁTICAS	Recuperação de áreas degradadas incluindo espécies nativas
	Manejo florestal sustentável
	Adoção de práticas agrosilvopastoris sustentáveis
	Capacitações e ações para prevenção e manejo racional de fogo
TERRA DEGRADADA	Uso de técnicas de recuperação de áreas degradadas, boas práticas de conservação dos solos e redução da erosão
	Apoio à difusão de técnicas de manejo agroecológico com vistas à recuperação e conservação dos solos e redução da erosão
	Emprego de técnicas de manejo e conservação de água

Quadro 11

O PPP-ECOS utiliza um roteiro próprio para a apresentação de projetos, que envolve informações sobre o proponente; a organização beneficiária; o projeto, incluindo o Plano de Trabalho.

Ainda considerando o Edital citado acima, há necessidade de contrapartida correspondente ao mínimo de 25% do valor solicitado, podendo ser tal contrapartida do tipo financeira (recursos advindos de outras fontes complementares ao projeto PPP-ECOS por meio de projetos ou outras formas) e do tipo não financeiras (bens e serviços que serão disponibilizados ao projeto pela entidade proponente e/ou parceiros). Portanto, a contrapartida pode ser realizada por meio de:

(I) Recursos financeiros: provenientes do proponente, de uma organização parceira ou de outra fonte, que serão alocados em atividades do projeto,

(II) Humanos: valores correspondentes a pagamentos de salários para os membros da equipe do proponente, ou organização parceira, envolvida diretamente com o projeto. O valor do trabalho voluntário (por exemplo, mutirões) poderá ser estimado tomando-se por base o valor de mercado, e

(III) Uso de equipamentos e infraestrutura: escritórios, galpões, equipamentos (veículos, computadores, etc.). Deve-se ressaltar que os valores a serem considerados devem ser proporcionais ao uso do bem no período e nas atividades do projeto.

6.4 PROGRAMA PETROBRAS AMBIENTAL

(<http://sites.petrobras.com.br/minisite/ambiental/>)

O Programa caracteriza-se por atuar em temas ambientais relevantes para a Petrobras e para o País, articulando iniciativas que contribuem para criar soluções e oferecer alternativas com potencial transformador e em sinergia com políticas públicas. Para isso, o Programa possui três **eixos estratégicos**, quais sejam:

(I) Investimentos em patrocínios a projetos ambientais de âmbito nacional, regional e local, de forma transparente, planejada e monitorada. Os projetos devem contribuir para o desenvolvimento sustentável do País.

(II) Fortalecimento das organizações ambientais e de suas redes: promover a interação entre Terceiro Setor, Poder Público e outras empresas por meio da formação de parcerias e de redes. Essa ação também inclui contribuições para a capacitação das instituições parceiras.

(III) Disseminação de informações para o desenvolvimento sustentável: ações de comunicação voltadas para a discussão do modelo e dos papéis de cada um na busca do desenvolvimento sustentável.

As ações do Programa Petrobras Ambiental se orientam pela contribuição ao desenvolvimento sustentável, compreendendo o equilíbrio entre “gerações atuais x futuras”, “necessidades humanas x integridade da natureza” e “dimensões econômica, social e ambiental”. Suas **diretrizes** são:

- Preservar e manter os recursos naturais, com respeito ao ser humano;
- Formar líderes da causa ambiental;
- Estimular a formação de redes de relacionamento e de trabalho;
- Promover a participação das comunidades no desenvolvimento das ações;
- Estimular a adoção de novos padrões de produção e de consumo;
- Apoiar iniciativas que promovam o desenvolvimento econômico com respeito ao meio ambiente; e
- Buscar a sustentabilidade institucional e reaplicabilidade das iniciativas.

As organizações elegíveis para apresentar os projetos correspondem aquelas com atuação no Terceiro Setor, sem fins lucrativos, sob a responsabilidade de pessoa(s) jurídica(s) constituída sob as leis brasileiras, tais como: Associações, Fundações, Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) ou Organizações Sociais.

O Programa aceita como proponente de um projeto, um agrupamento de entidades. Neste caso, deve-se definir a entidade responsável pela inscrição do projeto na Seleção Pública, pela coordenação do projeto, pelo recebimento dos recursos e relacionamento com a Petrobras.

Considerando a seleção pública ocorrida no ano de 2012, as **linhas de atuação** dos projetos foram:

- Gestão de corpos hídricos superficiais e subterrâneos. Esta linha abarca:
 - Reversão de processos de degradação dos recursos hídricos;
 - Promoção e práticas de uso racional de recursos hídricos.
- Recuperação ou conservação de espécies e ambientes costeiros, marinhos e de água doce.
- Fixação de carbono e emissões evitadas com base na:
 - Reconversão produtiva de áreas;
 - Recuperação de áreas degradadas;
 - Conservação de florestas e áreas naturais.
- Gestão de corpos hídricos superficiais e subterrâneos. Esta linha considera:
 - A reversão de processos de degradação de recursos hídricos, englobando: Recuperação e preservação de nascentes, mananciais e cursos d'água e desassoreamento; Controle de erosão e preservação de mananciais; Uso e ocupação do solo visando à proteção de mananciais; Recomposição de rede de drenagem natural; Recomposição de vegetação ciliar; Preservação e recuperação da capacidade de carga de aquíferos subterrâneos; Ações de melhoria da qualidade da água.
 - A promoção e práticas de uso racional de recursos hídricos, tais como: Ações de racionalização do uso da água; Promoção dos instrumentos de gestão de bacias; Mobilização, planejamento e viabilização de usos múltiplos.

