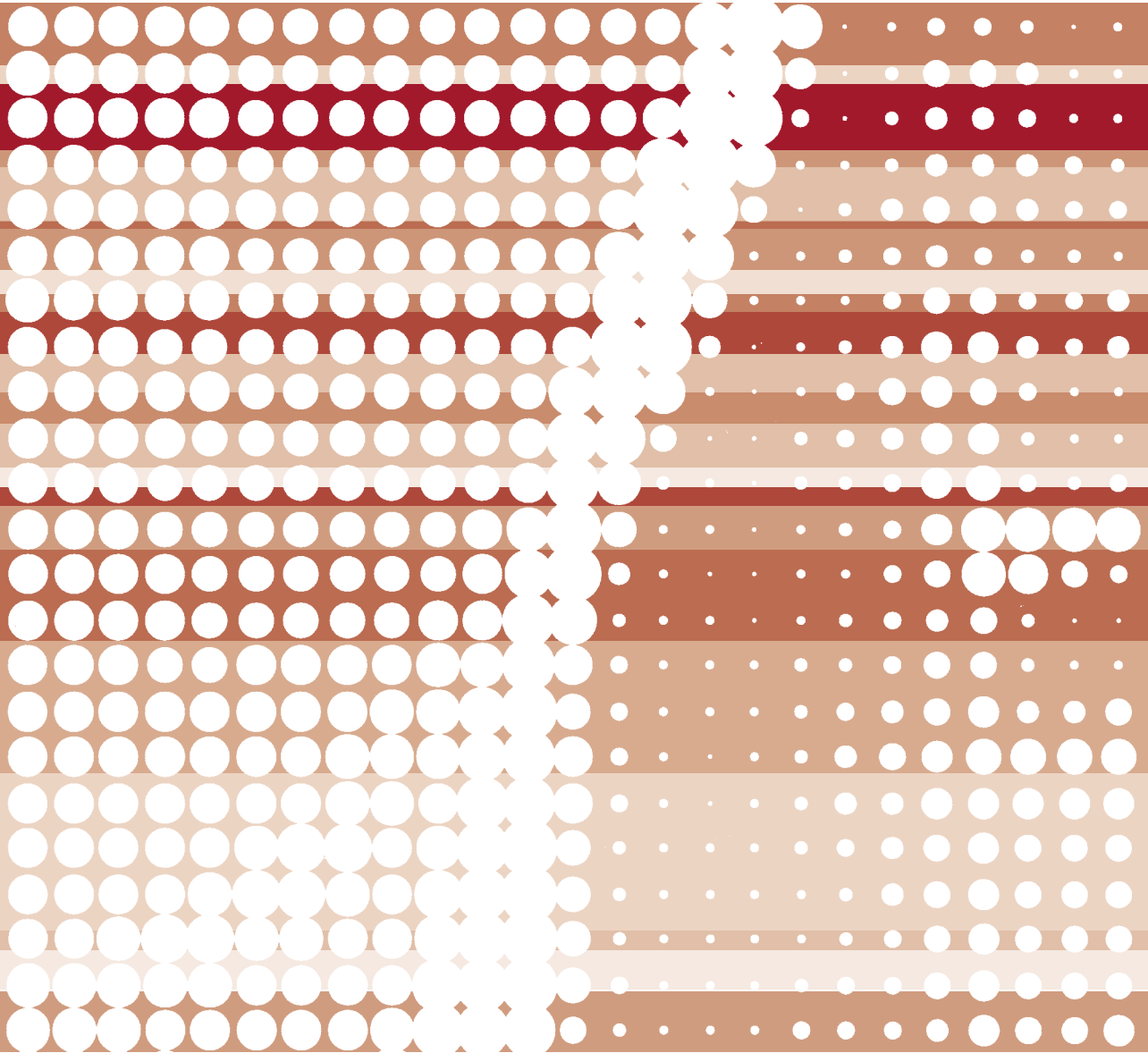


MANUAL

Para o planejamento participativo de projetos

PARTE 2



Instruções práticas para organizações sindicais para
identificar e formular projetos

Diretrizes das Centrais Sindicais dos países nórdicos e da Holanda FNV, LOFTF, LOTCO, LO Noruega, SASK

Índice PARTE 2

IV	Identificação do projeto	3
4.1	Introdução	3
4.2	Antecedentes e experiências prévias.....	4
4.3	Análise da participação.....	4
4.4	Análise do problema	5
4.5	Análise de gênero.....	7
4.6	Análise dos objetivos.	8
4.7	Identificação dos grupos alvo.....	9
4.8	Análise da estratégia	9
V	Formulação de Projetos	12
5.1	Matriz de Planejamento de Projetos	12
5.2	Insumo, orçamento, plano de trabalho e cronograma	17
5.3	Monitoria e avaliação	18
Anexo		
	Perguntas orientadoras	21

IV Identificação do Projeto

4.1 Introdução

A segunda parte do manual para o planejamento participativo de projetos pode ser utilizada de maneira separada e foi desenhada para ajudar às organizações sindicais a planejar seus projetos, de maneira progressiva e estruturada. Faz parte das diretrizes comuns para a cooperação internacional de projetos, promovidas pelas centrais sindicais dos países nórdicos e da Holanda.

A segunda parte explica o procedimento de planejamento participativo de projetos e oferece algumas instruções práticas. Baseia-se no Enfoque do Marco Lógico (EML) como ferramenta de planejamento, de monitoria e de avaliação, já que ele permite desenhar projetos de maneira sistemática e lógica. Esse manual dispensa atenção especial à integração do enfoque participativo e da análise de gênero no desenho dos projetos.

O Capítulo IV dá instruções para realizar uma análise na etapa de identificação do projeto. Por meio dessa análise, é possível estabelecer as linhas gerais do projeto. O Capítulo V concentra-se no desenho mais detalhado do projeto, ou seja, na etapa na qual o projeto se formula. O anexo apresenta uma lista de perguntas orientadoras para facilitar a implementação do procedimento de planejamento.

Durante esse procedimento de planejamento, é importante lembrar os seguintes aspectos:

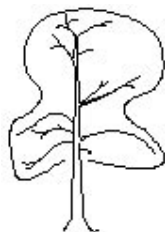
- o processo de planejamento de projetos, com base no Enfoque do Marco Lógico, compreende uma série de componentes importantes que atuam uns sobre os outros. Por isso, cada componente deve ser considerado cuidadosamente antes de iniciar o projeto.
- a ordem sucessiva dos diferentes componentes de planejamento ajuda a não perder de vista os diferentes aspectos do processo de planejamento. Não obstante, o processo de planejamento não é um processo mecânico, embora a ordem consecutiva dos componentes de planejamento poderia sugerir-lo. Trata-se de um processo dialético de aprendizagem, que é cíclico por sua natureza e que evolui no tempo.
- na prática, o processo de planejamento evolui e muda de posição – para trás, para frente e para os dois lados – entre os diferentes componentes de planejamento. Em diferentes etapas do processo de planejamento, pode resultar que seja necessário voltar a um ponto anterior para incorporar novos fatos e novas noções que não foram considerados antes. Tudo isso melhorará o desenho do projeto.
- Muitos componentes de planejamento implicam analisar o tema com o qual o projeto lidará, a cada vez desde uma perspectiva diferente. Embora o enfoque possa parecer detalhado demais e que exige muito tempo, a longo prazo, ele proporciona uma grande inversão na qualidade do projeto e, portanto, possibilitará muitos benefícios.

Embora a metodologia de planejamento promovida aqui estipule que se utilize um formato standard, esse formato pode aplicar-se de maneira mais ou menos detalhada, dependendo do tamanho do problema com o qual se lida. O formato deve servir como guia, como uma ferramenta que ajuda a ter mais sucesso quando nos enfrentamos com problemas sindicais. É necessário seguir a direção geral, mas existe certa flexibilidade com respeito à maneira que se pode chegar ao destino.

- A melhor maneira de se familiarizar com o EML é vivê-lo na prática, sob a direção de um profissional mais experimentado. Também nesse caso, o manual é um material de referência importante.

- Em cada parágrafo desse capítulo, são resumidas as principais instruções para complementar a parte correspondente do Formulário de Solicitação. Entre parênteses está o número que corresponde à parte do Formulário de Solicitação que deve ser preenchida. Para facilitar o processo, cada componente do processo de planejamento no Formulário de Solicitação tem um número.

Por favor, tome nota que, nesse manual, o termo “projeto” é usado para indicar qualquer tipo de atividade sindical, inclusive projetos, programas, pesquisas, etc. Também queremos esclarecer que, onde se utiliza a palavra “funcionário”, também se deve entender “funcionária”.



4.2 Antecedentes e experiências prévias

Uma análise dos antecedentes da situação problemática e das experiências prévias para resolver os problemas, dará informação útil para o processo de planejamento. Nessa etapa, é muito importante poder contar com a participação das diferentes partes interessadas (ou de seus representantes).

Antecedentes e experiências (1)

- *Discutir os eventuais temas e decidir com quais temas a oficina lidará.*
- *Discutir o mercado de trabalho e a situação sindical no país.*
- *Dispensar atenção especial à área ou à região onde ocorrem os problemas com os quais o projeto lidará.*
- *Discutir experiências prévias que já foram adquiridas nessa área ou região e que são relevantes.*
- *Resumir a informação sobre os antecedentes e as experiências prévias.*
- *Incluir o sumário no Formulário de Solicitação _ 4A.*

Na discussão sobre os antecedentes e as experiências prévias, se apresentará muita informação. É importante concentrar-se nas generalidades e descrever unicamente o que é importante para o tema em questão. Por exemplo, é importante indicar se o projeto faz parte de um programa maior ou se é uma continuação de uma intervenção anterior.

