

OS PASSOS METODOLÓGICOS PARA A ELABORAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS

Bruno Alvarenga Ribeiro

Psicólogo pós-graduado em Liderança e Gestão de Pessoas

Professor do curso de Serviço Social do UNIFOR-MG

br.alvarenga@yahoo.com.br

RESUMO

Neste ensaio teórico é apresentada uma proposta de reflexão sobre os passos metodológicos para a elaboração de projetos sociais, e esta reflexão se reveste de importância em função da proliferação de intervenções que tentam minimizar as sequelas produzidas pelas desigualdades sociais. Muitas vezes estas intervenções são instrumentalizadas com muito empirismo e pouca ciência. Por isso é urgente propor uma sistematização dos passos que constituem o processo de formulação de um projeto social. Por sistematização entende-se o esforço de tornar científica a tarefa de elaborar projetos sociais, e não propor um roteiro rígido que engesse a realidade social dentro dos cânones de uma ciência fria e neutra.

Palavras-chave: Planejamento. Passos metodológicos. Projetos sociais.

METHODOLOGICAL STEPS FOR THE ESTABLISHMENT OF SOCIAL PROJECTS

ABSTRACT

In this research note is a proposal for consideration of the methodological steps for the development of social projects, and this reflection is of importance in the light of the proliferation of interventions that attempt to minimize the consequences produced by social inequality. Often these interventions are manipulated with much empiricism, but with little science. Therefore it is urgent to propose a systematization of the steps that constitute the process of formulating a social project. By systematic we mean the effort to make the development of social projects a scientific enterprise, and not to propose a road map that holds the social reality within the canons of natural science.

Keywords: Planning. Methodological steps. Social projects.

1 INTRODUÇÃO

Em tempos marcados por tantas desigualdades sociais e pela proliferação de intervenções que tentam minimizar as sequelas provocadas por estas desigualdades, é urgente que se busque construir uma reflexão sobre os passos metodológicos para a elaboração de projetos sociais.

São vários os motivos que nos levam a pensar sobre os passos que culminarão na confecção de um projeto social. O primeiro motivo é que o projeto social é o principal meio pelo qual as políticas sociais são operacionalizadas, portanto, os projetos são os elos da política que estão mais próximos da realidade: "O projeto é a unidade mais específica e delimitada dentro da lógica do planejamento, é a unidade mais operativa de ação, o instrumental mais próximo da execução." (CURY, 2001, p. 41).

O segundo motivo diz respeito à pouca efetividade das políticas sociais brasileiras. Segundo

relatório do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) de 2003, um dos fatores para a pouca efetividade das políticas sociais brasileiras é a focalização. Se existem deficiências na focalização das políticas sociais, possivelmente também existem deficiências no planejamento que prevê os meios pelos quais estas políticas são operacionalizadas. Esta é uma justificativa mais do que plausível para refletirmos sobre os passos metodológicos para a elaboração de projetos sociais. Focalização diz respeito à capacidade da política em atingir o público-alvo ao qual ela é destinada.

O terceiro motivo é consequência do segundo. Em função da precariedade das ações do Estado, surge um novo espaço dominado pelas instituições privadas sem fins lucrativos. A proliferação destas instituições é acompanhada por uma multiplicação das iniciativas que tentam dar conta das sequelas produzidas pelas desigualdades sociais.

Todavia, a proliferação das instituições privadas sem fins lucrativos e a multiplicação dos projetos sociais não são seguidas de perto por um robustecimento na produção científica. Ou seja, a produção científica sobre os passos metodológicos para a elaboração de projetos sociais não cresce na mesma proporção das instituições privadas sem fins lucrativos e das intervenções que tentam corrigir os déficits gerados pelas desigualdades sociais.