- Recuperação ou conservação de espécies e ambientes costeiros, marinhos e de água doce, considerando:
 - Ampliação do conhecimento técnico sobre as espécies;
 - Uso não letal das espécies;
 - Atenuação e adaptação às pressões ambientais;
 - Conservação e gestão sustentável dos recursos naturais;
 - Atuação integrada de projetos de conservação da biodiversidade marinha.
- Fixação de carbono e emissões evitadas com base na:
 - Reconversão produtiva de áreas: uso de áreas degradadas para o estabelecimento de sistemas produtivos sustentáveis, tais como agrofloresta e permacultura;
 - Recuperação de áreas degradadas: reflorestamento; recuperação de ambientes naturais com vistas à oferta de serviços ambientais, tais como: proteção da biodiversidade, proteção do solo e recursos hídricos; retenção de carbono; banco de sementes e produção de mudas; sistemas de recuperação;
 - Conservação de florestas e áreas naturais: manejo sustentável de ambientes naturais com vistas à exploração de recursos não-madeireiros que evitem o desmatamento: sistemas alternativos de uso da terra; sistemas agropastoris; sistemas agroflorestais; agroextrativismo, práticas tradicionais, entre outras.

Todas as linhas de atuação deverão contemplar como tema transversal a educação ambiental com os seguintes focos: Eficiência Energética; Conservação de Recursos Naturais; e Consumo Consciente.

O Programa disponibiliza em seu sítio eletrônico³ o roteiro para a elaboração de projetos.

O instrumento jurídico utilizado pelo Programa para o repasse dos recursos é o contrato. Vale citar que o projeto deverá apresentar como contrapartida ações de comunicação, sendo necessário prever recursos para isso. Neste sentido, a Petrobras deverá ser citada como patrocinadora em todas as peças e ações de divulgação, incluídas as de natureza técnica, em eventos, entrevistas, artigos e outras peças de difusão e promoção do projeto. A Petrobras poderá utilizar ainda imagens, fotos e vídeos e produtos do projeto em suas ações de comunicação. A instituição contratada deverá reservar espaço para divulgação do Programa Petrobras Ambiental nos eventos que venha a promover e, sempre que solicitada, deverá apresentar seu projeto em eventos promovidos pela Petrobras.

³ O roteiro pode ser encontrado no seguinte sítio eletrônico:
<http://ppa.petrobras.com.br/roteiro-de-elaboracao-de-projeto/>

6.5 FUNDO DE DIREITOS DIFUSOS/MINISTÉRIO DA JUSTIÇA - MJ/FDD

(<http://portal.mj.gov.br/cfdd/main.asp?ViewID=%7B038B8D53-B1E7-4A39-BE30-DF3BB5EE1C7C%7D¶ms=itemID=%7B14E4BE49-72B6-47A4-BD0A-CD82E8C978C0%7D;&UIPartUID=%7BE0EA6E2F-2D28-4749-9-852-31405415DD85%7D>)

O Fundo de Direitos Difusos é de natureza contábil e está vinculado ao Ministério da Justiça. Ele foi criado pela Lei nº 7.347, em 24 de julho de 1985, e regulamentado pela Lei nº 9.008, de 21 de março de 1995.

O FDD tem como objetivo: a reparação dos danos causados ao meio ambiente, ao consumidor, a bens e direitos de valor artístico, estético, histórico, turístico, paisagístico, por infração à ordem econômica e a outros interesses difusos e coletivos.

O FDD é administrado por um colegiado, o Conselho Federal Gestor do Fundo de Defesa dos Direitos Difusos CFDD, que analisa e aprova os projetos apresentados. Este colegiado é constituído por:

- a)** um representante da Secretaria de Direito Econômico do Ministério da Justiça, que o preside;
- b)** um representante do Ministério do Meio Ambiente;
- c)** um representante do Ministério da Cultura;
- d)** um representante do Ministério da Saúde, vinculado à área de vigilância sanitária;
- e)** um representante do Ministério da Fazenda;
- f)** um representante do Conselho Administrativo de Defesa Econômica - CADE;
- g)** um representante do Ministério Público Federal;
- h)** três representantes de entidades civis que atendam aos pressupostos dos incisos I e II do art. 5º da Lei n.º 7.347, de 1985.

Estão aptas a pleitearem, por meio de projetos, recursos do Fundo, Instituições governamentais da Administração Direta ou Indireta, nas diferentes esferas de governo, Federal, Estadual e Municipal e as Organizações Não Governamentais (ONGs), brasileiras, sem fins lucrativos, que tenham nos seus estatutos, objetivos relacionados à atuação no campo do meio ambiente, do consumidor, de bens e direitos de valor artístico, estético, histórico, turístico, paisagístico e por infração à ordem econômica.

Para pleitearem recursos do FDD as organizações aptas devem apresentar uma Carta Consulta ao Fundo, seguindo os procedimentos indicados por meio de Resolução. A carta-consulta se configura em um documento preliminar em que se apresenta, de forma resumida, informações relacionadas à entidade proponente e sua experiência, a ação pretendida e uma estimativa de orçamento. Para aquelas cartas-consultas aprovadas pelo CFD por apresentarem bom enquadramento nos critérios e prioridades estabelecidas, serão solicitados os planos de trabalho, a ser inseridos no SICONV.

Considerando a Resolução do CFDD no 28, de 03 de abril de 2012, verificam-se quatro grandes áreas temáticas que abrangem um conjunto de itens, tais como:

I - meio ambiente:

a) conservação e manejo da biodiversidade - projetos que contribuam para a recuperação, conservação e uso sustentável da diversidade biológica e dos recursos genéticos associados;

b) consolidação do Sistema de Unidades de Conservação (SNUC) - projetos que promovam o uso público das Unidades e seus entornos;

c) conservação da água e das florestas - projetos que contribuam para a preservação, restauração, recuperação e uso sustentável dos recursos florestais, bem como projetos que promovam a conservação e recuperação de nascentes e margens de corpos d'água, em prol da proteção dos recursos hídricos, que combatam processos de desertificação do solo e promovam a recuperação de áreas degradadas;

d) preservação de espécies ameaçadas da fauna - projetos que promovam a proteção e a recuperação de espécies ameaçadas, por meio de atividades de pesquisa, manejo, monitoramento e educação ambiental;

e) promoção do consumo sustentável e da educação ambiental voltada para a sustentabilidade - projetos que promovam a educação ambiental e o consumo consciente e que valorizem a produção sustentável e o uso ambientalmente adequado dos recursos naturais. Projetos educativos que envolvam a elaboração de materiais informativos e de divulgação (cartilhas, livros, vídeos, cartazes e outros) e/ou a realização de eventos que versem sobre as temáticas de direitos do meio ambiente. O objetivo é sensibilizar o público-alvo (infanto-juvenil, por exemplo) sobre seus direitos e deveres, visando mudanças de atitude em relação ao tema;