Exemplo: o setor do transporte está predominado, historicamente, por instituições governamentais; isso explica o que ocorreu no sindicato, antes da apresentação da proposta do projeto.

Pela análise histórica, fica claro que o Governo reprimiu os sindicatos e que pôs obstáculos no caminho para entrar os seus esforços de representar efetivamente os interesses dos filiados.



4.3 Análise da participação

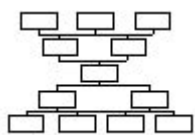
O objetivo da análise da participação é obter uma idéia clara sobre as partes envolvidas na situação problemática e sobre o papel que elas desempenham para melhorar a situação. Também é necessário determinar seu papel no planejamento do projeto; sua participação deve organizar-se de maneira conforme. Quando as partes interessadas são identificadas, é necessário considerar cada grupo, indivíduo e organização que podem afetar ou podem ser afetados pelos problemas do projeto, positiva ou negativamente. A análise ajuda a identificar os grupos, indivíduos ou organizações cujos problemas e prioridades devem ser analisados mais profundamente.

Análise da participação (2)

- Identificar todas as partes interessadas, enumerando todas as partes afetadas pelos problemas com os quais se deseja lidar.
- Organizá-las por categoria, segundo determinados critérios de importância.
- Discutir quais interesses e idéias devem ser tratados com prioridade, tomando em consideração aspectos de gênero.
- Resumir a informação no formato para a análise da participação; o formato está no quadro, abaixo das perguntas orientadoras.
- Incluir o formato preenchido no Formulário de Solicitação: _4A.

Exemplo: no sindicato do transporte estão envolvidas as seguintes partes:

- instituições governamentais: empresas estatais de transporte, o Governo como legislador e entidade que elabora políticas
- empresas privadas de ônibus
- diferentes categorias de funcionários das empresas de transporte:
 - funcionários estatais
 - funcionários do setor privado
 - homens e mulheres contratadas
 - funcionários por sua posição na organização (motoristas de ônibus, secretarias, pessoal de limpeza, etc.)
 - funcionários filiados a um sindicato
 - funcionários que não estão filiados a nenhum sindicato



4.4 Análise do problema

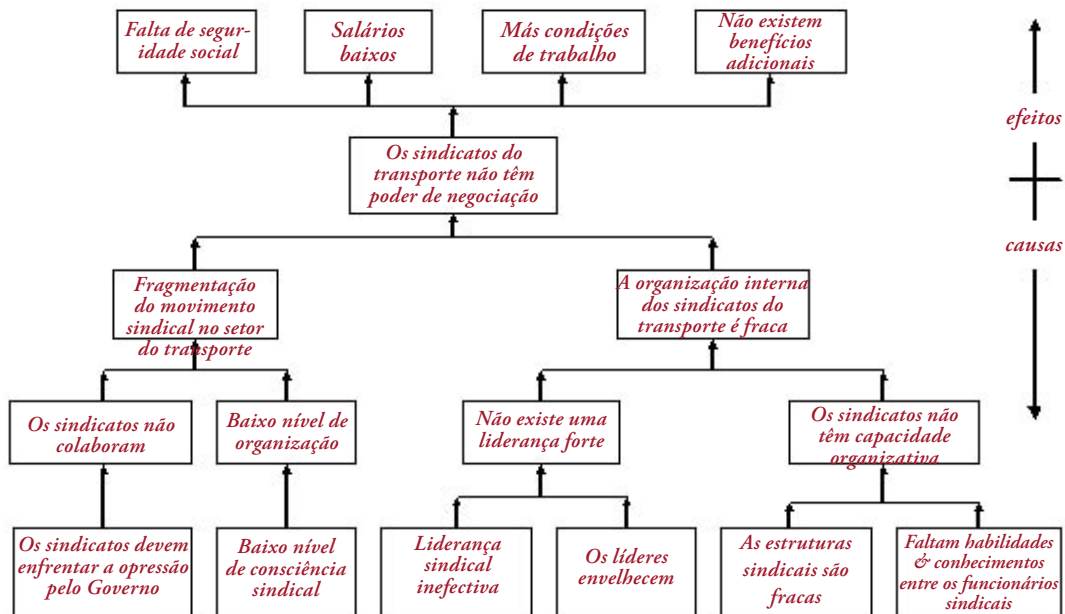
A análise do problema consiste em examinar a situação existente com base na informação disponível: ou seja, os problemas principais são identificados, como também as principais relações casuais entre eles. Uma ferramenta útil para a análise de problemas é uma metodologia chamada de ‘árvore de problemas’. Na sequência, lhes apresentaremos um exemplo de uma árvore de problemas.

Análise do problema (3)

- Identificar os principais problemas existentes – não se trata de problemas possíveis, imagináveis ou futuros.
- Selecionar um problema central e identificar suas causas e efeitos.
- Visualizar o problema, e suas causas e efeitos numa árvore de problemas, segundo a metodologia que se explicará a seguir (ou utilizar outro método para analisar os problemas).
- Resumir a informação da análise do problema e expor o problema central, suas causas e efeitos.
- Incluir o sumário narrativo da análise do problema no Formulário de Solicitação: _ 4A

A elaboração de uma árvore de problemas é um método que mostra a relação entre a causa e o efeito dos problemas identificados. Utilizam-se fichas para descrever o problema central, suas causas e efeitos e para visualizar as inter-relações:

ÁRVORE DE PROBLEMAS COM RESPEITO A UMA SITUAÇÃO NO SINDICATO DO

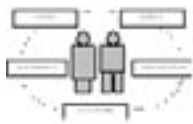


O método da árvore de problemas compreende os seguintes passos:

- ✓ Descrever o problema numa ficha e colocá-la no centro.
- ✓ Identificar as causas substanciais e diretas do problema e colocá-las de forma paralela abaixo do problema central.
- ✓ Identificar os efeitos substanciais e diretos do problema e colocá-los de forma paralela acima do problema central.
- ✓ Identificar as outras causas e efeitos, seguindo o mesmo princípio, para seguir construindo a árvore de problemas. Revisar a árvore de problemas, verificar se ela é válida e completa, e introduzir eventuais ajustes.
- ✓ A análise do problema pode finalizar-se quando os participantes concordam que toda a informação essencial esteja incluída na árvore de problemas.

As seguintes recomendações podem ajudar a construir a árvore:

- ✓ Controlar o alcance do assunto ou do problema e limitar a discussão ao tema do projeto; evitar que a discussão dê voltas.
- ✓ Assegurar que a informação oferecida por todos os atores e sobre os atores esteja incluída na análise do problema, também a informação dos atores que não participam diretamente.
- ✓ Aspirar a que os participantes cheguem a um acordo claro sobre a árvore de problemas.
- ✓ Definir o tema com o qual o projeto pode lidar, e os temas com quais não pode lidar.
- ✓ Descrever a maneira em que foi realizada a análise do problema e do processo de planejamento (quando, quais partes estavam envolvidas, que método foi utilizado, etc.).



4.5 Análise do gênero

A análise de gênero se concentra nos papéis, direitos e responsabilidades, problemas e necessidades das mulheres e dos homens, e suas inter-relações dinâmicas. O objetivo da análise de gênero é oferecer soluções e mecanismos que ajudem tanto às mulheres quanto aos homens e que cumpram com suas respectivas necessidades. Os projetos sindicais podem ser distinguidos em três categorias, dependendo do tema de gênero com o qual o projeto tenta lidar:

- a desigualdade de gênero no local de trabalho / mão-de-obra;
- a desigualdade de gênero nos sindicatos;
- a desigualdade de gênero em relação a temas mais amplos.

Logicamente, a dimensão de gênero também está considerada na análise de participação e na análise dos problemas, porque há perguntas sobre os papéis e as contribuições específicas da mulher o do homem. Não obstante, será útil realizar uma análise de gênero em separado, já que, na discussão geral, se esquece facilmente da dimensão de gênero, porque não é um assunto simples para discutir. A análise de gênero ajuda a discutir os temas que estão em jogo, de diferentes perspectivas do homem e da mulher, sobre problemas, interesses e necessidades.

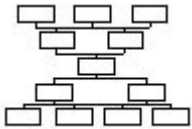
Análise de gênero (4)

- *Identificar os papéis, direitos e responsabilidades, problemas e necessidades das mulheres e dos homens que estão envolvidos nos temas do projeto, como também suas causas e efeitos.*
- *Introduzir essa informação na árvore de problemas e introduzir eventuais ajustes.*
- *Resumir os temas mais importantes no âmbito do gênero e incluir o sumário no Formulário de Solicitação: _4A.*

Exemplo: Nós nos referimos à árvore de problemas que apresentamos. Ainda existem questões de gênero que devem ser esclarecidas, por exemplo: É permitido que as mulheres assumam posições de liderança? Se não for o caso, por que não? Quais ações concretas podem ser realizadas para eliminar as barreiras, por exemplo, no âmbito da capacitação ou com respeito aos critérios de seleção? Responder a essas perguntas implica ser necessário reformular algumas partes da árvore de problemas, por exemplo, acrescentando as seguintes especificações.