Portanto, ao se propor uma discussão sobre os passos metodológicos para a elaboração de projetos sociais, estamos tentando tornar a tarefa de elaborar um projeto social menos empírica e mais científica. Para isso, a elaboração de projetos sociais no universo do planejamento, demonstra, assim, que a construção de um projeto social segue o mesmo raciocínio da produção do saber científico. Desta forma, acredita-se que esta reflexão possa contribuir para incrementar a produção científica que versa sobre a elaboração de projetos sociais.

2 INSERINDO A ELABORAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS NO UNIVERSO DO PLANEJAMENTO

No Dicionário Aurélio pode ser encontrada a seguinte definição para planejamento: "trabalho de preparação para qualquer empreendimento, segundo roteiro e métodos determinados." Duas palavras se destacam nesta definição: roteiro e métodos.

Fica fácil entender o que é um roteiro e posteriormente entender o projeto social como roteiro, lembrando de um mapa. Um mapa é uma representação de um determinado espaço geográfico, e como representação ele fornece as diretrizes necessárias para que sejam efetuados movimentos dentro deste espaço. Alguém que deseja sair de um ponto A e chegar a um ponto B, mas não sabe qual caminho tomar, provavelmente utilizará um mapa. A utilização do mapa permitirá a visualização do caminho para se chegar ao ponto B antes que ele seja atingido.

Um projeto social não é muito diferente de um mapa. Como o mapa, ele fornecerá as diretrizes

necessárias para guiar uma intervenção em uma determinada realidade social. Permitirá também a visualização dos resultados que se pretende atingir com a intervenção tão somente por causa da especificação dos meios necessários ao alcance das metas pretendidas.

Então, todo projeto social como qualquer outro empreendimento científico está fundamentado num equacionamento entre meios e fins. Os fins são visualizados antecipadamente, mas tudo o que se tem é o ponto de partida, ou seja, tudo o que se tem é a realidade que deverá ser mudada. Mas esta só vai sofrer alterações se os meios utilizados permitirem um profundo conhecimento de todas as suas dimensões.

Se o projeto social é como um mapa, não pode ser esquecido o fato de que os mapas são simplificações da realidade que eles representam, e neles são destacados apenas os elementos mais importantes do espaço geográfico representado. O mesmo raciocínio é válido para os projetos sociais, ou seja, os projetos sociais também são simplificações da realidade social para a qual propõem soluções. Se são simplificações, apenas os elementos mais importantes desta realidade merecerão destaque.

Mas como saber quais são os elementos mais importantes da realidade social? É aqui que entram os métodos e as reflexões sobre como construir conhecimento científico sobre a realidade social. A realidade social é fluída e dificilmente pode ser congelada em uma fotografia. Ela tem uma fluidez própria que se forma a partir da interação de suas diferentes dimensões, e estas dimensões só serão captadas se o todo for entendido como algo que é mais do que a soma das partes.

Partes deste todo social podem ser quantificadas. É bom que determinados aspectos da realidade social sejam quantificados, pois a quantificação pode ajudar a revelar tendências históricas. Este é o trabalho dos indicadores sociais: revelar aquilo que está se processando na realidade social. Destaca-se o conceito de indicador social:

Um indicador social é uma medida em geral quantitativa, dotada de significado social substantivo, usado para substituir, quantificar ou operacionalizar um conceito social abstrato, de interesse teórico (para pesquisa acadêmica) ou programático (para a formulação de políticas). É um recurso metodológico, empiricamente referido, que informa algo sobre um aspecto da realidade social ou sobre mudanças que estão ocorrendo na mesma. (JANNUZZI, 2002, p.55).

O que se faz quando um projeto social é planejado é dar corporeidade a conceitos que a princípio são muito abstratos. Estes só se tornam concretos quando transformados em indicadores sociais. Por sua vez os indicadores sociais serão utilizados para alimentar o processo de planejamento que culminará na elaboração de um projeto social.

Esta questão será tratada posteriormente. No momento, o que interessa é inserir a elaboração de projetos sociais no universo do planejamento e demonstrar que a atividade de planejar é intrínseca ao processo de construção de um projeto social. Em última instância, é o planejamento que confere ao projeto social um caráter racional e científico.