f) ações de manejo e gestão de resíduos sólidos - projetos que incentivem o gerenciamento dos resíduos sólidos em áreas urbanas e rurais, contribuam para a implantação de políticas municipais ambientalmente corretas ou que promovam ações de redução, reutilização e reciclagem do lixo;

g) ecoturismo de base comunitária - projetos que incentivem comunidades tradicionais ou locais a desenvolverem projetos de ecoturismo, voltados para a conservação ambiental e o manejo sustentável dos recursos naturais;

h) conhecimentos tradicionais - projetos que promovam o resgate, a valorização e a manutenção de práticas tradicionais de produção com base no uso sustentável dos recursos naturais, por meio de levantamentos, estudos, disseminação ou fortalecimento de tais práticas produtivas;

i) modernização administrativa - projetos de modernização administrativa de órgãos governamentais ligados à área de meio ambiente, inclusive dando suporte à promoção e realização de seminários, programas de treinamento de pessoal ou aprofundamento técnico em matéria relativa ao meio ambiente;

j) mudanças climáticas – projetos que promovam a compreensão dos efeitos do aquecimento global para as mudanças climáticas, desenvolvam mecanismos que possibilitem a adaptação ou contribuam com a mitigação dos efeitos da mudança do clima;

k) desenvolvimento do mercado de carbono – projetos que promovam estudos técnicos e/ou acadêmicos sobre desenvolvimento operacional e/ou comercial do mercado de carbono no Brasil.

II - proteção e defesa do consumidor e promoção e defesa da concorrência:

III - patrimônio cultural brasileiro:

a) educação patrimonial - projetos que promovam o desenvolvimento de ações e/ou programas educativos, com vistas à preservação, democratização e difusão do patrimônio cultural brasileiro;

b) divulgação da política de patrimônio cultural brasileiro - projetos de divulgação da política de patrimônio cultural brasileiro e seus resultados por meio de publicações, documentação audiovisual, imprensa, rádio e televisão;

c) pesquisa sobre bens culturais de natureza imaterial – projetos que promovam a produção de conhecimento sobre bens culturais de natureza imaterial através de levantamentos, inventários, instrução para processo de registro, dentre outros, visando o seu reconhecimento, preservação e salvaguarda;

d) salvaguarda de bens culturais de natureza imaterial – projetos que apoiem comunidades e grupos sociais na realização de ações que visem à preservação de seus bens culturais de natureza imaterial;

e) recuperação de sítios arqueológicos - projetos de recuperação de sítios urbanos ou rurais detentores de reminiscências dos antigos habitantes do território nacional;

IV - outros direitos difusos e coletivos:

a) igualdade racial – projetos voltados à eliminação da discriminação racial e à promoção da igualdade racial, contemplando comunidades tradicionais e quilombolas, e iniciativas de formação, educação e fortalecimento de ações afirmativas, dentre outros;

O FDD disponibiliza um formulário próprio e de simples preenchimento para a apresentação de projetos e planilhas para as demonstrações orçamentárias, incluindo as contrapartidas que seguem a Lei nº 12.465, de 12 de agosto de 2011 (Lei de Diretrizes Orçamentárias), conforme já demonstrado no Quadro 10. Órgãos federais e entidades civis sem fins lucrativos são isentos de contrapartida. O instrumento jurídico utilizado pelo FDD para o repasse de recursos é o convênio.

6.6 FUNDAÇÃO GRUPO BOTICÁRIO DE PROTEÇÃO À NATUREZA

(<http://www.fundacaogrupoboticario.org.br/pt/Pages/default.aspx>)

A Fundação Grupo Boticário, criada em 1990, é uma das primeiras organizações no Brasil ligadas à iniciativa privada a desenvolver ações voltadas para a conservação da natureza por meio de parcerias e apoio financeiro a projetos de base conservacionistas. Estes apoios visam desenvolver projetos e ações práticas para a conservação de espécies e ecossistemas, viabilizar ações de implementação de políticas públicas eficazes para a proteção da biodiversidade, e disseminar o conhecimento científico gerado.

A Fundação possui quatro modalidades de apoio a projetos e a programas com viés na conservação da natureza, sendo estas:

(I) Edital de Apoio a Projetos: direcionado a todas as regiões do país.

(II) Edital Biodiversidade do Paraná: desenvolvido em parceria com a Fundação Araucária, esta modalidade está voltada para projetos de instituições paranaenses que visem à conservação de espécies e ecossistemas do Estado do Paraná e áreas limítrofes, tendo como prioridades a Floresta com Araucárias e a região do Lagamar.

(III) Apoio a Programas: linha de financiamento destinada a ações de médio e longo prazos, que objetiva resultados em conservação e políticas públicas com maior impacto.

(IV) Programa de Pesquisa nas Reservas: destinado a pesquisadores que desejam desenvolver estudos nas Reservas Naturais Salto Morato e Serra do Tombador (essas RPPNs pertencem à Fundação).

As linhas temáticas para o apoio de Projetos e de Programas são:

- Unidades de Conservação de Proteção Integral (continentais e marinhas) e RPPNs: criação, ampliação e execução de atividades prioritárias de seus Planos de Manejo.
- Espécies Ameaçadas: execução de ações prioritárias dos Planos de Ação Nacional (PAN) para espécies e ecossistemas e definição de status de ameaça.
- Ambientes Marinhos: estudos, ações e ferramentas para proteção e redução da pressão sobre a biodiversidade marinha.
- Políticas Públicas: implementação e fortalecimento de incentivos para conservação, instrumentos legais para fiscalização e proteção da biodiversidade, consolidação de áreas protegidas e parcerias para conservação. Essa temática é exclusiva para o Apoio a Programas.

