



Administração e planejamento do serviço social

Administração e planejamento do serviço social

Lucélia da Silva Ferreira

© 2017 por Editora e Distribuidora Educacional S.A.
Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer outro meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia, gravação ou qualquer outro tipo de sistema de armazenamento e transmissão de informação, sem prévia autorização, por escrito, da Editora e Distribuidora Educacional S.A.

Presidente

Rodrigo Galindo

Vice-Presidente Acadêmico de Graduação

Mário Ghio Júnior

Conselho Acadêmico

Alberto S. Santana
Ana Lucia Jankovic Barduchi
Camila Cardoso Rotella
Cristiane Lisandra Danna
Danielly Nunes Andrade Noé
Emanuel Santana
Grasiele Aparecida Lourenço
Lidiane Cristina Vivaldini Olo
Paulo Heraldo Costa do Valle
Thatiane Cristina dos Santos de Carvalho Ribeiro

Revisão Técnica

Adriana L. S. Strobel Penze
Cristiano de Almeida Bredda

Editoração

Adilson Braga Fontes
André Augusto de Andrade Ramos
Cristiane Lisandra Danna
Diogo Ribeiro Garcia
Emanuel Santana
Erick Silva Griep
Lidiane Cristina Vivaldini Olo

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F383a Ferreira, Lucélia da Silva
Administração e planejamento do serviço social / Lucélia da Silva Ferreira. – Londrina : Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2017.
208 p.

ISBN 978-85-8482-800-5

1. Serviço social. 2. Serviço social - Orientação profissional. 3. Serviço social – Administração. I. Título.

CDD 361

2017

Editora e Distribuidora Educacional S.A.
Avenida Paris, 675 – Parque Residencial João Piza
CEP: 86041-100 – Londrina – PR
e-mail: editora.educacional@kroton.com.br
Homepage: <http://www.kroton.com.br/>

Palavras do autor

Olá, aluno! Seja bem-vindo.

Não podemos imaginar nossa vida cotidiana sem planejamento, não é mesmo? Desde o momento em que acordamos até o momento de descanso, executamos diversas atividades que precisam de certo planejamento, pois, caso contrário, corremos o risco de perdermos compromissos, não realizarmos determinadas tarefas, entre tantas outras coisas.

Pois bem, na prática profissional do assistente social não é diferente, pois o planejamento faz parte da práxis e é um elemento de fundamental importância para a realização das intervenções cotidianas.

Neste livro você terá a oportunidade de trilhar pelos caminhos do planejamento, conhecendo as fases que o envolvem, desde a introdução até seu encerramento, concluindo um projeto social.

Sendo assim, sugerimos que você aproveite cada momento e se empenhe muito, pois todos os conteúdos, as indicações de leitura e os desafios propostos serão fundamentais para o seu processo de aprendizagem.

Por isso, para lhe auxiliar nos estudos, a disciplina está dividida em quatro unidades, nas quais teremos a oportunidade de discutir de forma mais aprofundada diversos assuntos relacionados à disciplina.

A primeira unidade discute sobre a importância do planejamento para o Serviço Social, abordando conceitos e contextualizações, as dimensões do planejamento e as fases metodológicas no processo de planejamento. Na segunda unidade discutiremos sobre planejamento e metodologias de intervenção, momento em que podemos nos debruçar sobre temas importantes, como: planejamento estratégico, consulta participativa e outros assuntos. Na terceira unidade, estudaremos o planejamento, a formulação e a implementação de planos, programas e projetos, e você terá a oportunidade de compreender como se realiza um diagnóstico participativo, como elaborar um projeto, programa e um plano, o que certamente irá colaborar muito para a sua formação profissional. A quarta e última unidade está destinada ao monitoramento e avaliação de projetos e durante as seções você irá conhecer os tipos de avaliação e sobre como monitorar e controlar as ações planejadas e desenvolvidas durante um projeto ou programa.

Como pode observar temos muito trabalho pela frente, certo? Então lembre que esse é um momento precioso na sua formação e que tudo o que conseguir absorver e compreender irá embasar a sua prática profissional.

Bons estudos!

Planejamento social para o serviço social

Convite ao estudo

Olá, aluno! Seja bem-vindo.