Se parte da realidade social pode ser quantificada, outra parte muito significativa não pode ser apreendida matematicamente. Todavia, não se faz ciência somente quando se usa da matemática. E mesmo que toda realidade social pudesse ser quantificada, a quantificação não é capaz de revelar o significado

que o sujeito histórico atribui aos eventos que fazem parte de sua experiência subjetiva e do universo simbólico em que está inserido.

A experiência subjetiva do sujeito histórico e o universo simbólico em que ele está inserido não podem escapar ao planejamento. Estas são duas dimensões que constituem junto com outras incontáveis dimensões a realidade social, e merecem a devida atenção, pois podem colocar em risco todas as atividades previstas no planejamento de um projeto social. Também como os conceitos operacionalizados pelos indicadores sociais, tudo o que se refere a estas duas dimensões pertence a um universo muito abstrato e, como os primeiros, precisam ser operacionalizadas, não matematicamente, e sim funcionalmente.

As dimensões da experiência subjetiva e do universo simbólico em que ela acontece são operacionalizadas quando é localizado o lugar que estas dimensões ocupam dentro de um dado sistema social. Não existe paralelo na literatura científica para a expressão operacionalização funcional. A expressão foi cunhada para demonstrar que os aspectos qualitativos da realidade social precisam ser apreendidos na relação que assumem com o todo, ou seja, precisam ser apreendidos em função do lugar que ocupam dentro de um dado sistema social. A expressão não guarda qualquer relação com o funcionalismo da sociologia de Durkheim, e talvez seja mais prudente aproximá-la da sociologia compreensiva de Weber, na medida em que ela expressa a preocupação com a compreensão dos aspectos qualitativos da realidade social. Talvez também pudéssemos aproximá-la do funcionalismo de Skinner na Psicologia, pois reflete a intencionalidade de entender os fenômenos estudados a partir da relação de dependência que estabelecem com as variáveis de contexto. Vale dizer ainda, que a cunhagem desta expressão é uma maneira de romper com o paradigma de causalidade mecânica da Física Newtoniana, e demonstrar que os fenômenos sociais são multideterminados. O que nos interessa é identificar a função que uma determinada experiência subjetiva, que é atravessada pelo simbolismo do contexto histórico, assume dentro da rede de relações sociais. Então, neste sentido, as expectativas do sujeito histórico com relação ao mundo em que vive podem atuar como fatores potencializadores ou como fatores limitadores na elaboração e execução de um projeto social. Conhecer estas expectativas é fundamental para o sucesso de qualquer projeto, e trabalhá-las para minimizar ou potencializar os seus efeitos é algo que deveria estar inscrito na genética de qualquer intervenção social.

Portanto, ao ser inserida no universo do planejamento, a elaboração de projetos sociais evidencia que o processo de construção de um projeto social segue os mesmos passos do processo de construção do conhecimento científico. Em outras palavras, o processo de elaboração de um projeto social é tão racional quanto o processo de construção do saber científico. Construir um projeto social é também fazer ciência, e se não fosse assim não teríamos motivos para acreditar que as intervenções de cunho social teriam qualquer possibilidade de produzir mudanças na realidade.

Desta forma, fica claro que a posição assumida neste artigo vai contra o empirismo, contra o fazer sem reflexão, contra o agir sem análise crítica, como muitas vezes se faz quando o assunto é

elaboração e implantação de projetos sociais. Um projeto social só se torna uma ferramenta de transformação de realidades quando a sua construção reflete uma preocupação com a busca de um profundo conhecimento dos contextos em que pretende atuar.

3 O CICLO DE VIDA DE UM PROJETO SOCIAL

Quando se afirma que um projeto social tem um ciclo de vida, refere-se ao fato de que ele é formado por fases que se inter-relacionam para gerar um produto final, e o produto final que se espera de um projeto social são as modificações que ele pretende introduzir na realidade onde é implantado.