As propostas elegíveis para pleitos de apoio junto a Fundação Grupo Boticário são aquelas submetidas por pessoas jurídicas sem fins lucrativos, como organizações não governamentais, fundações ou associações privadas. As Instituições Públicas não são elegíveis como responsáveis por proposta, exceto no Edital Biodiversidade do Paraná, considerando os procedimentos adotados pela Fundação Araucária.

A Fundação utiliza formulários on line para a inscrição de projetos. O prazo associados aos projetos propostos por organizações situadas fora do Estado do Paraná é de 12 a 24 meses e para as organizações paranaenses é de 12 a 36 meses. Já as propostas direcionadas a modalidade Apoio a Programa, cujos prazos devem corresponder a um período de 36 a 48 meses, devem ser submetidas por meio de cartas-consulta, também on-line. As propostas de Pesquisas nas Reservas Naturais que a Fundação possui (Salto Morato e Serra do Tombador) devem ser enviadas via formulário disponível para download.

A Fundação possui um calendário fixo para a inscrição, seleção e análise das propostas submetidas, sendo este calendário:

- Para aos Editais de Apoio a Projetos:
 - 1º semestre – 1º de fevereiro até 31 de março (abrangência nacional) e
 - 2º semestre – 1º de julho até 31 de agosto (abrangência em 2014: Floresta com Araucárias, Campos Sulinos e Pampa).
- Edital Biodiversidade do Paraná:
 - 2º semestre: 1º de julho até 31 de agosto.

De acordo com as informações disponíveis no Edital Programa de Apoio a Ações de Conservação – Apoio a Programas (Orientações Gerais), de 2014, os recursos associados aos Programas selecionados correspondem a, aproximadamente, R\$130.000,00 anuais. Estes recursos podem ser aplicados para aquisição de materiais de consumo, materiais permanentes, despesas com viagens (transporte, hospedagem, alimentação, pedágio), despesas com terceiros (serviços pontuais ao projeto) e despesas com pessoal (remuneração para membros da equipe executora).

O processo de seleção para o Apoio a Programas contempla duas fases: cartas-consulta e propostas detalhadas. Todas as propostas são encaminhadas ao Conselho Curador da Fundação Grupo Boticário, responsável pela seleção final. Para a tomada de decisão, o Conselho leva em conta os pareceres de consultores voluntários e do Comitê Técnico.

Ainda de acordo com o Edital, considera-se fundamental que as propostas enviadas:

- Tragam resultados concretos imediatos para a conservação;
- Representem esforços de médio e longo prazo da equipe proponente visando atingir impacto duradouro para a conservação dos habitats e espécies-alvo;
- Gerem informações básicas imprescindíveis para a tomada de medidas conservacionistas, mas que estejam claramente ligadas a ações futuras para utilização do conhecimento obtido;
- Elucidem aspectos relevantes ou promovam a conservação de habitats, espécies ameaçadas ou chave para o funcionamento de ecossistemas;
- Promovam a ampliação do conhecimento e conservação de ambientes naturalmente isolados ou relictuais (ilhas, campos de altitude, etc.).

Vale ressaltar que as propostas encaminhadas para seleção devem apontar um Responsável Técnico, cuja função é: coordenar e, juntamente com sua equipe, executar as atividades técnicas do projeto. Este Responsável Técnico pode ser o representante legal da instituição que apresentar o projeto, desde que atue, efetivamente, como executor e coordenador do projeto.

Em relação ao Apoio a Projetos e tomando por base o Edital Programa de Apoio a Ações de Conservação – Editais de Apoio a Projetos (Orientações Gerais 2º semestre de 2014), percebe-se que os procedimentos para envio e análise das propostas são bem parecidos com os traçados acima, para apoio a Programas. No entanto, não há a necessidade de apresentar uma carta-consulta, mas apenas preencher o formulário on line disponibilizado no site da Fundação.

A Fundação não estabelece valores para as propostas de projetos. Porém, tomando por base os últimos editais lançados, observa-se que os recursos associados ficaram na faixa de R\$650.000,00 a R\$750.000,00/ Edital, sendo apoiados, em média, de 15 a 20 projetos. O instrumento jurídico utilizado para firmar a parceria é o contrato.

6.7 FUNDO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO FLORESTAL – FNDF

(<http://www.florestal.gov.br/extensao-e-fomento-florestal/fundo-nacional-do-desenvolvimento-florestal/fundo-nacional-de-desenvolvimento-florestal>)

O FNDF foi criado pela Lei de Gestão de Florestas Públicas (11.284/2006) e regulamentado pelo Decreto 7.167/2010, sendo que o Serviço Florestal Brasileiro (SFB) é o responsável pela sua gestão. Para isso, o SFB conta com o auxílio de um Conselho Consultivo, composto por representantes de organizações governamentais e da sociedade civil, com a função de opinar sobre a distribuição dos seus recursos e a avaliação de sua aplicação.

O FNDF possui a missão de fomentar o desenvolvimento de atividades florestais sustentáveis no Brasil e promover a inovação tecnológica no setor. Os investimentos do Fundo consideram oito áreas temáticas prioritárias, sendo estas:

- Pesquisa e desenvolvimento tecnológico em manejo florestal;
- Assistência técnica e extensão florestal;
- Recuperação de áreas degradadas com espécies nativas;
- Aproveitamento econômico racional e sustentável dos recursos florestais;
- Controle e monitoramento das atividades florestais e desmatamentos;
- Capacitação em manejo florestal e formação de agentes multiplicadores em atividades florestais;
- Educação ambiental;
- Proteção ao meio ambiente e conservação dos recursos naturais.

A divulgação das intencionalidades do Fundo em relação às suas estra-

tégias de apoio a projetos se dá, anualmente, por meio do chamado Plano Anual de Aplicação Regionalizada (PAAR). Neste Plano são apresentadas as prioridades de atuação no respectivo ano e as orientações sobre as possibilidades de acesso. Além disso, são disponibilizados os elementos para o controle social sobre a implementação dos recursos.

De acordo com premissas legais, o PAAR deve apresentar:

(a) Síntese da carteira de projetos, contendo o volume de recursos já contratados e a estimativa de recursos disponíveis para aplicação no período.