O planejamento é uma ferramenta fundamental para a sociedade. Muitas vezes, na nossa vida pessoal, ele é realizado de forma automática. Contudo, quando tratamos da questão profissional, há necessidade de precisão, técnica e metodologia para que se torne uma ferramenta que auxilie o sucesso de uma ação ou uma intervenção e não seja mera questão burocrática.

Por meio deste estudo, pretendemos que você desenvolva a competência de conhecer os fundamentos e os métodos de administração e planejamento nas políticas sociais nas instituições públicas e privadas. Preparado? Vamos lá!

Para que você se aproxime de situações que ocorrem na realidade de vários profissionais da área, preparamos alguns desafios que deverão ser resolvidos no decorrer de cada seção e irão enriquecer o seu aprendizado.

Nesta unidade de ensino vamos acompanhar a assistente social Maria Luiza, gestora do CRAS Piraporinha, no planejamento de ações a partir das demandas apresentadas no cotidiano daquele território, advindas da população atendida. Maria Luiza assumiu recentemente a coordenação do Centro de Referência de Assistência Social (CRAS) e suas principais atribuições são: organizar reuniões periódicas com as instituições e as organizações que compõem a rede, traçar estratégias de fortalecimento das potencialidades do território e avaliar todos os procedimentos realizados pelo CRAS para aprimorá-los continuamente. Você terá oportunidade de acompanhar todo o planejamento das ações que serão desenvolvidas até chegar o momento da aprovação da equipe técnica, e, assim,

realizar uma análise da teoria e prática do do desenvolvimento do projeto.

A partir dessa situação, o seu desafio na Seção 1.1 será acompanhar o planejamento das ações que elaboradas pela assistente social Maria Luiza e conhecer mais sobre, trabalho que vem sendo realizado.

Já na Seção 1.2, você estará responsável pela condução e apresentação das prioridades de intervenção do CRAS em uma das reuniões de planejamento que Maria Luiza irá realizar. Com certeza, um grande desafio!

E na Seção 1.3, você realizará um plano de trabalho no qual deve constar um estudo de situação e uma coleta de dados, para então definir de forma definitiva as prioridades de intervenção do CRAS.

Você notou que em todos esses desafios está presente o planejamento? Percebeu como a prática profissional do assistente social tem uma relação direta com essa habilidade? Pois bem, por isso cada vez mais você precisa estar preparado para as questões cotidianas que cercam o fazer profissional.

Dessa forma, os objetivos da unidade estão em proporcionar a você um embasamento teórico sobre a concepção de planejamento e sua importância para a prática profissional.

Vamos lá?

Seção 1.1

Conceitos e contextualizações

Diálogo aberto

Para darmos início ao nosso estudo, vamos acompanhar a assistente social Maria Luiza, gestora do CRAS Piraporinha, no planejamento de ações a partir das demandas apresentadas no cotidiano daquele território, advindas da população atendida.

Maria Luiza assumiu recentemente a coordenação do CRAS e suas principais atribuições são: organizar reuniões periódicas com as instituições e as organizações que compõem a rede, traçar estratégias de fortalecimento das potencialidades do território e avaliar todos os procedimentos realizados pelo CRAS para aprimorá-los continuamente. Você terá a oportunidade de acompanhar todo o planejamento das ações que serão desenvolvidas até chegar o momento da aprovação da equipe técnica, realizando, assim, uma análise da teoria e prática do planejamento

Você foi contratado para compor a equipe de Maria Luiza. Antes de começarmos a acompanhar o planejamento das ações que serão elaboradas pela gestora, vamos saber mais sobre trabalho que vem sendo realizado. O CRAS Piraporinha conta com uma equipe técnica da qual você faz parte e, em sua entrevista inicial, foi questionado o seguinte: por que o assistente social deve entender de planejamento? Qual sua articulação com o serviço social? É importante para planejar e administrar programas sociais?

Bom, como o CRAS iniciará nos próximos dias o planejamento das ações de intervenção, Maria Luiza solicitou que você elaborasse um ensaio para discussão com todos os técnicos envolvidos, abordando questões conceituais sobre o planejamento, assim todos entenderão um pouco esse processo. Mãos à obra!

Para colaborar com a realização dessa tarefa, nesta seção de autoestudo serão apresentados conceitos sobre planejamento para serem aplicados na resolução de nossa situação-problema, como: o que é planejamento, introdução ao planejamento em serviço social, conceitos e trajetórias históricas do planejamento social, formas de organização e fatores que afetam o planejamento no trabalho institucional e, por fim, desafios e possibilidades do planejamento social no serviço social. É muito importante

que você conheça esses conceitos para a sua prática profissional. serviço social. É muito importante que você conheça esses conceitos e compreenda sua relevantes para a sua prática profissional.