Em geral, na literatura científica encontramos as seguintes fases de um projeto social: planejamento, implementação e avaliação. Segundo Cury (2001), estas etapas possuem o mesmo grau de importância e se relacionam intimamente num movimento dinâmico e não-linear.

Muitas vezes o conceito de implementação é tomado como sinônimo de implantação. Baptista (2007) é mais criteriosa com a definição destes conceitos e trata-os como fases distintas, mas inter-relacionadas do planejamento social.

Implementar significa tomar providências concretas para a realização de algo planejado. A fase de implementação pode ser considerada como a busca, formalização e incorporação de recursos humanos, físicos, financeiros e institucionais que viabilizem o projeto, bem como a instrumentalização jurídico-administrativa do planejamento. (BAPTISTA, 2007, p.103).

A implementação não pode ser confundida com a implantação, pois ela é o momento de preparação para a execução do projeto. Então, de acordo com o raciocínio de Baptista o ciclo de vida de um projeto social é constituído pelas seguintes fases: planejamento, implementação, implantação, controle e avaliação.

Deste ponto em diante, será dada atenção às fases assinaladas por Baptista. Atenção especial será dirigida à fase do planejamento, pois é interesse desse artigo percorrer os passos metodológicos que fazem parte do processo de elaboração de um projeto social.

A fase do planejamento é dividida em pelos menos dois passos. O primeiro recebe o nome de análise situacional. O segundo é a elaboração do projeto propriamente dita. Analisemos estes dois passos identificando todos os momentos que os constituem.

3.1 Análise Situacional

Antes da elaboração de um projeto social é necessário conhecer a realidade em que ele será implantado. Esse conhecimento produzirá as informações que ajudarão a compor o roteiro de intervenção do projeto e sua construção se dá de forma sistemática e analítica.

Dizer que esse conhecimento se processa de forma sistemática e analítica é o mesmo que afirmar

que ele é produzido por uma profunda investigação da realidade e, a essa investigação, conceitua-se de análise situacional. A análise situacional também é conhecida por outros nomes: análise de contexto, avaliação de marco zero, diagnóstico social, análise de cenário ou avaliação ex-ante.

Todos estes termos utilizados para se referir à atividade de produzir conhecimento sobre a realidade social em que será implantado um projeto social têm algo em comum. Todos eles apontam para a real necessidade de se conhecer a realidade e o problema que motiva a intervenção antes de se construir um projeto.

O conhecimento da realidade vai permitir ao planejador identificar os fatores que podem atuar como limitadores e potencializadores dos efeitos da intervenção. Além do mais, esse conhecimento vai permitir que o planejador entre em contato com os indicadores sociais do problema que demanda uma resolução, e são estes indicadores que vão fornecer as primeiras pistas sobre as dimensões deste problema.

Aliás, é bom salientar que todo projeto social é construído com o fim de resolver ou minimizar um determinado problema social, e todo problema social tem dimensões quantitativas e qualitativas. As dimensões quantitativas são aquelas operacionalizadas pelos indicadores sociais, e conhecê-los é essencial para o sucesso do projeto.

Se um projeto pretende minimizar a violência doméstica contra a mulher numa determinada comunidade, o primeiro passo é levantar os indicadores sociais sobre este fenômeno que ocorre num contexto específico e que por isso será afetado pelas variáveis deste contexto. Então será necessário conhecer os índices de violência contra a mulher, quais os tipos de violência mais comuns (física ou psicológica), quem geralmente é o agressor (marido, namorado, amante, etc), o perfil sócio-econômico do agente agressor e também da vítima da agressão, etc.