(b) Declaração dos temas e regiões considerados prioritários para aplicação dos recursos no período de vigência.

(c) Indicação das modalidades de seleção, formas de aplicação e respectivas disponibilidades de recursos.

Tomando por base o PAAR/2014, a estimativa de recursos disponíveis para a execução no exercício de 2014 dos Projetos selecionados em 2012 e 2013 foi de, aproximadamente, R\$5.442.000,00. Para as novas contratações, a previsão foi de, aproximadamente, R\$1.000.000,00, sendo acenada a possibilidade de ampliação deste montante por meio de outras fontes de recursos.

O tema prioritário, ainda de acordo com o PAAR acima citado, relacionava-se à capacitação de extensionistas para o fortalecimento do Manejo Florestal para pequenos produtores e populações extrativistas, bem como a assistência técnica em atividades florestais sustentáveis para estes grupos sociais. Já as regiões prioritárias corresponderam aos biomas Amazônia e Caatinga.

Em relação requisito legal Modalidade de Seleção, o referido PAAR apontou que os grupos sociais beneficiados por meio de projetos são aqueles com atuação na área florestal, e que as instituições públicas ou privadas sem fins lucrativos estão aptas a apresentarem projetos.

Os projetos a serem apoiados pelo FNDF são selecionados através de chamadas públicas de solicitação de projetos, com objetos e prazos específicos amplamente divulgados em edital. Após a definição dos projetos e das comunidades a serem atendidas, é realizada outra seleção pública, por meio de pregão, a fim de contratar fornecedores de bens e serviços necessários para a execução do projeto selecionado. Em suma, considerando estes procedimentos, há duas etapas associadas, sendo estas:

1ª Etapa:

- Elaboração de Chamada Pública para a seleção de projetos;
- Recebimento, análise e aprovação dos projetos; e
- Demanda de serviço qualificada e priorizada para o apoio.

2ª Etapa:

- Elaboração de Editais para a seleção de instituição executora;
- Contratação de instituição executora;
- Serviços ofertados para os beneficiários selecionados nos projetos;
- Monitoramento e avaliação dos projetos apoiados.

Outra possibilidade que pode ser utilizada pelo Fundo é a realização de um Termo de Cooperação com instituições públicas federais para a realização dos serviços necessários visando à implantação do projeto selecionado.

Além desses procedimentos (licitação/contratação e termo de cooperação), o Fundo utiliza a transferência voluntária de recursos por meio de convênios, termos de parcerias, entre outros instrumentos para a realização dos serviços relacionados aos projetos apoiados.

6.8 FUNDO BRASILEIRO PARA A BIODIVERSIDADE - FUNBIO

(<http://www.funbio.org.br/>)

O Funbio é uma associação civil sem fins lucrativos que iniciou sua operação em 1996. Ele foi criado visando desenvolver estratégias que auxiliem a implementação da Convenção sobre Diversidade Biológica (CDB) no Brasil.

A atuação do Funbio envolve o estabelecimento de parcerias estratégicas junto ao setor privado, a diferentes órgãos públicos estaduais e federais e a sociedade civil organizada. Estas parcerias viabilizam investimentos socioambientais das empresas, a redução e mitigação de seus impactos, bem como o cumprimento de suas obrigações legais. Na esfera pública, as parcerias têm por objetivo consolidar políticas de conservação e viabilizar programas de financiamento ambiental.

As decisões e pautas do Fundo são traçadas pelo seu Conselho Deliberativo, formado por representantes dos setores empresarial, ambiental, acadêmico e governamental, cujas decisões são transformadas em ações pela Secretaria Executiva

O FUNBIO opera um conjunto de carteira de projetos, destinados para o terceiro setor e para os setores público e privado, que abarca temas relacionados à pesquisa, a trocas de informações, a iniciativas práticas voltadas para a conservação da biodiversidade brasileira, dentre outras linhas.

Em relação ao terceiro setor, o Funbio atua de forma diversificada, por meio de colaboração e fortalecimento de redes nacionais e internacionais de organizações para a troca de experiências e o compartilhamento de melhores práticas de atuação, das parcerias para desenvolvimento de projetos inovadores, do aporte de conhecimento a projetos, ou do repasse de recursos através de editais, divulgados através de chamadas públicas (conferir no sítio eletrônico).

Os editais do FUNBIO apresentam um conjunto de item, perpassando: pelos parceiros financiadores; pelo objetivo da chamada; por informações sobre a elegibilidade das atividades e instituições para o pleito; prazos; e recursos e contrapartidas. Os editais trazem ainda o roteiro para a apresentação de propostas.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O WWF considera que a busca de sinergia entre as organizações que atuam no MSVP se faz de fundamental importância para a conservação e o desenvolvimento desse território. Como forma de contribuir para o alcance desta prerrogativa, buscou-se envolver um público bastante plural para o desenvolvimento do curso sobre Metodologias Participativas, Elaboração e Gestão de Projetos.

A partir deste Manual, o WWF busca contribuir para que os temas tratados sejam colocados em prática e que a partir dessa iniciativa sejam realizadas e fortalecidas as redes sociais tão necessárias para ampliarmos a capilaridade de nossas ações em prol da conservação ambiental, da agroecologia, da superação da desigualdade e ampliação da cidadania e, especialmente, do empoderamento das comunidades inseridas no Mosaico.