Não pode faltar

Prezado aluno, o planejamento está presente em todos os momentos da nossa vida mesmo quando não o sistematizamos, ainda assim estamos planejando a que horas acordar para se dirigir ao trabalho, a roupa para vestir, o meio de transporte e o trajeto que faremos, enfim, há sempre um ato de planejamento.

Pois bem, para iniciar a nossa reflexão, vamos conhecer alguns aspectos sobre o conceito de planejamento que no decorrer da história vem evoluindo, contudo, inicialmente, o planejamento surge da busca por tentar controlar e organizar o futuro através de documentos denominados planos, sendo "muitas vezes confundido com o plano, programa ou projeto, os quais são apenas os meios pelos quais o planejamento se expressa" (TEIXEIRA, 2009 apud BONIN, 2014, p. 12).

Historicamente, é possível observar que o planejamento era um trabalho realizado por administradores de empresa. como aponta Barbosa (1990 apud BONIN, 2014, p. 12):



É na teoria da administração que surge o planejamento como uma função do administrador, levado pela necessidade de dar maior atenção à empresa, quando a mesma não poderia ficar mais dependente de um só homem. Era preciso o talento especializado dos técnicos a fim de **perquirir o futuro, de procurar antecipar-se ao mercado como um todo, ou de influenciá-lo. A tarefa de planejar pouco a pouco vai passando a ser do domínio de um número cada vez mais reduzido de homens a quem cabe decidir.** (grifo nosso)

Contudo, quando tratamos de ações profissionais, é importante sistematizar o planejamento, pois dependerá do trabalho de outros agentes responsáveis pela efetivação de diversas intervenções que podem alterar de forma significativa o comportamento de uma comunidade ou a vida de um usuário.

Essas ações estão intimamente relacionadas ao trabalho do assistente social e tem o objetivo de trabalhar:

[...] a questão social com suas diversas expressões, formulando e implementando propostas para seu enfrentamento, por meio das políticas sociais, públicas, empresariais, de organizações da sociedade civil e movimentos sociais. (PIANA, 2009, p. 86)

De acordo com Pereira (2004 apud BONIN, 2014, p. 12), planejar significa “pensar antecipadamente em objetivos e ações. Isso deve ser feito com base em algum método, não apenas em palpites. O que equivale dizer que determinada ação deve ser pensada constantemente, enumerando o antes, durante e depois”.

Quando buscamos a origem da palavra “planejamento”, podemos localizar diversos conceitos, porém, nossa intenção neste momento não é apresentar todos, mas expor alguns que possam colaborar com a sua reflexão e aprimorar ainda mais o seu conhecimento sobre o tema.

Se iniciarmos pelo significado da palavra, segundo o dicionário on-line de português, planejamento significa:

Ação de preparar um trabalho, ou um objetivo, de forma sistemática; planificação. Ação ou efeito de planejar, de elaborar um plano. Determinação das etapas, procedimentos ou meios que devem ser usados no desenvolvimento de um trabalho, festa, evento. [Economia] Política. Desenvolvimento de projetos que buscam sanar os problemas sociais, econômicos, ou atingir certos objetivos de governo.

Para Barbosa (apud BONIN; KRÜGER, 2015, p. 64), “O Planejamento se constitui em ferramenta gerencial indispensável para impor uma racionalidade central às decisões, estimular a convergência de esforços e focalizar a atenção nos fatores-chave para uma determinada instituição ou política social”.

Dessa forma, podemos entender que o planejamento está relacionado a uma junção de atividades, prioridades e decisões que direcionam ou trazem uma orientação para a elaboração de algo em um determinado cenário ou situação.

Para Fritsch (apud BONIN; KRÜGER, 2015, p. 64), o planejamento se caracteriza da seguinte forma:



[...] enquanto método e processo é a **não improvisação sistemática**, em que pensamos e agimos de maneira permanente sobre uma realidade, para modificá-la, dentro de um processo de racionalidade, **com o objetivo de antecipar melhores resultados, obter soluções alternativas, reduzir riscos e incertezas**. Concretiza-se em momentos não aleatórios, não mecânicos e lineares, uma vez que são inter e intradependentes (grifo nosso).