O levantamento dos indicadores sociais permitirá que algumas hipóteses sejam construídas para explicar o fenômeno que no momento da realização da análise situacional é o objeto de estudos e que posteriormente se tornará o objeto da intervenção. Levantados os indicadores sociais, o planejador pode vir a descobrir que a maior parte dos casos de violência tem relação com a utilização de substâncias entorpecentes e, se este for o caso, o seu planejamento terá que contemplar ações que tratem não somente dos efeitos da violência contra a mulher, mas que também criem condições para que o envolvimento com estas substâncias possa ser trabalhado.

O envolvimento com substâncias entorpecentes pode acontecer como uma forma do agressor lidar com problemas de diversas ordens, inclusive com problemas materiais. Pode ser que grande parte dos agressores estejam desempregados, e encontrem nas substâncias entorpecentes um alívio para a angústia gerada pela condição em que se encontram. Sendo assim, o projeto social poderá prever ações que aumentem as chances de empregabilidade dos agressores.

O momento da análise situacional é também o momento de se construir um olhar teórico sobre o problema pesquisado. Se o projeto pretende abordar o problema da violência contra a mulher, é preciso,

portanto, compreender o que é a violência contra a mulher, quais são suas possíveis causas e seus possíveis efeitos. Para isso é necessário buscar dados de outros projetos e pesquisas que tratam do mesmo problema e levantar os indicadores sociais que já foram produzidos por estudos de diversas ordens. Recorrer aos bancos de dados governamentais também é de grande valia, pois eles fornecem ao planejador informações sobre a amplitude do problema que demanda intervenção.

Todavia, é necessário ir além das dimensões quantitativas do problema e abordar também as suas dimensões qualitativas.

Hoje, tem-se a clareza de que, para que o planejado se efetive na direção desejada, é fundamental que, além do conteúdo tradicional de leitura da realidade para o planejamento da ação, sejam aliados à apreensão das condições objetivas o conhecimento e a captura das condições subjetivas do ambiente em que ela ocorre (...). (BAPTISTA, 2007, p. 17).

Não é tarefa das mais fáceis tomar conhecimento das dimensões qualitativas de um problema social. É necessário que o planejador se aproxime do problema e isso só é possível na medida em que ele também se aproximar dos sujeitos históricos que vivenciam o problema que é alvo de investigação e ao mesmo tempo é alvo de intervenção. Não há um distanciamento entre planejador (pesquisador) e o sujeito histórico que é objeto de sua intervenção, portanto, o modelo de ciência que vai referenciar o estudo que produzirá os dados para o planejamento da intervenção não pode estar comprometido com a busca de um conhecimento neutro e objetivo.

O conhecimento tem que ser racional, passível de validação, mas não pode ser reduzido aos critérios da objetividade mecânica, de uma objetividade que invalida tudo o que não pode ser mensurado, descrito e classificado segundo os padrões taxionômicos das ciências biológicas e matemáticas. O planejador não pode esperar conseguir enquadrar as experiências subjetivas de mulheres violentadas, dentro de cânones que excluam a compreensão (ou a não compreensão) que essas mulheres têm da violência que sofrem. Inclusive o planejador terá que se perguntar: que sentido essas mulheres atribuem aos atos de violência? Por que elas se sujeitam a estes atos? Que ideologias perpassam as decisões de se submeter à violência?

Por último resta dizer antes de findarmos este tópico que, para conhecer as dimensões qualitativas de um problema social, diferentes métodos podem ser utilizados: pesquisa participante, pesquisa-ação, estudo de caso etc. Advogamos a utilidade do método da pesquisa-ação, método que, segundo Thiollent (2000), é usado em estreita associação com uma ação e esta ação tem o objetivo de minimizar ou resolver um problema social. Ainda segundo este autor, o método da pesquisa-ação promove uma constante interação entre planejador (pesquisador) e pessoas envolvidas com a situação problemática.

Por conseguinte, esta interação tende a tornar mais rico o entendimento da realidade, além de permitir o desvelamento da rede simbólica que perpassa a percepção que o sujeito histórico tem do contexto em que está inserido. Cabe acrescentar que esta interação também colabora para a criação de

um clima de cooperação entre planejador e pessoas envolvidas com o problema que demanda a construção do projeto social.