O WWF agradece a participação das organizações presentes no curso. Sem tal adesão, esta proposta e este Manual não seriam possíveis de serem realizados.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALENCAR, E. & GOMES, M.A.O. Metodologia de pesquisa social e diagnóstico participativo. Lavras: FAEPE/UFLA, 1998, 212p.
- ARNSTEIN, Sherry R. Uma escala da participação cidadã. Revista da Associação Brasileira para a Promoção da Participação – PARTICIPE, Porto Alegre/Sta. Cruz do Sul, v. 2, n. 2, p. 4-13, jan. 2002.
- BRETT, Jeanne; GOLDBERG, Stephen; URY, Willian. Resolução de conflitos - concepção de sistemas para reduzir os custos dos conflitos. Lisboa: Actual, 2009.
- BROSE, Markus (Org) Metodologia participativa. Uma introdução a 29 instrumentos. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2001.
- BROSE, M. O Marco Lógico: instrumento de gestão e comunicação. In: BROSE, M. Metodologia Participativa – uma introdução a 29 instrumentos. Porto Alegre, Tomo Editorial e Participe, 2001, p. 279-286.
- BROSE, M. Introdução à moderação e ao método ZOPP. Recife: GTZ, 1993.
- CHAMBERS, R.; PACEY, A.; THRUPP, L.A. (orgs). FARMER FIRST - Farmer innovation and agricultural research. London, England: Intermediate Technology Press, 1989.
- CHAMBERS, R. School of Public Policy Annual Report 1992/93. United Kingdom: University of Birmingham, 1993.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHAMBERS, R. Whose reality counts? Putting the first last. London: Intermediate Technology Publications, 1997.
- CHAMBERS, R.; RICHARD, P.; BOX, L. Agricultores Experimentadores e Pesquisa. Rio de Janeiro: PTA/FASE, 1989. 19 p.
- COLEMAN, James S. Social Capital in the Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology*, Vol. 94, Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure, pp. S95-S120, 1988.
- COVEY, S.R. Os 7 Hábitos das pessoas altamente eficazes. Tradução de Claudia Gerpe Duarte. Rio de Janeiro: BestSeller, 2009. 80p.
- FORTES, A. O planejamento estratégico situacional e participativo. In: BROSE, M. Metodologia Participativa – uma introdução a 29 instrumentos. Porto Alegre, Tomo Editorial e Participe, 2001, p. 153-159.
- HONSBERGER, J. & GEORGE, L. Facilitando oficinas. Da teoria à prática. São Paulo: GETS e United Way of Canada, 2002.
- MARINO, Eduardo. Manual de avaliação de projetos sociais. São Paulo: Saraiva Instituto Ayrton Senna, 2003.
- OLIVEIRA, K. L.; KOZERA, C. BARRETO, A. P.; MULLER, C. R. C. Capacitação do Conselho Consultivo: Orientações Básicas. Curitiba: Plano de Manejo do Parque Est. de Campinhos, 2002.
- ROBERTO, Rocha. A Gestão Descentralizada e Participativa das Políticas Públicas no Brasil. *Revista Pós Ciências Sociais*. v. 1 n. 11 São Luis/MA, 2009.
- SANTOS, Ailton D. Metodologias participativas – Caminhos para o fortalecimento de espaços públicos socioambientais. São Paulo: IEB/ Peirópolis, 2005.
- SILVA, Elineide S. da; RODRIGUES, Márcia M.; ABREU, Maria de F. "SUBSÍDIO DE INDICADORES DA AÇÃO COMUNITÁRIA PAROQUIAL JARDIM COLONIAL". São Paulo: Ação Comunitária Paroquial Jardim Colonial, com apoio de Andreia Saul - Fundo Internacional Sócio Ambiental – FICAS; e Jaqueline de Camargo - Associação Caminhando Juntos - ACJ. 2004. Mimeo
- SILVA, M. J. P. Onze passos do Planejamento Estratégico-Participativo. In: BROSE, M. Metodologia Participativa – uma introdução a 29 instrumentos. Porto Alegre, Tomo Editorial e Participe, 2001, p. 161-176.
- THIELE, Albert. Argumentieren unter Stress: Wie man unfaire Angriffe erfolgreich abwehrt. München: DTV, 2009. 6a. Ed.
- URY, Willian. O Poder do não positivo. São Paulo: Campus, 2007.
- VALDEBENITO, M.A.A. Arvorecendo Projetos. São Paulo: Programa Brasil de Unité, 1999.

Anexo A

Lista de Participantes

NOME	ORGANIZAÇÃO
Abílio Vinícius	WWF Brasil – Programa Água Brasil
Adriana de Oliveira	Ater Cerrado-Funatura/SFB
Ailton Fernandes	Cooperativa dos Pequenos Produtores Agroextrativistas de Pandeiros - COOPAE
Ana Flávia da Mota	Associação Professora Ana Maria dos Pequenos Produtores Rurais de Olhos D'Água
Anadina Ferreira	Associação dos Pequenos Produtores da Vila Bonita - Peruaçu
Antônio Carlos	Cooperativa Regional de Produtores Agrissilviextrativista Sertão Veredas
César Victor do E. Santo	Funatura
Damiana Campos	Instituto Rosa e Sertão
Danilo Viana	CIMVALES: Consórcio Intermunicipal Norte Mineiro de Desenvolvimento Regional
Débora Aquino	Cáritas Diocesana de Januária
Edilson Cardoso	Associação dos Pequenos Produtores Rurais de Várzea Grande
Eduardo Marques	Banco do Brasil
Eric Vieira	Cooperativa Regional de Produtores Agrissilviextrativista Sertão Veredas
Erica Sakaya	Prefeitura Municipal de Cônego Marinho
Erick Diogo	Ater Cerrado-Funatura/SFB
Ernane Faria	Ater Cerrado-Funatura/SFB
Evandro Pereira	ICMBio-Parna Peruaçu

Fernanda Cruz	Associação Indígena Xakriabá da Aldeia Barreiro Preto
Fernando Fernandes	Instituto Biotropicos
Isabela Lazarotti	Instituto Biotropicos
Joel Sirqueira	Ater Cerrado-Funatura/SFB
José Diego da Silva	Núcleo de Estudos Agroecológicos - Instituto Federal do Norte de Minas Gerais
Kécia Dourado	Associação Agentes Ambientais do Vale do Peruaçu-AAVP
Kolbe Soares	WWF Brasil – Programa Cerrado Pantanal
Ladyjane Macedo	Instituto Rosa e Sertão
Lucie Morerè	UFMG/Universidade de Lille-França
Marcio Maciel	Instituto Estadual de Florestas de Minas Gerais
Maria Helena	Associação Quilombola Retiro dos Bois
Marinalva Martins	Instituto Estadual de Florestas de Minas Gerais
Meiry Gobira	ADISC-Prefeitura Municipal de Chapada Gaúcha
Raiane Viana	ICMBio-Parna Peruaçu
Valderides Rodrigues	Cáritas Diocesana de Januária
Valdir Ferreira	Cooperativa dos Pequenos Produtores Agroextrativistas de Pandeiros - COOPAE
Valéria Rodrigues	Prefeitura Municipal de Itacarambi
Wilson Miguel	Ater Cerrado-Funatura/SFB