<i>Nível das causas</i>				<i>Nível dos efeitos</i>
Falta de habilidades & conhecimentos entre os funcionários sindicais	Os líderes envelhecem	Baixo nível de consciência sindical	Baixo nível de filiação sindical	Baixos salários
-	-	-	-	-
<i>Acrescentar ficha: “Baixa participação das funcionárias sindicais nas capacitações”</i>	<i>Acrescentar ficha: “As líderes informais não são reconhecidas como potenciais líderes formais”</i>	<i>Ajustar texto: “Baixo nível de consciência sindical, especialmente, entre trabalhadoras”</i>	<i>Ajustar texto: “Baixo nível de filiação sindical, especialmente, entre trabalhadoras”</i>	<i>Ajustar texto: “Baixos salários, especialmente, para trabalhadoras”</i>

Na prática, é possível que a árvore de problemas mude com base na análise. Somente por razões de apresentação, neste manual, nós utilizaremos a árvore de problemas que apresentamos em primeiro lugar.



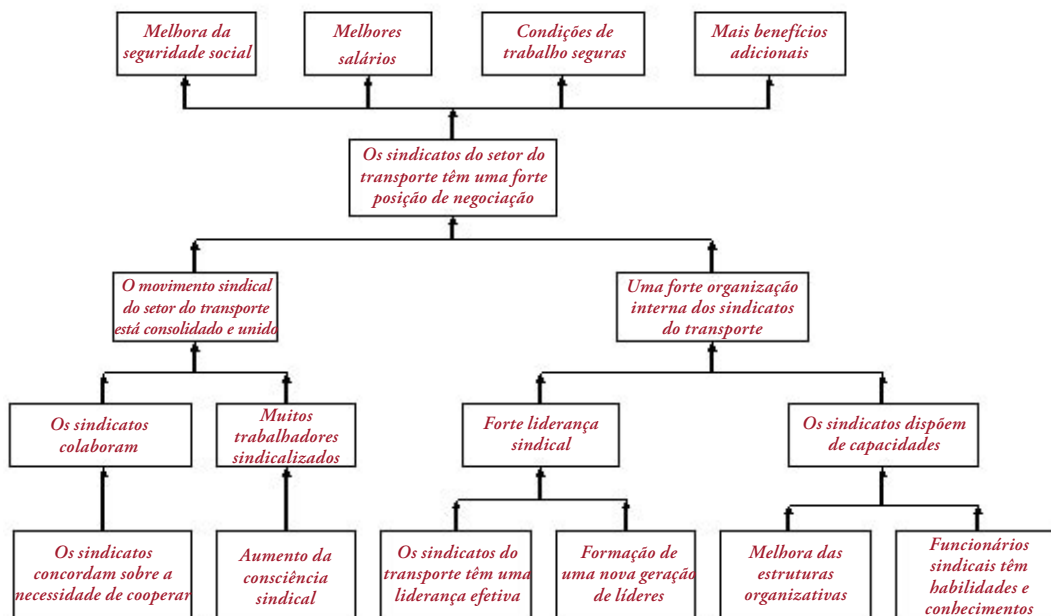
4.6 Análise dos objetivos

O propósito da análise dos objetivos é explicar de maneira detalhada para que o projeto deveria contribuir, ou seja, a futura situação desejada. Na análise dos objetivos que apresentamos a seguir, nós transformamos a árvore de problemas numa árvore de objetivos, e a analisamos.

Análise dos objetivos (5)

- Reformular todos os componentes da árvore de problemas em afirmações positivas, que descrevem condições desejáveis.
- Utilizar as afirmações positivas para construir uma árvore de objetivos.
- Assegurar que a árvore de objetivos esteja completa e introduzir eventuais ajustes.
- Resumir a situação desejada que deriva da árvore de objetivos.
- Incluir o sumário preenchido no Formulário de Solicitação: _4A.

ÁRVORE DE OBJETIVOS COM RESPEITO A UMA SITUAÇÃO NO SINDICATO DO TRANSPORTE



A tradução de todos os problemas definidos previamente num estado viável, realizável e desejado, leva aos objetivos. O resultado é uma classificação por categoria dos objetivos, idêntico à hierarquia de causas que produziram o problema. Em linhas gerais, é possível identificar diferentes níveis que variam em alcance e concretude.

Categoria de problemas: “Se existe a causa ‘A’, o efeito será ‘B’”

Se a posição negociadora dos sindicatos no setor do transporte é fraca, os efeitos serão múltiplos: pouca seguridade social, salários baixos, péssimas condições de segurança no trabalho e falta de benefícios adicionais

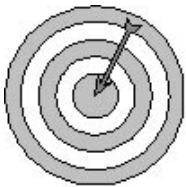
Categoria de objetivos: “São necessárias os meios ‘X’ para atingir o objetivo ‘Y’”

uma forte posição de negociação dos sindicatos no setor do transporte conduzirá à melhora da seguridade social, a melhores salários, a condições de trabalho mais seguras e a benefícios adicionais

Sugestões para construir a árvore de objetivos:

- ✓ Trabalhar de acima para abaixo, todos os problemas devem ser traduzidos em objetivos (expressões positivas).
- ✓ Controlar se a hierarquia ainda é coerente e lógica, em outras palavras: que o cumprimento dos objetivos num determinado nível é suficiente para atingir o objetivo do nível seguinte. Trabalhar de abaixo para acima, assegurar que a relação entre a causa e o efeito seja traduzida em relações de meios e fim. Acrescentar eventuais novos objetivos.
- ✓ Revisar as expressões. Formular outro objetivo se as afirmações não têm sentido depois da reformulação dos problemas ou não mudar a ficha com o problema (mas deixá-la no mesmo sítio).
- ✓ Trace linhas para indicar as relações entre os meios e o fim na árvore de objetivos.
- ✓ Não é automático que cada relação entre causa e efeito se traduza numa relação entre meios e fim. Isso depende da formulação.
- ✓ A situação desejada que se aspira a longo prazo deriva das afirmações visualizadas no extremo superior da árvore de objetivos.

Pode ser que determinados objetivos pareçam pouco realistas, ambiciosos demais ou não viáveis no contexto sindical. Não obstante, nessa etapa do planejamento todas as possíveis maneiras de chegar à futura situação desejada devem ser consideradas. As possíveis intervenções são selecionadas numa etapa futura do processo de planejamento (análise de estratégia).



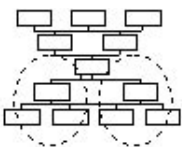
4.7 Identificação dos grupos alvo

Logo que a futura situação desejada é identificada, é possível determinar as pessoas e organizações que serão beneficiadas por ela. A identificação explícita do grupo alvo assegurará que os benefícios que resultam do projeto cheguem aos beneficiários desejados. Mais especificamente, é necessário determinar quem será diretamente beneficiado pelo projeto e quem será beneficiado indiretamente.

Identificação do grupo alvo (6)

- Derivar da árvore de objetivos e da análise de participação e de gênero aqueles grupos, instituições ou indivíduos que serão atingidos direta e/ou indiretamente da futura situação desejada.
- Identificar critérios para selecionar o grupo alvo do projeto (direta ou indiretamente).
- Decidir qual será o grupo alvo (beneficiários diretos e indiretos).
- Descrever – em termos qualitativos e quantitativos – o grupo alvo selecionado, utilizando termos e critérios de seleção que sejam sensíveis ao gênero.
- Incluir a descrição no Formulário de Solicitação: _ 4A.

Exemplo: No caso apresentado nas análises precedentes, os funcionários sindicais podem ser identificados como um grupo alvo importante; dentro desse grupo alvo, as mulheres podem ser eleitas como grupo alvo explícito que deve usufruir do projeto. Todos os membros dos sindicatos do transporte podem ser considerados como beneficiários indiretos.



4.8 Análise da estratégia

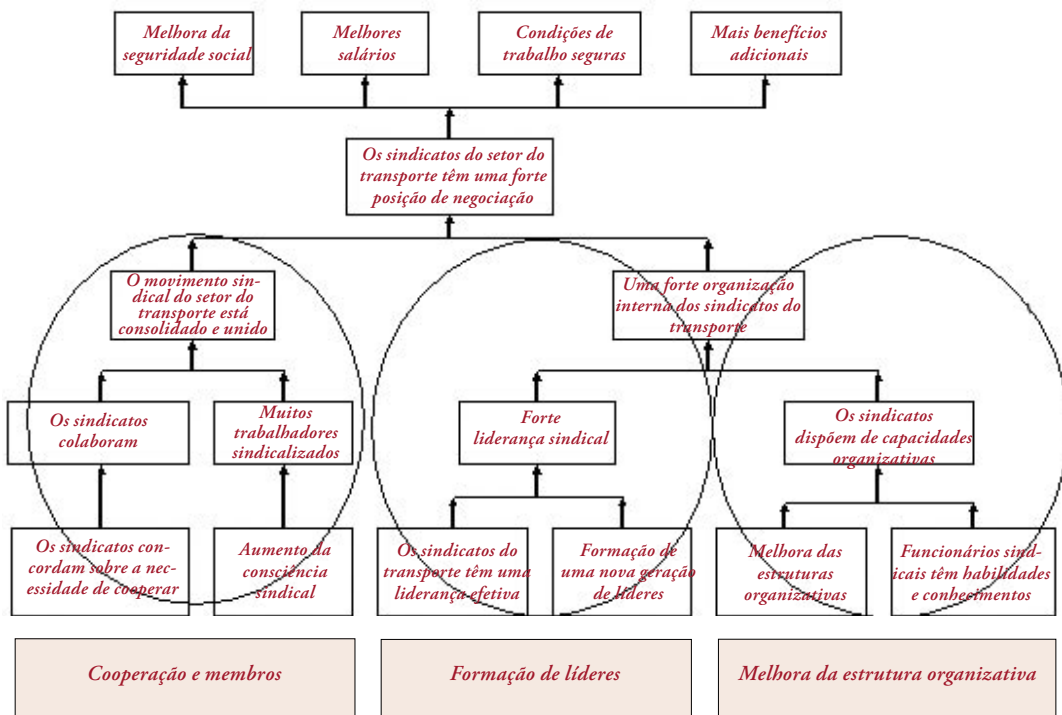
O propósito da análise da estratégia é selecionar a melhor linha de ação para atingir os objetivos, tomando em conta as próprias possibilidades e identidade como entidade executora do projeto. Depois de ter identificado uma série de estratégias alternativas, a sua viabilidade é avaliada.