3.2 A formulação dos objetivos do projeto

Após a realização da análise situacional, também conhecida por outros nomes, como já assinalado, é chegado o momento de formular os objetivos do projeto social. Os objetivos só são formulados depois da realização da análise situacional, pois é com este estudo da realidade que levantamos as informações necessárias à formulação dos mesmos.

É importante definir a expressão projetos sociais: "um projeto é uma ação social planejada, estruturada em objetivos, resultados e atividades, baseados em uma quantidade limitada de recursos (...) e de tempo." (ARMANI, 2000 *apud* STEPHANOU; MÜLLER; CARVALHO, 2003). Três palavras se destacam nesta definição: objetivos, resultados e atividades.

Objetivos, resultados e atividades constituem o tripé que sustenta um projeto social. Podemos assim interpretar este tripé: as atividades de um projeto são implantadas com vistas a alcançar certos resultados previstos nos objetivos. Todos os resultados de um projeto social já estão previstos nos objetivos. Então, é evidente o quão importantes são os objetivos.

Sem sombra de dúvidas, pode-se afirmar que os objetivos são os elementos que formam a alma do projeto. A alma é aquilo que anima, que dá vida. Portanto, os objetivos dão vida ao projeto social na medida em que apontam para os resultados que se pretende alcançar com a intervenção. Neste sentido, é lícito dizer que eles têm uma intencionalidade.

Os objetivos expressam a intencionalidade da ação planejada, direcionada para algo ainda não alcançado. A definição de objetivos antecipa os resultados esperados, fornecendo o eixo analítico para a escolha de alternativas. Ao propor objetivos, o planejador nega a realidade posta - o problema objeto do planejamento - e afirma a possibilidade de alcance de outra, desejável e possível, dadas as condições objetivas da situação analisada, em uma dialética de adequação entre ideal/real, intenção/resultado. (BAPTISTA, 2007, p. 79).

Quando os objetivos de um projeto social são traçados, o planejador deve agir de modo semelhante a um motorista que pretende sair de um ponto A e chegar a um ponto B. Para não errar o caminho, antes o motorista visualiza o trajeto que terá que fazer. E se ele é um bom motorista, tenta imaginar mais de um trajeto, assim terá alternativas para escolher caso as outras se mostrem inviáveis.

O lugar a que o motorista pretende chegar é o resultado previsto pelo objetivo geral do projeto. Os trajetos que ele pode utilizar para chegar ao resultado são os objetivos específicos. Neste ponto não podemos levar muito adiante a nossa metáfora, pois os objetivos específicos não são rotas opcionais. Uma vez que eles foram escolhidos como caminhos possíveis para se chegar aos resultados, todos devem ser percorridos paralelamente. E a forma de percorrer esses caminhos (bicicleta, veículo motorizado, veículo de tração animal etc) são as atividades que implantadas operacionalizam os objetivos específicos.

Há, então, dois conjuntos de objetivos: objetivo geral e objetivos específicos.

Tecnicamente, o objetivo geral pode ser definido assim: "Os *objetivos gerais* [grifo da autora] expressam os valores principais e a intencionalidade da organização. Indicam a natureza do conjunto dos resultados pretendidos pelo planejamento que está sendo desenvolvido." (BAPTISTA, 2007, p. 82).

Já os objetivos específicos podem ser definidos da seguinte maneira:

Os objetivos específicos [grifo da autora] expressam uma decomposição do objetivo geral, que aponta resultados a serem alcançados em áreas determinadas. Representam a previsão das características desejáveis de resultados da ação sobre aspectos determinados da situação objeto do planejamento. Devem ser explicitados em metas concretas que definam a dimensão de seus resultados (em termos do volume e extensão) em um tempo determinado. (BAPTISTA, 2007, p. 82).