Anexo B

Planos de Ação produzidos no curso

Projeto: Cartografias Sociais e Diversidade Cultural: território, memória e identidade

O que queremos alcançar	Por quê?	Ações/tarefas	O que medir?	Como medir?
<p>Criar um instrumento para o autoconhecimento que fortaleça os agentes sociais em relação direitos, território, memória e identidade.</p> <p>Promover formação da equipe multidisciplinar de pesquisadores (comunidades e ligados à Universidade).</p>	<p>Pela importância de conhecer, acessar, instrumentalizar, desenvolver a materialização do processo.</p> <p>Para formação de equipe qualificada para o processo.</p>	<p>Realizar parceria com os pesquisadores do Núcleo de Estudos Nova Cartografia Social.</p> <p>Realizar com a equipe do projeto três encontros formativos relacionados às temáticas: cartografias, direitos territoriais, políticas culturais, registro e memória.</p>	<p>Plano de Trabalho e Metodologia participativa</p> <p>Parceria celebrada</p> <p>Realização de três encontros</p>	<p>Planejamento participativo.</p> <p>Termo de Cooperação celebrado (Comunidade, ONG).</p> <p>Relatório de Atividades.</p> <p>Avaliação Participativa</p>
<p>Realizar automapeamento do território e das expressões culturais da TI Xakiabá, Quilombo Retiro dos Bois, Ribeirão de Areia, Comunidade de Agreste, Comunidade de Gaim e do Grupo do Boi de Reis de Itacarambi.</p> <p>Construir uma agenda política e cultural permanente com os agentes sociais do projeto.</p>	<p>Garantir o acesso à informação e políticas culturais e da terra tendo como princípio o autorregistro, o autorreconhecimento.</p> <p>Monitoramento, Acesso e Construção de Políticas, Deliberações, Diálogo e Escuta.</p> <p>Fortalecer, influenciar e perpetuar a história cultural destes povos.</p>	<p>Oficina de Automapeamento (Cartografia)</p> <p>Realizar oficinas temáticas sobre: Direitos territoriais, Políticas Culturais e Leis Ambientais.</p> <p>Tecnologias ligadas aos ARC GIS e GPS (Território e manifestações). Jovens/Mestres/Lideranças</p> <p>Encontro com Ciclos de Diálogos, Música, Mostra de Artesanato, apresentações culturais.</p>	<p>Realização de seis cartografias</p> <p>Realização de seis oficinas nos territórios</p> <p>Realização de seis oficinas sobre Tecnologias ligadas aos ARC GIS e GPS</p> <p>Realização do Encontro</p>	<p>Relatório.</p> <p>Fotografia</p> <p>Lista de Presença</p> <p>Registro da presença de representantes das comunidades envolvidas e convidados.</p> <p>Avaliação Participativa</p>

Projeto: Recuperação das Margens e Nascentes do Rio Peruaçu

O que queremos alcançar?	Por quê?	Ações e Tarefas.	O que medir?	Como medir
Revitalização do Rio Peruaçu	Sonho da Comunidade e nosso	Telecentro		
Sensibilizar por meios de ações concretas Jovens/Escolas/Agricultores	Fortalecer o protagonismo	Realizar planejamento com Escolas / Comunidades. Cursos de capacitação agroecológicas.	Participação em reuniões Quantificar os participantes	Lista de Presença Análise Comparativa
Implantar áreas de Restauração Florestal da Mata Ciliar	Aumentar a quantidade e qualidade da água.	Coletar sementes. Implantar quatro viveiros de mudas. Sensibilizar os produtores rurais para cercamento das margens. Criar bebedouro comunitário p/ o Gado.	Área recuperada Desenvolvimento das Mudas do Viveiro	Visita Técnica na Área periodicamente Tamanho e Diâmetro das Mudas.
Fortalecer a Produção Agroecológica	Acesso as Políticas públicas e aumentar a renda.	Incentivar acesso a políticas Públicas (PRONAF, PAA, PNAE)	Quantidade da Produção e dos Produtores	Número de Produtores que acessaram as Políticas Públicas
Sensibilizar e Dialogar com os grandes produtores	Participar como ator nas ações / mais efetividade nas ações.	Contato direto / Participar das Reuniões Comitê para Parceiros, Dialogar com Comunidade.	Contribuição oferecida nas ações do projeto	Quantidade de produtos e / ou Serviços Oferecidos

Projeto: Criação da Unidade de Conservação Gruta dos Anjos

O que queremos alcançar?	Por quê?	Ações e Tarefas.	O que medir?	Como medir?
Conservação e preservação da Gruta dos Anjos.	É uma beleza cênica natural importante, existente em uma área definida prioritária para conservação.	Estudo e pesquisa para reconhecimento da área. Levantamento de estudos realizados na área.	Fatores Bióticos e Abióticos.	Por meio de diagnóstico primário e secundário. AER / Comparação
Definir a categoria de Unidade de Conservação (UC).	Adequar formalmente à categoria que mais se enquadra na realidade da comunidade local.	Conversas informais Consultas Públicas Palestras / Debates sobre SNUC. Montar grupo de trabalho p/encaminhamento do processo.	A categoria de UC que mais se enquadra.	Reuniões, Consulta Pública, Questionários.
Formulação de uma proposta da criação da UC Gruta dos Anjos.	Apresentar aos órgãos (Municípios, Estados, Governo Federal).	Sistematização do processo de discussão da futura UC e estudo, pesquisas realizadas e encontradas sobre a área.	Tempo tramite da proposta.	Votação. Número / periodicidade de consultas ao órgão que foi encaminhada a proposta.
Monitoramento do trâmite da proposta.	Não pare no meio do caminho.	Escolher os representantes que irão realizar o monitoramento. Divulgar o caminho do processo.		