Seleciona-se a estratégia mais promissora e adequada (às vezes, há várias estratégias), que se considerará como a estratégia do projeto. Esse exercício se realiza fazendo clusteres, que significa simplesmente agrupar os objetivos.

Análise da estratégia (7)

- Utilizar a árvore de objetivos para identificar diferentes grupos de objetivos que contribuem para um objetivo de nível mais elevado (agrupar).
- Discutir as diferentes estratégias que resultam do exercício de agrupamento.
- Decidir qual estratégia se utilizará para a intervenção do projeto, decidir qual será a envergadura do projeto (scoping).
- Descrever a estratégia eleita, inclusive os principais critérios de seleção.
- Incluir a descrição no Formulário de Solicitação: _4A.

ANÁLISE DA ESTRATÉGIA COM RESPEITO A UMA SITUAÇÃO NO SINDICATO DO TRANSPORTE



Os clusteres ajudam a definir a estratégia.

Sugestões para formular os clusteres:

- ✓ Os objetivos que têm a mesma natureza são considerados como clusteres, por exemplo, por causa da semelhança das possíveis ações futuras, da região ou da experiência requerida.
- ✓ Basear o agrupamento no sentido comum e na prática.
- ✓ Os clusteres não deveriam definir-se de maneira ampla demais, nem de maneira estreita demais.
- ✓ Não incluir objetivos pouco realistas e priorizar os objetivos que devem estar incluídos com certeza.

Sugestões para eleger e definir a estratégia:

- √ É provável que o sindicato não possa lidar com todas as causas. Portanto, é necessário concentrar-se nas causas que se podem resolver razoavelmente. Não obstante, não devem descuidar-se as causas que não fazem parte do projeto, já que é possível que elas representem um risco para a viabilidade dos planos.
- √ Refletir sobre outros atores presentes e que assumirão a sua própria estratégia.
- √ O enfoque mais realista é assumir uma estratégia só (ou duas no máximo) dentro do projeto.

V Formulação de Projetos

A etapa da formulação do projeto se concentra em desenhar os detalhes do projeto e em determinar sua lógica de intervenção. Nesse capítulo, é recomendável utilizar os chamados critérios SMART (EMARP) para evitar que os termos continuem sendo vagos.

SMART (EMARP) corresponde às siglas:

- *Specific* (Específico): dirigido a uma área de competência claramente limitada.
- *Measurable* (Mensurável): permite que o progresso possa ser medido.
- *Acceptable* (Aceitável): aceitável para o contexto envolvido.
- *Realistic* (Realista): expressa de maneira realista o que se pode realizar, tomando em consideração os pressupostos e as pré-condições.
- *Time-bound* (com Prazo): indica o prazo em que se deve cumprir o objetivo.

5.1 Matriz de Planejamento de Projetos

Nesse parágrafo, será utilizada a Matriz de Planejamento de Projetos ou a matriz de marco lógico para resumir o desenho do projeto. Quando a Matriz de Planejamento de Projetos é preenchida, é útil lembrar que:

- o objetivo da estrutura apresentada é não perder o fio durante o processo de planejamento; ela deve ser utilizada e interpretada de acordo com isso;
- na prática, será necessário mudar freqüentemente de posição entre os componentes do marco.

Em primeiro lugar, significa que devemos trabalhar de acima para abaixo na matriz, ou seja, começar por formular a intervenção por meio dos objetivos e terminar pelas atividades. Depois, é necessário trabalhar de abaixo para acima, começando pelos resultados – e formular os pressupostos. Quando se formulam os pressupostos, é possível que seja necessário ajustar os objetivos e os resultados. O mesmo acontece quando se começa a definir os indicadores.

Matriz de Planejamento de Projetos			
Objetivo de desenvolvimento <i>Quais são os benefícios que podemos esperar do projeto, em nível da sociedade?</i>	<i>Indicadore¹</i>	<i>Meios de Verificação</i>	<i>Pressupostos</i>
Objetivo do projeto <i>Como o grupo alvo usufrui dos resultados do projeto?</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Meios de Verificação</i>	<i>Pressuposto</i>
Resultados esperados <i>Qual é o produto do projeto (bens e/ou serviços)?</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Meios de Verificação</i>	<i>Pressupostos</i>
Atividade <i>Quais são as tarefas concretas que o projeto deve realizar?</i>	<i>Insumo</i>	<i>Custos</i>	<i>Pressupostos</i>

¹ Embora seja desejável incluir também os indicadores em nível dos objetivos de desenvolvimento, isso é complicado.

- o número entre parêntesis de cada quadro refere-se às instruções principais para preencher a parte correspondente do Formulário de Solicitação;
- é possível obter a informação requerida por meio de métodos diferentes que não apresentamos nesse manual.



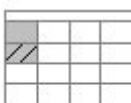
Objetivo de desenvolvimento

O objetivo de desenvolvimento é o objetivo de nível mais elevado para o qual a intervenção do projeto contribuirá. Determina as contribuições que o projeto deverá dar à sociedade a longo prazo – quer dizer, quando terminar o projeto. Não é possível o projeto atingir o objetivo de desenvolvimento sozinho; para realizar o objetivo, é necessário que outros atores realizem outras intervenções.

Objetivo de desenvolvimento (8)

- *Derivar um objetivo de desenvolvimento da árvore de objetivos, assegurar que a sua formulação seja EMARP e sensível ao gênero, e introduzir eventuais ajustes*
- *Incorporar o objetivo de desenvolvimento sob 4B Intervenção do Projeto, no Formulário de Solicitação ou utilizar a Matriz de Planejamento de Projetos anexada). Para desenvolver os exemplos, elegemos duas estratégias:*
 1. *Capacitação em liderança e*
 2. *Melhorar as estruturas organizativas para fortalecer a organização interna do sindicato do transporte.*

Exemplo de um objetivo de desenvolvimento: Contribuir para melhorar os salários, a seguridade social, as condições de trabalho e os benefícios adicionais dos trabalhadores do transporte na Tailândia



Objetivo do projeto

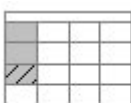
O objetivo do projeto refere-se aos efeitos que o projeto deve criar para os beneficiários desejados. Descreve-se como uma condição futura e, portanto, determina o que será atingido quando o projeto terminar. Devem ser benefícios concretos que expressem como os beneficiários utilizarão os resultados do projeto. Deve existir uma possibilidade real que os objetivos se realizem por meio da intervenção do projeto.

Se estabelece somente um objetivo do projeto, para prevenir que a intervenção do projeto seja complexa demais e difícil de controlar. Em vez de combinar dois objetivos do projeto na intervenção, é preferível separar intervenções paralelas e inter-relacionadas.

Objetivo do projeto (9)

- *Derivar um objetivo do projeto da árvore de objetivos, assegurar que a sua formulação seja EMARP e sensível ao gênero, e introduzir eventuais ajustes*
- *Incorporar o objetivo do projeto sob 4B Intervenção do Projeto, no Formulário de Solicitação.*
- *Verificar se a lógica de intervenção ainda está intacta. Introduzir eventuais ajustes.*

Exemplo de um objetivo do projeto: Melhorar a posição negociadora dos sindicatos do transporte em 6 regiões da Tailândia, por meio da construção de uma forte organização interna.



Resultados esperados

Os resultados esperados são o rendimento do trabalho que o projeto deve ser capaz de garantir. Descrevem os resultados concretos que o projeto deve atingir depois do fim das atividades do projeto.

Espera-se que a gerência do projeto possa atingir e garantir a sustentabilidade desses resultados dentro da vida do projeto. O efeito combinado dos resultados esperados deve ser suficiente para atingir o objetivo do projeto. Observa-se que a gerência do projeto deve ser capaz de garantir os resultados esperados, embora o objetivo do projeto não esteja em seu alcance direto.