É preciso ter o cuidado para que todos, ou a maior parte dos objetivos específicos, sejam alcançados, caso contrário, o projeto ficará comprometido.

O conjunto dos objetivos específicos deve se constituir em um todo coerente e viável: não devem ser considerados fins em si mesmos, mas partes de uma totalidade - o que significa que o alcance de apenas alguns objetivos específicos não garante o alcance dos objetivos gerais. (BAPTISTA, 2007, p. 83).

Disso tudo pode se concluir que os objetivos de um projeto social são as variáveis condicionantes de todas as atividades que se desenrolam após a definição dos mesmos. Eles apontam os resultados a serem alcançados e a forma de se alcançá-los.

3.3 Metodologia

Uma vez definidos os objetivos do projeto social, é hora de operacionalizá-los. Os objetivos de um projeto social são operacionalizados por meio das atividades que são executadas com o fim de produzir os resultados esperados.

É este o momento para descrevermos as atividades que vão ser implantadas, como elas serão implantadas, os recursos necessários para a implantação (humanos, materiais, financeiros etc.) e os pré-requisitos para a seleção do público-alvo que será beneficiado pelo projeto.

A descrição destas atividades produzirá todas as informações, que mais tarde serão utilizadas para o planejamento do cronograma de atividades do projeto. E a descrição dos recursos que serão utilizados para a implantação das mesmas fornecerá pistas importantíssimas para a formulação do cronograma físico-financeiro.

3.4 Controle e avaliação

O projeto social como proposta de mudança de uma determinada realidade social deve, não somente em sua essência, apresentar os meios para se alcançar esta mudança, mas também os meios para

"mensurar" (avaliar) o quanto a mudança está se processando como consequência da implantação do projeto.

Basicamente há duas formas de se "mensurar" o quanto a implantação de um projeto está atingindo os resultados esperados. Estas duas formas constituem duas fases do planejamento do projeto que são chamadas respectivamente de controle e avaliação.

[...] o controle é instrumento de apoio e racionalização da execução, no sentido de assegurar a observância ao programado, prevenindo desvios. O controle pode ser definido como a fase em que se processam o acompanhamento sistemático, a mensuração e o registro das atividades executadas, dos recursos utilizados, do tempo dispendido em cada fase, dos resultados alcançados. Nesse acompanhamento, a ação programada é mensurada em termos de seu processo, de seus meios e de seu produto. (BAPTISTA, 2007, p. 109).

O controle é nada mais nada menos que o monitoramento (acompanhamento) da execução das atividades do projeto. Com ele é possível verificar a correspondência entre o programado e o realizado durante a implantação do projeto social. Portanto, o controle é uma atividade de avaliação que ocorre durante a implantação do que foi previsto no planejamento

Já a avaliação se refere à mensuração dos produtos (impactos) produzidos pelo projeto social, e a literatura científica aponta que as perspectivas de avaliação mais comuns são: avaliação de eficiência, avaliação de eficácia e avaliação de efetividade.

Primeiro a avaliação de eficiência: "A avaliação da eficiência incide diretamente sobre a ação desenvolvida. Tem por objetivo reestruturar a ação para obter ao menor custo e ao menor esforço, melhores resultados." (BAPTISTA, 2007, p. 117). Num mundo marcado por tantos problemas sociais e pela escassez de recursos para resolver estes problemas, a avaliação de eficiência torna-se um instrumento de racionalização dos gastos públicos, por isso mesmo ela é urgente e extremamente necessária.

Avaliação de eficácia: "A eficácia é analisada a partir do estudo da adequação da ação para o alcance dos objetivos e das metas previstos no planejamento e do grau em que os mesmos foram alcançados." (BAPTISTA, 2007, p. 118). Interessa à avaliação de eficácia saber quanto os objetivos previstos no início da implantação do projeto foram de fato alcançados. Portanto, esta perspectiva de avaliação fornece uma medida de sucesso do projeto.