PROJETO: Organização da Base Produtiva com Envolvimento da Juventude

O que queremos alcançar?	Por quê?	Ações e tarefas	O que medir?	Como medir?
Organizar a base produtiva por meios de assistência técnica.	<p>Dificuldades em se obter renda da propriedade para que ela seja autossustentável.</p> <p>Produtores reclamam da falta de assistência técnica e da dificuldade em acessar informações.</p>	<p>Realizar um diagnóstico, levantando as potencialidades.</p> <p>Apresentar da ideia de trabalho, do resultado do diagnóstico.</p> <p>Selecionar as famílias que querem ser trabalhadas.</p> <p>Contratar técnicos preferencialmente da região de atuação.</p> <p>Técnicos e atendidos formularem um plano geral de atuação.</p> <p>Plano de atividades para cada propriedade.</p> <p>Procurar mecanismos para escoar a produção.</p> <p>Buscar parcerias para capacitar. (SEBRAE), instituições de ensino, entre outras.</p> <p>Trabalhar o empreendedorismo, associativismo e cooperativismo.</p> <p>Orientar sobre as possibilidades de acesso ao crédito para jovens.</p>	<p>Renda</p> <p>Quantidade de famílias atendidas. (processo)</p>	<p>Através da assistência técnica realizar o monitoramento por meio de planilhas.</p> <p>Através do resultado da seleção e da assistência técnica.</p>
Dar condições para que o jovem permaneça no campo.	<p>Por haver dificuldade em obter renda, os jovens acabam indo pra grandes centros.</p>		<p>Quantidade de jovens capacitados.</p> <p>Quantidade de jovens que permanecerão no campo.</p> <p>Renda do jovem.</p>	<p>Semestralmente realizar uma atualização desses dados através de um levantamento realizado pelo técnico.</p>

<p>terço médio do rio (Várzea Grande, Araçá, Olhos D'água e Pedras e adjacências).</p>		<p>Coleta de sementes; Implementação de viveiros e produção de mudas nativas Plantio das mudas nativas produzidas Sensibilização dos moradores e proprietários sobre a importância de se respeitar as áreas de preservação permanente.</p>	<p>às margens do Rio Peruaçu. Capacidade de mudas produzidas por semestre. Número de atividades voluntárias e participantes envolvidos. Número de capacitações realizadas.</p>	<p>Acompanhamento mensal da produção do viveiro. Contagem das atividades.</p>
<p>Integração das comunidades e propriedades às áreas protegidas da Bacia do Rio Peruaçu.</p>	<p>Para ter uma gestão verdadeiramente participativa das áreas protegidas.</p>	<p>Continuidade na realização de reuniões comunitárias de mobilização da população. Realizar capacitações sobre educação ambiental, participação social, SNUC, Conselho Gestor (escolas, associações, etc), integradas às ações de outros projetos já executados e em andamento na área em foco. Realizar e apoiar eventos de conscientização ecológica e integração social na região (caminhadas, piqueniques, festivais, caravanas, dias de campo). Revitalização e fortalecimento dos Conselhos Consultivos das Unidades de Conservação existentes na Bacia do Rio Peruaçu.</p>	<p>Número de pessoas capacitadas. Número de eventos realizados e de pessoas participantes. Nível de participação dos Conselhos consultivos na gestão das Unidades de Conservação.</p>	<p>Lista de Presença e Registros Fotográficos. Lista de Presença e Registros Fotográficos. Registro fotográfico e Relatórios. Acompanhamento e Participação do Conselho Consultivo nas Atividades do Projeto.</p>

Projeto: Ações Ambientais na Bacia do Rio Peruaçu

O que queremos alcançar	Por quê?	Ações/tarefas	O que medir?	Como Medir?
Produção sustentável, beneficiamento e comercialização de produtos típicos do Cerrado e da Agricultura Familiar.	Para melhorar a qualidade de vida e aumentar a renda familiar da população local.	<p>Formar uma equipe de assistência técnica e extensão rural voltada às práticas do desenvolvimento do extrativismo e fortalecimento da agricultura familiar.</p> <p>Capacitar as comunidades sobre a coleta, produção e beneficiamento dos produtos Incentivar o associativismo e o cooperativismo, por meio de capacitações.</p> <p>Desenvolver práticas alternativas de produção (controle biológico de pragas e doenças, roça sem fogo, compostagem, sistemas agroflorestais).</p> <p>Integração das atividades com outros projetos já executados e em andamento na área em foco.</p>	<p>De acordo com o diagnóstico, mensurar o incremento na produção de cada comunidade (ou área em foco?).</p> <p>De acordo com o diagnóstico, mensurar o incremento na renda de cada comunidade (ou área de foco).</p> <p>Número de capacitações realizadas.</p> <p>Número de pessoas capacitadas.</p> <p>Número de unidades que aderiram às práticas sugeridas.</p>	<p>Acompanhamento mensal e comparar com o ponto inicial.</p> <p>Acompanhamento mensal e comparar com o ponto inicial.</p> <p>Lista de Presença e Registros fotográficos.</p> <p>Lista de Presença e Registros fotográficos.</p> <p>Contagem das unidades.</p>
Restauração e preservação da Bacia do Rio Peruaçu focando em quatro comunidades do	Para recuperar a vazão do Rio Peruaçu e das matas ciliares.	<p>Restrição de acesso de áreas de preservação permanente, por meio de aceiros e cercas.</p> <p>Reflorestamento das margens do Rio Peruaçu.</p>	<p>Extensão de área (hectares) restringida por meio de aceiros e cercas.</p> <p>Extensão de área (hectares) reflorestada</p>	<p>Medição com GPS.</p> <p>Medição com GPS.</p>



Por que estamos aqui

Para interromper a degradação do meio ambiente e construir um futuro no qual seres humanos vivam em harmonia com a natureza

www.wwf.org.br

© 1986 Panda Symbol WWF

® "WWF" is a WWF Registered Trademark

WWF-Brasil: SHIS EQ QL 6/8, Conjunto E - CEP 71620-430, Brasília, DF - (55 + 61) 3364-7400