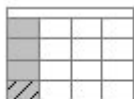
Resultados esperados (10)

- *Selecionar da árvore de objetivos as afirmações que conduzem ao objetivo do projeto – seguindo a lógica dos meios e do fim – e traduzi-las em resultados.*
- *Acrescentar resultados adicionais necessários para atingir o objetivo do projeto.*
- *Incorporar os resultados, formulados conforme aos critérios EMARP e sensíveis ao gênero, sob o ponto 4B Intervenção do Projeto, no Formulário de Solicitação.*
- *Verificar se a lógica de intervenção ainda está intacta. Introduzir eventuais ajustes.*

Exemplo de resultados esperados que contribuem para o objetivo do projeto:

Resultado 1: Formação de líderes. Uma nova geração de mulheres e homens líderes capazes e inovadores, que ocupam grande parte dos cargos executivos nos sindicatos do transporte que foram apoiados.

Resultado 2: Capacidade organizativa. Todos os funcionários chave do sindicato receberam uma capacitação profissional em habilidades organizativas e estão implementando a nova estrutura aprovada.



Atividades

É necessário identificar o trabalho, as pesquisas e as tarefas que os funcionários e funcionárias do projeto e os outros participantes devem realizar. Uma atividade é uma ação necessária para transformar o insumo em resultados esperados, num período de tempo especificado.

As atividades incluídas no desenho do projeto devem ser voltadas para o objetivo: não devem-se enumerar tarefas que não se dirigem a um dos resultados esperados (por exemplo, tarefas administrativas de rotina). Ademais, nessa etapa do desenho do projeto, é importante manter uma visão geral dos principais componentes do projeto, com respeito à tomada de decisões, para evitar que o planejamento seja detalhado demais (é outro exercício).

Atividades

- *Selecionar da árvore de objetivos as afirmações que conduzem aos resultados – seguindo a lógica dos meios e do fim – e traduzi-las em atividades.*
- *Acrescentar atividades adicionais necessárias para atingir o objetivo do projeto.*
- *Controlar se a lógica de intervenção ainda está intacta. Introduzir eventuais ajustes.*
- *A visão geral das atividades deve incluir-se no Formulário de Solicitação, vinculada aos resultados esperados (10). Também deve utilizar-se como base para o insumo requerido (15) e o plano de trabalho (17).*

Exemplos de atividades:

Com respeito ao resultado 1. Formação de líderes

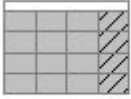
1.1 Capacitação dos líderes sindicais atuais em habilidades de liderança efetiva

1.2 Capacitação dos funcionários e eventuais líderes em habilidades de liderança

Com respeito ao Resultado 2. Capacidade organizativa

2.1 Melhorar e mudar as estruturas organizativas

2.2 Capacitação dos funcionários sindicais em habilidades e conhecimentos organizativos



Pressupostos e pré-condições

A quarta coluna da Matriz de Planejamento de Projetos inclui os pressupostos e pré-condições. Não fazem parte do alcance direto da intervenção, mas são vitais para que o projeto tenha sucesso. Os pressupostos e pré-condições são fatores externos, pelos quais a intervenção do projeto não é responsável, embora influam muito na realização do objetivo de desenvolvimento, nos objetivos do projeto e nos resultados esperados. Deve-se dar atenção especial à incorporação de medidas adicionais, eventuais pressupostos críticos e pré-condições.

Pressupostos e pré-condições (13)

- Identificar pressupostos e pré-condições por meio de uma análise da árvore de objetivos, de abaixo para acima, desde o nível de resultados até o nível de objetivos.
- Verificar também os objetivos que não foram incluídos no desenho do projeto.
- Formular os pressupostos e pré-condições como condições positivas.
- Descrever os pressupostos e pré-condições de maneira detalha para poder monitorá-los.
- Incluir as descrições no nível apropriado sob 4B Intervenção do Projeto, no Formulário de Solicitação.
- Controlar se a lógica de intervenção ainda está intacta. Introduzir eventuais ajustes.

Exemplos de pressupostos:

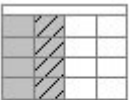
Em nível do objetivo do projeto:

- *Supõe-se que os sinais positivos nas instituições governamentais justificam abrir as negociações*
Em nível do resultado 1

- *Supõe-se que os líderes atuais e as outras pessoas chave dentro da organização sindical têm uma atitude positiva com respeito à mulheres que assumam posições de liderança*

Em nível do resultado 1 e do resultado 2:

- *Supõe-se que os sindicatos ainda estão dispostos a se unir, que não são manipulados, (causaria divisão) e que [ainda estão motivados para ser membros do sindicato (este pressuposto provem do cluster “cooperação e membros”).*



Indicadores de sucesso

Depois de ter definido a lógica de intervenção e os pressupostos correspondentes em diferentes níveis, nós continuamos por definir os indicadores de sucesso. Esses indicadores podem considerar-se como afirmações que permitem verificar a medida que o projeto se cumpre; a viabilidade e a sustentabilidade do objetivo de desenvolvimento, dos objetivos do projeto e dos resultados esperados. Oferecem também medidas para monitorar a implementação do projeto. Portanto, as afirmações devem ser o mais detalhadas possíveis; muitas vezes, elas são quantitativas, mas também podem ser expressadas em termos qualitativos.

Não obstante, deve reconhecer-se que, embora seja melhor formular indicadores para os objetivos de desenvolvimento, muitas vezes, isso é complicado. Na maioria dos casos, este exercício pode ser omitido, sem que isso tenha conseqüências para o desenho do projeto.

Indicadores de sucesso (11)

- Formular as medidas necessárias para indicar como o projeto será monitorado, em diferentes níveis da lógica de intervenção.
- Quando se formulam os indicadores, é importante assegurar que eles sejam sensíveis ao gênero e que eles sigam, na medida do possível, os critérios EMARP.
- Verificar se o objetivo de desenvolvimento, os objetivos do projeto e os resultados esperados ainda são viáveis e sustentáveis.
- Incluir os indicadores no nível apropriado, sob 4B Intervenção do Projeto, no Formulário de Solicitação.
- Controlar se a lógica de intervenção ainda está intacta. Introduzir eventuais ajustes.

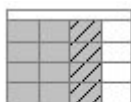
Exemplo de indicadores de sucesso para o resultado 1 formação de líderes:

Quantitativos:

- No ano 2005, 30% dos novos líderes capazes e inovadores serão mulheres.
- No ano 2005, os líderes capazes e inovadores capacitados recentemente, ocuparão 75% dos cargos executivos nos sindicatos do transporte que foram apoiados.
- Os líderes que mandam completaram 80% das capacitações necessárias de acordo com as diretrizes sobre liderança capaz e inovadora.
- 0% dos membros do comitê de seleção são mulheres.
- Segundo os estatutos do sindicato, o período máximo de um cargo de liderança sindical é de 4 anos.

Qualitativos:

- Foram incluídas diretrizes específicas sobre liderança capaz e inovadora na política formal da organização sindical; serão criados procedimentos de seleção para cargos executores e outras posições chave.
- Será formada uma reserva potencial de líderes, que será renovada a cada seis meses e que consiste de funcionários e membros sindicais que mostraram que têm as competências necessárias para uma liderança capaz e inovadora, formal ou informal.
- Todos os membros da reserva de líderes potenciais seguirão pelo menos duas capacitações em habilidades de liderança e em gestão e organização.
- Os procedimentos de seleção para líderes e outras posições chave afirmam e promovem ativamente a seleção de mulheres.
- Cada mês, os líderes em posições chave apresentarão um relatório das reuniões em nível do Governo em que participaram.



Meios de verificação

Os meios de verificação confirmam como e onde pode obter-se informação para verificar a realização do objetivo de desenvolvimento, do objetivo do projeto e dos resultados esperados.

Possíveis meios de verificação são documentos, dados sobre o registro de membros, atas de reuniões, regulamentos, relatórios e outras fontes que oferecem informação e que permitem avaliar o progresso real dos objetivos e dos resultados.

Meios de verificação (12)

- *Identificar os meios de verificação para os indicadores dos objetivos de desenvolvimento, dos objetivos do projeto e dos resultados esperados.*
- *Incluir os meios de verificação sob 4B Intervenção do Projeto, no Formulário de Solicitação.*
- *Controlar se a lógica de intervenção ainda está intacta. Introduzir eventuais ajustes.*

Exemplo de meios de verificação para o Resultado 1:

- *Relatórios de avaliação dos cursos de capacitação em liderança.*
- *Protocolos sindicais que regulamentam a seleção dos membros para cargos de liderança.*
- *Atas das reuniões internas dos sindicatos, inclusive relatórios verbais das reuniões governamentais nas quais se participou.*
- *Estatutos sindicais: duração dos cargos de liderança.*



Controle da sustentabilidade

O controle da sustentabilidade tem como objetivo assegurar que as mudanças positivas ocorridas durante o projeto, se mantenham ou melhorem quando o projeto terminar. A sustentabilidade é um tema que deve ser tratado várias vezes durante o planejamento. Por causa da sua importância, é útil prestar atenção especial ao tema da sustentabilidade na etapa do processo de planejamento em que se decide sobre a lógica de intervenção.

Controle da sustentabilidade

- *Controlar a Intervenção do Projeto, até onde foi preparada.*
- *Utilizar as perguntas orientadoras do Anexo B para verificar se a lógica de intervenção proposta e os pressupostos subjacentes cumprem com os critérios de sustentabilidade.*
- *Introduzir eventuais ajustes em todas as partes da proposta de projeto.*
- *O controle da sustentabilidade deve ser feito de maneira integral sobre todos os aspectos da proposta de projeto. Portanto, não está incluído como tema separado no Formulário de Solicitação e não tem número.*



Marco Institucional

Uma discussão sobre o marco institucional assegura que todos saibam a quem devem referir-se ou com quem comunicar-se para garantir que o projeto se implemente suavemente. Assim, é possível evitar mal-entendidos dentro da organização local e da organização financiadora.