A avaliação de eficácia é seguramente a mais usualmente aplicada nas avaliações correntes de políticas públicas. Isso porque é certamente aquela mais factível e menos custosa de ser realizada. Na verdade, o avaliador estabelece uma equação entre metas anunciadas por um programa e, com base nas informações disponíveis, as relaciona às metas alcançadas e, deste modo, conclui pelo sucesso ou fracasso da política. (ARRETCHE, 2007, p.34).

Por último, a avaliação de efetividade.

Por avaliação de efetividade, entende-se o exame da relação entre a implementação de um determinado programa e seus impactos e/ou resultados, isto é, seu sucesso ou fracasso em termos de uma efetiva mudança nas condições sociais prévias da vida das populações atingidas pelo programa sob avaliação. (FIGUEIREDO; FIGUEIREDO, 1986 *apud* ARRETCHE, 2007, p. 32).

A avaliação de efetividade está interessada em saber se os resultados produzidos pela intervenção podem ser considerados duradouros. Embora as duas últimas citações façam referência a programas, isso não invalida todo o raciocínio desenvolvido até agora, pois a construção de um projeto segue a mesma lógica de construção de um programa social. A diferença entre programa e projeto se refere à cobertura da intervenção. Na verdade, um programa é formado pela interação de diversos projetos que possuem o mesmo fim.

Portanto, o planejamento do projeto deve prever um conjunto de ações para intervir na realidade que se deseja mudar. Ele também deve fazer referência aos meios que serão utilizados para mensurar os resultados produzidos pela intervenção e se estes resultados têm relação com o que foi planejado.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muitos outros passos poderiam ser explorados, mas focamos nossa reflexão no que de fato é essencial. Isso não quer dizer que os outros passos não sejam relevantes, e entre eles citamos pelos menos dois que se revestem de considerável importância: o cronograma de atividades e o cronograma físico-financeiro.

Todo projeto precisa explicitar quais são as atividades que vão ser executadas e em que tempo se dará a execução. Isso se faz com a elaboração do cronograma de atividades. Mas também é necessário prever os gastos para a execução dessas atividades, e isso se faz com a elaboração do cronograma físico-financeiro.

Estes dois passos já trabalhados e os que também poderiam ser mencionados, mas que ficaram fora deste ensaio, dão a idéia do quão complexa é a tarefa de elaborar um projeto social, tarefa que merece a devida atenção dos cientistas sociais e que carece de uma verdadeira sistematização que dê conta da crescente demanda pelo desenvolvimento de projetos sociais. Só quando um projeto social for tratado como uma ferramenta científica de intervenção, é que poderemos esperar destas intervenções, resultados alentadores.

REFERÊNCIAS

ARRETCHE, M. T. S. Tendências no estudo sobre avaliação. In: RICO, E. M. (Org.). **Avaliação de políticas sociais: uma questão em debate**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2007. p. 29-39.

BAPTISTA, M. V. **Planejamento social: intencionalidade e instrumentação**. 2. ed. São Paulo: Veras, 2007.

CURY, T. C. H. Elaboração de projetos sociais. In: ÁVILA, C. M. de (Org.). **Gestão de projetos sociais**. 3. ed. São Paulo: AAPCS (Associação de Apoio ao Programa Capacitação Solidária), 2001. p. 37-58.

FERREIRA, A. B. H. **Aurélio século XXI: o dicionário da Língua Portuguesa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

JANNUZZI, P. de M. Considerações sobre o uso, mau uso e abuso dos indicadores sociais na formulação e avaliação de políticas públicas municipais. **Revista de administração pública**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 1, p. 51-72, 2002.

MARINO, E. **Manual de avaliação de projetos sociais**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

STEPHANOU, L.; MÜLLER, L. H.; CARVALHO, I. C. de M. **Guia para elaboração de projetos sociais**. 2. ed. Porto Alegre: Sinodal, 2003.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2000.