

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO 1 – PLANEJAR A MUDANÇA</b> .....	<b>13</b>
<b>1.1</b> O que é um projeto social .....	13
Toda organização social deve necessariamente ter projeto social? .....	15
As especificidades do projeto social nas organizações sociais .....	16
<b>1.2</b> Explicitar a mudança: o método do marco lógico .....	18
<b>1.3</b> A estrutura do marco lógico .....	23
<b>1.3.1</b> Objetivos .....	24
O que são objetivos de resultado e de processo .....	24
Objetivos de resultado: como devem ser especificados nas organizações sociais .....	29
<b>1.3.2</b> Indicadores .....	32
O que são .....	32
Tipos .....	33
Quantitativos e Qualitativos .....	34
Relacionados a aspectos tangíveis e intangíveis .....	35
Simples e Compostos .....	37
De Resultado e de Processo. Indicadores para caracterizar o público-alvo .....	39
Como medir indicadores relacionados a aspectos intangíveis e indicadores sintéticos: o uso do número-índice .....	39
Indicadores relacionados a aspectos intangíveis .....	40
Indicadores sintéticos .....	43
Quando e como formular os indicadores .....	47
Características de um bom sistema de indicadores .....	51
Ferramentas de medição: próprias e “de prateleira” .....	54
Limitação dos indicadores .....	58
<b>1.3.3</b> Fontes de verificação .....	59
<b>1.3.4</b> Pressupostos .....	59
<b>1.4</b> Definir o público-alvo do projeto .....	61
<b>1.5</b> Planejar a coleta de dados: pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa .....	62
<b>1.6</b> Como construir e aplicar os questionários: algumas dicas .....	65

1.6.1 Como construir o questionário .....	65
1.6.2 Como aplicar o questionário .....	75
1.6.3 Como definir a amostra .....	79
<b>CAPÍTULO 2 – AVALIAR A MUDANÇA .....</b>	<b>83</b>
2.1 O que é avaliar um projeto social .....	83
2.2 Por que avaliar? .....	85
2.3 Critérios de avaliação. O critério da eficácia .....	87
2.4 Desafios da avaliação social .....	91
2.5 Etapas da avaliação .....	95
2.5.1 Avaliação de marco zero .....	95
2.5.2 Avaliação de processo .....	98
2.5.3 Avaliação de resultados. Avaliação de impacto .....	99
2.5.3.1 A abordagem tradicional da avaliação de impacto .....	100
2.5.3.2 Uma alternativa à abordagem tradicional de avaliação de impacto .....	103
O aspecto da causalidade .....	103
O aspecto da entrada e saída de participantes ao longo do projeto .....	107
2.6 Armadilhas da avaliação de resultados .....	112
2.6.1 Antes de começar a coleta de dados .....	112
2.6.2 Durante a coleta de dados .....	114
2.6.3 Ao final da coleta de dados .....	118
2.7 Como comunicar os resultados do projeto social? .....	120
 <b>CAPÍTULO 3 – O PASSO A PASSO DO PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO DO PROJETO SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS: O CASO DO PROJETO DO ARIAPA .....</b>	 <b>126</b>
3.1 Planejamento (primeira fase) – <i>Concepção</i> do projeto .....	126
Passo 1 – Analisar a sinergia entre o projeto social e a organização .....	126
Passo 2 – Analisar de modo preliminar a viabilidade do projeto .....	129
3.2 Avaliação de marco zero – M0 (primeira fase): .....	129
Passo 3 – Realizar o Diagnóstico Rápido Participativo do contexto social para identificar as possibilidades de atuação (árvore de problemas, mapa das potencialidades e árvore de objetivos) .....	129
3.3 Planejamento (segunda fase) – <i>Nascimento</i> do projeto .....	139

Passo 4 – Definição preliminar da proposta do projeto, do marco lógico e do público-alvo. Aprovação do projeto .....	139
<b>3.4 Avaliação de marco zero – M0 (segunda fase) .....</b>	<b>142</b>
Passo 5 – Realizar a coleta de dados: pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa .....	142
<b>3.5 Planejamento (terceira fase) .....</b>	<b>149</b>
Passo 6 – Definir o público-alvo do projeto .....	150
Passo 7 – Elaborar a versão completa do marco lógico – incluindo os conceitos operacionalizados (indicadores) e as informações para o marco zero .....	151
Marco lógico: o planejamento do projeto .....	152
Passo 8 – Elaborar o plano de trabalho por atividade: cronograma, orçamento e atribuição de responsabilidades .....	157
<b>3.6 Avaliação de processo - ou monitoramento .....</b>	<b>162</b>
Passo 9 – Realizar regularmente o monitoramento do projeto: sistema de acompanhamento .....	162
Marco lógico: planejamento X avaliação de processo .....	163
<b>3.7 Avaliação de resultados .....</b>	<b>169</b>
Passo 10 – Realizar nova coleta de dados para levantar a situação dos participantes no pós-projeto - M1 e M2 .....	169
Marco lógico: planejamento X avaliação de resultados .....	170
<b>3.8 Estratégias de planejamento e avaliação para a segunda etapa do projeto: os passos seguintes .....</b>	<b>177</b>

## **CAPÍTULO 4 – COMEÇANDO A TRILHAR NA DIREÇÃO DAS “FERRAMENTAS DE PRATELEIRA” .....**

<b>4.1 Arquivo em excel do Marco Lógico .....</b>	<b>179</b>
<b>4.2 Instrumentos desenvolvidos por outras organizações .....</b>	<b>181</b>
4.2.1 Conceitos adotados pelo IBGE para caracterizar as condições de inserção no mercado de trabalho .....	183
4.2.2 Indicadores para avaliar as iniciativas de qualificação profissional .....	188
IBGE / Suplemento especial da PNAD .....	188
Fundação Iochpe / Programa Formare .....	191
IETS / Projeto e-Jovem .....	193
4.2.3 Questionário adotado pela NPC para medir o bem-estar de crianças e adolescentes entre 11 e 16 anos de idade .....	197

4.3 Instrumentos desenvolvidos pelas organizações da POS .....	206
4.3.1 Marco Lógico .....	206
Ramacrisna .....	207
Associação Projeto Providência .....	211
Instituto Ester .....	219
4.3.2 Questionários .....	222
Ramacrisna: M0, M1 e M2 .....	222
Associação Projeto Providência: M0 .....	226
4.3.3 Construção de indicadores .....	230
Associação Projeto Providência: Índice de autopercepção do educando quanto à sua qualificação profissional .....	230
<b>ANEXO - ARTIGOS PARA AJUDAREM A REFLETIR SOBRE O PLANEJAMENTO E A AVALIAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS EM ORGANIZAÇÕES SOCIAIS .....</b>	<b>238</b>
1 Organizações do Terceiro Setor e Projetos Sociais .....	238
2 Avaliação de projetos sociais: uma disciplina ainda em construção .....	240
3 Retorno econômico de projetos sociais: limites da avaliação .....	242
4 Há um padrão ideal para avaliar o impacto social no terceiro setor? .....	244
5 Como o Manual da POS de Planejamento e Avaliação de Projetos Sociais pode se integrar com o Guia do PMD-PRO? .....	247
<b>GLOSSÁRIO .....</b>	<b>252</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>261</b>