A análise do marco institucional também serve para definir as pré-condições e os pressupostos em termos da capacidade organizativa de implementar a proposta do projeto e dos pressupostos.

Marco Institucional (14)

- *Descrever o marco institucional necessário para implementar o projeto, sob 4C.*
- *Tomar em consideração o marco institucional e controlar se a lógica de intervenção e os pressupostos subjacentes ainda são válidos.*
- *Introduzir eventuais ajustes na Intervenção do Projeto.*

5.2 Insumo, orçamento, plano de trabalho e cronograma

Depois de ter determinado as principais características do projeto, é apropriado identificar a maneira que o projeto será implementado e monitorado. Isso implica fazer um planejamento detalhado dos resultados esperados do projeto, de suas atividades em termos de insumo, do marco institucional, do plano de trabalho e do cronograma, que será utilizado pelo sistema de monitoria.



Insumo

O insumo são os meios e recursos necessários para realizar as atividades planejadas do projeto. Podem ser recursos humanos, capacidade administrativa, infra-estrutura, fundos financeiros, etc. É preciso avaliar os recursos necessários para determinar como a sustentabilidade do projeto pode ser melhorada. Utilizar recursos próprios ou locais é a melhor garantia da sustentabilidade dos êxitos do projeto a longo prazo.

Insumo (15)

- Fazer um inventário do insumo necessário para implementar o projeto, utilizar a lista de atividades definida previamente.
- Resumir o inventário num sumário de insumo, sob 4D.



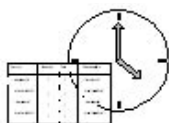
Orçamento

Um orçamento detalhado especifica os recursos financeiros necessários para implementar o projeto. O sumário do orçamento oferece uma visão geral dos gastos previstos.

Orçamento (16)

- Fazer um inventário dos gastos estimados mediante uma análise dos meios necessários para implementar o projeto. Indicar de maneira lógica como serão bancados os gastos.
- Traduzir os resultados num orçamento detalhado e num sumário do orçamento; incluir ambos no Formulário de Solicitação _4D.

- √ Controlar as instruções específicas dos doadores, por exemplo, se é necessário seguir determinadas orientações da organização financiadora para orçamentos.
- √ Se não existem instruções específicas, o orçamento deve representar as seguintes partes para os gastos:
 - custos das distintas atividades;
 - salários do pessoal, dos assessores e dos recursos externos;
 - custos de infra-estrutura;
 - custos de monitoria;
 - custos de avaliação;
 - custos da auditoria financeira por um auditor externo.
- √ Considerar as seguintes partes para indicar como serão bancados os gastos:
 - contribuição própria da organização;
 - contribuições de terceiros;
 - fundos solicitados à organização financiadora.



Plano de trabalho e cronograma

É necessário fazer um plano de trabalho e um cronograma realista para dirigir as atividades que serão implementadas.

Plano de trabalho e cronograma (17)

- *Fazer um plano detalhado, mencionar sua duração e a unidade que será responsável.*
- *Incluir a informação que deriva do Marco Institucional (16).*
- *Incluir o plano de trabalho e o cronograma no Formulário de Solicitação _4D.*

5.3 Monitoria e avaliação

A monitoria e a avaliação são atividades importantes para compreender como o projeto progride; permitem à gerência do projeto entender como o projeto foi implementado e quais resultados foram atingidos.



Monitoria

A monitoria é uma atividade importante durante a implementação do projeto: trata-se de um controle contínuo ou periódico da implementação de um projeto. A monitoria inclui apresentar relatórios sobre o avanço do projeto. O objetivo dos relatórios é informar aos participantes envolvidos sobre os progressos do projeto e prestar contas à organização financiadora sobre os gastos financeiros.

A utilização de formatos standard para a monitoria e a apresentação de relatórios, durante a completa duração do projeto, facilita analisar tendências e definir as estratégias.

Os dados que provêm da monitoria serão especialmente úteis caso haja uma mudança de pessoal, da gerência ou das pessoas responsáveis pela tomada de decisões. Para organizar a monitoria, é recomendável utilizar o conteúdo formulado na intervenção do projeto (ou da Matriz de Planejamento de Projetos), reforçando especialmente os indicadores. Os indicadores determinam, em grande medida, quais dados devem recolher-se para o processo de monitoria.

É necessário concordar sobre os procedimentos para os relatórios, antes de implementar o projeto, e incluir esses acordos no documento e no contrato do projeto.

Além dos relatórios sobre o avanço dos resultados mediante os indicadores, existem outros tipos de relatórios, por exemplo, relatórios das atividades relacionadas com o plano de trabalho, que descrevem o que foi realizado concretamente. Os relatórios financeiros mostram como os gastos reais se relacionam com o orçamento, já que utilizam os mesmos títulos que os títulos utilizados em cada parte do orçamento. Um auditor externo deve realizar a auditoria do relatório financeiro anual.

Muitas vezes, as atividades de monitoria precisam de muito tempo, portanto, é necessário incluí-las com o tempo necessário no plano de trabalho.

Monitoria (18)

- *Indicar quais atividades devem ser realizadas para monitorar o progresso da implementação do projeto de acordo com os indicadores.*
- *Indicar quais atividades devem ser realizadas com respeito à apresentação dos relatórios durante a implementação do projeto.*
- *Fazer um sumário da organização das atividades de monitoria propostas (inclusive a apresentação de relatórios) e incluí-lo no Formulário de Solicitação _4 E.*
- *Incluir as atividades também no plano de trabalho e no cronograma (17), que já foram incorporados no Formulário de Solicitação parte 4D.*

Exemplos do conteúdo das atividades de monitoria:

- *Progresso conforme aos indicadores.*
- *Tipo e quantidade de atividades que se realizaram.*
- *Grupos alvo envolvidos; número de participantes – homens e mulheres.*
- *Metodologias de capacitação oferecida.*
- *Materiais utilizados e/ou produzidos.*
- *Comentários sobre diferenças entre as atividades planejadas e as atividades realizadas.*
- *Comparação dos objetivos e dos resultados reais.*
 - *Que objetivo foi atingido e por que?*
 - *Que objetivo não foi atingido e por que não?*
 - *Lições que se aprenderam.*
- *Ajustes propostos para o relatório do próximo período.*



Avaliação

A avaliação de um projeto revisa os sucessos e a efetividade do projeto, para adquirir conhecimentos e compreender as conseqüências de sua implementação. É importante que os grupos alvo participem das atividades de avaliação, para assegurar sua objetividade, para criar consciência sobre problemas não resolvidos, e para avaliar as distintas maneiras para ajustar ou continuar o processo do projeto.

O documento do projeto e o correspondente contrato assinado constituem um acordo obrigatório entre a organização financiadora e a organização solicitante.

As partes devem concordar sobre o procedimento de avaliação, antes de implementar o projeto, e incluir esses acordos no documento e no contrato do projeto.

Normalmente, o acordo especifica como as revisões e avaliações internas serão feitas e, possivelmente, as externas, e quando serão realizadas. Se o contrato o estabelece, o relatório final deve incluir também um relatório financeiro que cobre todo o período do contrato, ou seja, a renda e os gastos totais.

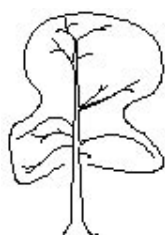
Avaliação (19)

- *Indicar quais atividades de avaliação serão realizadas durante a implementação do projeto, e quando.*
- *Fazer um sumário da organização das atividades de avaliação propostas e incluí-lo no Formulário de Solicitação _4 E.*
- *Incluir as atividades de avaliação no plano de trabalho e o cronograma que já foram incorporados no Formulário de Solicitação _4 E.*

ANEXO: Perguntas orientadoras

Estas perguntas orientadoras são incluídas no manual para ajudar às organizações sindicais no processo de planeamento de um projeto, usando o EML. As perguntas são necessárias para evitar as numerosas armadilhas que poderiam impedir o sucesso do projeto.

Embora a lista seja bastante extensa, ela não é completa. Convidamos às pessoas que planejam projetos a apresentarem as suas próprias perguntas. Os números entre parêntesis correspondem aos mesmos números no Formulário de Solicitação.



Antecedentes e experiências prévias (1)

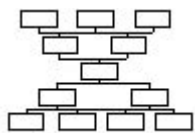
- ✓ Quais problemas ocorrem na área de atenção?
- ✓ Estes problemas foram tratados previamente? Por quem?
- ✓ Como foram tratados?
- ✓ Que lições – positivas e negativas – foram aprendidas daquelas experiências?
- ✓ Que situação causa os problemas? (Por exemplo, a privatização, número excessivo de acidentes, más condições de vida, trabalho infantil).
- ✓ Qual é a situação política e econômica na área de atenção?
- ✓ Qual é a situação do mercado de trabalho?
- ✓ Qual é a renda média dos trabalhadores em geral e, particularmente, dos trabalhadores na indústria ou no setor em questão?
- ✓ Qual é a situação do mercado de trabalho?
- ✓ Como está a situação sindical? (Por exemplo, quantidade de membros organizados e membros potenciais, quantidade de sindicatos, quantidade de centros nacionais, cooperação entre os sindicatos).
- ✓ Qual é a estrutura do sindicato e/ou do centro nacional? (Por exemplo: escritórios, funcionários em tempo integral e em tempo parcial, etc.).
- ✓ Quantos acordos coletivos existem em nível nacional, regional, em nível da empresa e/ou da fábrica?
- ✓ Qual é a situação financeira? (Sistema de pagamento da cota sindical, sistema de desconto do ordenado das contribuições para os sindicatos, outras fontes de renda, etc.).
- ✓ Quais são as principais atividades do sindicato ou do centro nacional?
- ✓ Como está distribuído o gênero? (Membros e funcionários sindicais).



Análise da participação (2)

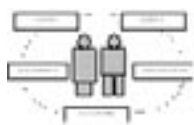
- ✓ Quem são as pessoas atingidas pelos problemas com os quais querem lidar? (Pessoas, grupos, instituições, etc.).
- ✓ Quais são os principais problemas que as partes interessadas enfrentam ou pelos quais estão atingidas? (Classificar pessoas, grupos, instituições, etc., segundo os seus problemas específicos, econômicos, ecológicos, culturais, etc.).
- ✓ Quais são seus interesses com respeito aos temas em questão? (Classificar pessoas, grupos, instituições, etc., segundo seus interesses).
- ✓ Qual é o potencial das partes interessadas com respeito aos temas em questão? (Descrever os pontos fortes e fracos de cada parte interessada).
- ✓ Quais laços existem ou existiam entre as partes interessadas, no passado e no presente? (Principais padrões de cooperação, conflitos de interesse, relação de dependência).
- ✓ Quais interesses e pontos de vista terão prioridade na etapa da análise dos problemas?

<i>Formato eventual para a análise da participação</i>				
<i>Grupos/instituições/indivíduos</i>	<i>Interesses</i>	<i>Problemas</i>	<i>Potencial</i>	<i>Implicações para o planejamento</i>



Análise do problema (3)

- ✓ Quais são os principais problemas?
- ✓ Qual é a causa dos problemas?
- ✓ Que efeitos resultam dos problemas?
- ✓ As causas e efeitos são iguais para homens e mulheres?
- ✓ Há grupos que são especialmente atingidos?
- ✓ Existem pesquisas ou estatísticas que podem ser utilizadas para verificar ou ilustrar os problemas?
- ✓ Que se necessita para eliminar as causas – e não somente os efeitos – do problema?
- ✓ O projeto que estão pensando, teria algum impacto – positivo ou negativo – sobre o contexto externo ou o contexto trabalhista?



Análise de gênero (4)

- ✓ Quais são os papéis específicos das mulheres e dos homens? (Quem faz o que, como os homens e as mulheres estão representados nos diferentes cargos?)
- ✓ Que tipo de acesso e de controle têm as mulheres e os homens sobre os recursos? (Quem pode usar e/ou possui que recurso, quem ocupa que cargo, quem usufrui de que e quem não usufrui?).
- ✓ Quais são os direitos e responsabilidades específicos do homem e da mulher?
- ✓ Quais são as diferenças e semelhanças entre os problemas e necessidades do homem e da mulher?
- ✓ Como vocês explicam essas diferenças e semelhanças?
- ✓ A situação de gênero está sujeita a mudanças? O que está melhorando? O que está piorando?
- ✓ O que se pode fazer para eliminar a brecha entre as necessidades do homem e da mulher?
- ✓ Existem obstáculos? Se for o caso, em que consistem os obstáculos e como se pode antecipar a eles?
- ✓ Que se pode fazer no planejamento e na implementação do projeto – em termos de ações e atividades concretas – para lidar efetivamente com esses temas?

Estas são as perguntas centrais de uma análise de gênero. Na prática do sindicato, essas perguntas gerais podem gerar perguntas mais específicas, como as que apresentamos a seguir.

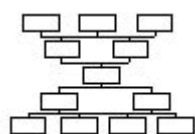
Esta lista não está completa e nem todas as perguntas se aplicarão a sua situação concreta.

Nós acrescentamos esta lista para ajudá-los a iniciar uma discussão sobre o gênero na situação específica de seu sindicato:

Exemplo de perguntas mais específicas sobre temas de gênero:

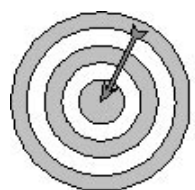
- ✓ Quem recebe o dinheiro, o subsídio ou o apoio? Certas atividades são priorizadas? Certas atividades são predominadas por determinado gênero? Como se compartilham os recursos entre as diferentes atividades, funcionários ou organizações?
- ✓ Como se organizam as reuniões e a forma de trabalhar? Todos podem participar? Os horários e os lugares das reuniões são planejados de maneira que todos possam participar? Quais são as prioridades que determinam a agenda? A quem se dá maior importância quando se decide sobre o horário das reuniões? Os desequilíbrios podem resolver-se caso se realizem atividades educativas ou se as atividades de rotina mudarem?

- √ Como são nomeados os representantes nas diferentes estruturas? Os homens e as mulheres estão igualmente representados nos diferentes cargos? Que se pode fazer para equilibrar uma representação desigual? Que significa ser “competente” e como se valorizam diferentes experiências? Existem diferentes maneiras de valorizar as experiências quando se nomeia um homem ou uma mulher? Em que contexto está representado o homem? E a mulher? Existem diferenças? Por quê cada um tem o seu contexto especial? Como se distribuem as tarefas?
- √ Como e quem inicia os projetos e pesquisas? Quais são as instruções e como tenta-se promover a igualdade de gênero?
- √ Todas as estatísticas estão classificadas por gênero? Como se maneja e se atualiza a dimensão de gênero no material presente? Os dados incluídos no material apresentam informação sobre homens e mulheres?
- √ Como se lida com a igualdade de gênero em relatórios, grupos de trabalho e solicitações? Quais métodos podem propor-se para melhorar esta situação? Como são apresentados os aspectos relacionados com o gênero?
- √ A sua organização tem sua própria política com respeito ao gênero?



Análise dos objetivos (5)

- √ De quais expressões positivas da árvore de objetivos usufrui a sociedade em sua totalidade?
- √ De quais expressões positivas da árvore de objetivos usufruem grupos específicos da sociedade?
- √ Com quais expressões positivas é possível ter sucesso, com as capacidades existentes e num período realista?
- √ Quais expressões positivas indicam, de fato, ações que se devem empreender?



Identificação dos grupos alvo (6)

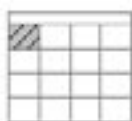
- Quem usufruirá do projeto?
- Quem será envolvido diretamente nas atividades do projeto? (Recipientes diretos, por exemplo, participantes nas reuniões, nas capacitações, nas oficinas, etc.).
- Quem será afetado indiretamente e quem usufruirá do projeto? (Por exemplo, membros do sindicato, trabalhadores, pessoas que moram nas comunidades, etc.).
- √ Quais são as características dos diferentes grupos alvo? (Idade, sexo, raça, renda, situação de trabalho).
- √ Como os homens e as mulheres serão afetados pelo projeto?
- √ O projeto terá algum efeito negativo sobre alguma pessoa?



Análise da estratégia (7)

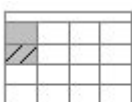
- √ Quais são as limitações e possibilidades do sindicato?
- √ Que estratégia será a mais vantajosa para os beneficiários?
- √ Existe outra maneira de atingir os objetivos desejados?
- √ Que se pode aprender de projetos e atividades realizados no passado?
- √ É necessário envolver outras organizações locais? Se for o caso, quem e como?
- √ Como a estratégia pode fortalecer as políticas gerais do sindicato?
- √ A estratégia selecionada leva em consideração as questões de gênero?
- √ Quais dos seguintes critérios opcionais oferecem suficientes argumentos para selecionar a estratégia?

<i>Técnicos</i>	<i>Aplicabilidade, utilização de recursos locais, o projeto cumpre com as demandas do mercado?, etc.</i>
<i>Financeiros</i>	<i>Custos, sustentabilidade financeira, necessidade de moeda estrangeira, etc.</i>
<i>Econômicos</i>	<i>Rendimento econômico, rentabilidade, etc.</i>
<i>Institucionais</i>	<i>Capacidade, habilidade, assistência técnica, etc., probabilidade de atingir os objetivos.</i>
<i>Sociais / de distribuição</i>	<i>Benefícios para os grupos prioritários, relação custo benefício, questões de gênero, obstáculos sócio-culturais, participação e motivação local, riscos sociais, etc.</i>
<i>Meioambiental</i>	<i>Efeitos sobre o meio ambiente, relação custo benefício com respeito ao meio ambiente.</i>



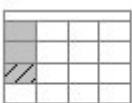
Objetivo de desenvolvimento (8)

- √ O objetivo de desenvolvimento lida com as mudanças políticas, econômicas e sociais na sociedade em que o projeto deveria influir a longo prazo?
- √ Até que ponto o projeto deveria
 - aumentar a igualdade entre o homem e a mulher?
 - melhorar o desenvolvimento organizativo? (Democratização, membros, distribuição segundo a idade, eficiência, etc.).
 - melhorar temas específicos? (Por exemplo, a saúde e a segurança no trabalho, aspectos meioambientais).
- √ Os objetivos de desenvolvimento são coerentes com a política das organizações associadas?
- √ São coerentes com as diretrizes políticas das organizações financiadoras?
- √ O objetivo de desenvolvimento representa suficiente justificação para o projeto?
- √ O objetivo não contém, implicitamente, dois ou mais objetivos que têm um vínculo causal?
- √ O objetivo de desenvolvimento não é ambicioso demais? Ou seja, é coerente com o objetivo do projeto para o que deveria contribuir significativamente?
- √ O objetivo de desenvolvimento foi formulado em conformidade com os critérios EMARP?



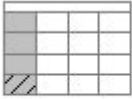
Objetivo do projeto (9)

- √ O que deveria atingir o projeto dentro do período de operação?
- √ O objetivo do projeto dará uma contribuição significativa para o objetivo de desenvolvimento?
- √ O objetivo do projeto está fora do controle imediato do projeto?
- √ O objetivo do projeto foi formulado em conformidade com os critérios EMARP?



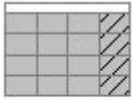
Resultados esperados (10)

- √ Quais resultados o projeto deve produzir para atingir os objetivos do projeto?
- √ Que rendimento dará o projeto aos beneficiários para poder atingir benefícios concretos?
 - o rendimento pode consistir em produtos concretos, por exemplo, material de capacitação, manuais, relatórios, documentos políticos, diretrizes.
 - também pode ser menos visível, por exemplo, caso se trata de serviços: funcionários sindicais capacitados, redes estabelecidas, etc.
 - na hora de definir o rendimento, é necessário identificar explicitamente os beneficiários, considerando o gênero, a idade, a raça e o grupo étnico.
- √ O resultado esperado foi formulado em conformidade com os critérios EMARP?



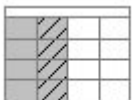
Atividades

- ✓ Quais atividades essenciais serão necessárias para produzir os resultados?
- ✓ Como as necessidades serão identificadas e como serão elaborados os planos específicos para capacitar ou envolver os grupos alvo?
- ✓ Que tipos de reuniões, campanhas, etc., devem ser organizadas? Quantos eventos de cada tipo?
- ✓ É necessário capacitar membros ou formadores? Quantos membros de cada grupo devem ser capacitados para atingir os resultados esperados?
- ✓ O que se deve fazer para assegurar uma representação proporcional de mulheres entre os participantes, como também entre os assessores e os funcionários?
- ✓ As atividades são apropriadas para enfrentar a situação na área de intervenção, em termos de instituições, ecologia, tecnologia, cultura, etc.?
- ✓ O tempo para cada atividade é suficiente?
- ✓ As atividades são descritas corretamente? Quer dizer, como ações que se devem empreender, em vez de resultados completos.



Pressupostos e pré-condições (13)

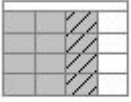
- ✓ O insumo, atividades, resultados esperados e objetivos do projeto são suficientes para cumprir com o seguinte nível?
- ✓ Quais medidas adicionais se devem tomar ou quais eventos devem ocorrer, fora do projeto, para cumprir com cada nível?
- ✓ Quais pressupostos são mais importantes ou mais prováveis?
- ✓ Existem fatores externos que podem ser considerados como pressupostos críticos?
- ✓ Quais dos fatores externos são, de fato, pré-condições que devem existir antes de poder iniciar o projeto?
- ✓ Qual é o significado de cada pressuposto?
 - Eliminar os pressupostos óbvios que não são importantes para o resultado ou que não são prováveis.
 - Avaliar a probabilidade que os demais pressupostos ocorram, inclusive aqueles que ocorrerão provavelmente, mas não com toda segurança.
 - Em caso de pressupostos críticos: redesenhar o projeto. Se isso não for possível, a proposta de projeto deve ser rejeitada.
- ✓ Como os pressupostos incluídos no desenho do projeto serão monitorados?
- ✓ Existem fatores políticos, econômicos ou sociais que podem impedir, dificultar ou atrasar a implementação do projeto?
- ✓ Foram discutidas outras estratégias alternativas para atingir os objetivos?
- ✓ Existe um risco de conflito ou de duplicação de esforços com outros projetos do governo, de ONGs ou de outras organizações?



Indicadores de sucesso (11)

- ✓ Os indicadores cobrem todos os aspectos importantes dos objetivos (de ambos níveis) e dos resultados esperados?
- ✓ Qual é a situação atual? (ponto de partida).
- ✓ Os indicadores permitem avaliar os avanços?
- ✓ É possível medir os indicadores e limitá-los no tempo?
 - Que? (variável).
 - Quanto? (valor presente + valor futuro desejado).

- Quem? (grupo alvo).
- Onde? (lugar / localização).
- Quando? (lapso de tempo).
- √ Se é difícil medir o progresso diretamente e de maneira quantificável: definir outras maneiras – indiretas ou qualitativas – para medir o progresso .



Meios de verificação (12)

- √ Quais são os meios que se podem usar para verificar a realização do objetivo de desenvolvimento, do objetivo do projeto e dos resultados esperados?
- √ Quais meios são produzidos pelo projeto e quais são produzidos por organizações independentes, fora do contexto do projeto?
- √ Vocês têm certeza de poder reunir a informação requerida?
- √ Existe um sistema administrativo ou uma base de dados da qual é possível e fácil extrair essa informação? Se não for o caso, é necessário desenvolver um meio de informação ou utilizar outro indicador.
- √ O desenho do projeto prevê que se reunirá informação sobre a situação de linha base para poder medir o avance?



Controle da sustentabilidade

- √ Como se pode provar que os resultados atingidos pelo projeto continuem sendo úteis para o sindicato e/ou para os beneficiários e que continuem utilizando-os ativamente?
- √ Como melhorar as bases financeiras da organização local, permitindo que as comodidades se mantenham e que as atividades continuem depois da finalização do projeto?
- √ Que estruturas e mecanismos podem se estabelecer para facilitar e alentar os beneficiários para que continuem seu trabalho depois de ter finalizado o projeto?



Marco institucional (14)

- √ Quem deveriam ser os sócios do projeto e quais deveriam ser suas responsabilidades?
- √ Como deveria funcionar a comunicação e como serão distribuídas as responsabilidades entre o pessoal do projeto, a organização local e a organização solicitante?
- √ Como participarão os grupos alvo e as outras partes interessadas no planejamento, na implementação, na monitoria e na avaliação do projeto?



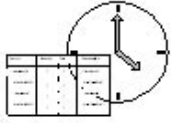
Insumo (15)

- √ Quais serão os recursos humanos, físicos e financeiros necessários para executar as atividades planejadas? (primeira coluna, 'lógica de intervenção').
- √ Quais recursos – humanos, físicos e financeiros – são necessários para a gestão e para as atividades de apoio que não foram formulados na Matriz de Planejamento de Projetos?
- √ Quais são os recursos próprios à disposição da organização local?
- √ É possível que outras partes interessadas, por exemplo, governos (locais) ou empregadores, aportem fundos ou outro tipo de recursos para o projeto?
- √ É necessário considerar a possibilidade de solicitar financiamento externo?
- √ Quais são as condições e diretrizes das organizações financiadoras?
- √ Como a organização local planeja captar os fundos necessários para sustentar os resultados quando acabar o apoio externo?



Orçamento (16)

Não se acrescentam perguntas orientadoras nesta parte.



Plano de trabalho e cronograma (17)

- ✓ Quem vai fazer o que e quando?
- ✓ Todas as atividades identificadas se incluíram na Matriz de Planejamento de Projetos?
- ✓ Foram incluídas também as atividades de gestão e de apoio?
- ✓ Em que momento é que cada nível da cadeia do projeto deve apresentar solicitações, relatórios e prestar contas?
- ✓ Foram considerados os requisitos da organização financiadora para a apresentação de planos e informes?
- ✓ Controlar o “fluxo” de atividades: as atividades são realizadas na sucessão programada?
- ✓ O plano de trabalho é realista com respeito à capacidade e aos recursos da organização local?



Monitoria (18)

- ✓ Que formato se utilizará para a monitoria?
- ✓ Quais são as diretrizes para os relatórios de avanço do projeto?
- ✓ Que relatórios requer a organização financiadora?
- ✓ Com que frequência serão realizadas as atividades de monitoria? (Inclusive a apresentação de relatórios).
- ✓ O que deveria ser o conteúdo dos relatórios?
- ✓ Quem do pessoal do projeto será responsável pela elaboração dos relatórios?
- ✓ O que será monitorado para determinar os avanços do projeto e quais serão os indicadores?
- ✓ Existe uma necessidade de formular cifras sobre a linha base?
- ✓ Quais atividades são necessárias para formular os dados da linha base?
- ✓ Quem será responsável pela monitoria e quem dará a informação? (Por exemplo, participantes, pessoal do projeto, organização solicitante).
- ✓ Os avanços físicos serão monitorados?
- ✓ Será monitorado também o impacto do projeto e o desenvolvimento que ocorrerá no seu contexto? (Fatores externos).
- ✓ Como se realizará a monitoria financeira com respeito aos gastos e quem dará essa informação?



Avaliação (19)

- ✓ Quando serão realizadas as revisões internas e a avaliação? ;Por quem?
- ✓ Como se assegura que o grupo alvo participe nas revisões e avaliações?
- ✓ Caso estão previstas revisões ou avaliações externas, quando serão realizadas e por quem?