Como você pôde observar, o planejamento é uma ação permanente que é utilizada pelo profissional de forma racional e não tem nenhuma relação com a improvisação, muito pelo contrário, o planejamento pressupõe uma escolha metodológica para pensar em soluções, alternativas e até reduzir possíveis riscos e incertezas.



Refleta

“Somos todos planejadores e talvez seja mais importante raciocinar como um planejador que produz planos acabados” (FRIDEMANN apud BAPTISTA, 2013, p. 13).

Refleta sobre essa citação. Como seres humanos já nascemos planejadores, contudo, o nosso desafio está em raciocinar como um planejador e concluir os nossos planos.

Quantas vezes em nossa vida cotidiana começamos a planejar algo e no meio do caminho desistimos?

Quando tratamos de planejamento estamos nos referindo ao ato de preparação de algum trabalho, atividade, serviço etc. Para que você compreenda melhor essa questão, vamos utilizar o CRAS como exemplo. Para que o serviço seja realizado diariamente, há necessidade de que a equipe técnica realize o planejamento dos atendimentos, construa os relatórios, analise as intervenções, faça reuniões técnicas e ações com os grupos de PAIF¹, entre outras ações e prioridades definidas pela Secretaria de Assistência Social.

Ao tratarmos de um processo permanente, entendemos que o ato de planejar necessita de uma sequência de ações que ocorrem de forma ordenada, com base em diversos conhecimentos teóricos, científicos e técnicos que irão nortear todo esse processo de atividades considerando o atendimento da questão demandada de

planejamento e os demais condicionantes da ação, como prazos, custos, providências acompanhamento, controle, avaliação e tantas outras ações que se façam necessárias no processo de planejamento (BAPTISTA, 2013).



Faça você mesmo

Para que você observe como o planejamento faz parte do seu cotidiano, escolha um dia da sua semana e escreva todas as atividades que você realiza, e os horários, desde o momento em que o despertador toca. Você vai observar que todos os seus movimentos têm uma sequência e que você as realiza há muito tempo de forma planejada, mesmo sem perceber.

Na figura que segue você observará que o planejamento nas instituições, sejam elas privadas ou públicas, segue algumas etapas, as quais denominamos de operações, que estão relacionadas em um processo contínuo e dinâmico, isso quer dizer que a ação de planejar não está concluída pelo simples fato de iniciarmos o planejamento, pois no decorrer da implantação podem ocorrer imprevistos que devem ser solucionados durante o processo.

Figura 1.1 | Processo de planejamento



Fonte: adaptada de Baptista (2013, p. 16).

¹Para conhecer mais sobre o PAIF, acesse: <http://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/assistencia_social/Cadernos/Orientacoes_PAIF_2.pdf>. Acesso em: 4 set. 2016.

Esses são processos no planejamento que chamamos de racionalidade. Na próxima seção iremos discutir com mais profundidade como isso ocorre nas organizações e na prática profissional do assistente social.



Exemplificando

Para que você compreenda como o planejamento está presente em seu cotidiano, imagine que está programando suas férias e fará uma viagem. Para que tudo dê certo, há necessidade de planejar, correto?

Qual será o destino? Como você irá para o local? De carro, de avião, navio? Fará um pacote turístico? E quais os passeios irá fazer?

Essas são algumas perguntas que, ao respondê-las, você consegue planejar sua viagem. O sucesso da viagem dependerá da construção de um bom planejamento.

Para lhe auxiliar na compreensão do planejamento, vamos apresentar um trecho da experiência de Amyr Klink, do livro *Cem dias entre o céu e o mar*. O trecho se refere ao planejamento de uma de suas inúmeras viagens:



[...] Dois anos de estudo foram consumidos nesta operação, em que não faltaram discussões apimentadas e dúvidas perturbadoras.

A viagem de veleiro para Caiena fazia parte deste trabalho. As intermináveis investigações em bibliotecas e tratados de navegação também. Mas o maior problema talvez tenha sido a escassez de dados e informações a respeito do assunto. Baseei-me sobretudo nas Pilot Charts inglesas e americanas e em outros estudos sobre correntes e ventos do Atlântico Sul fornecidos pela Diretoria de Hidrografia e Navegação, da Marinha (DHN).

No mar, o menor caminho entre dois pontos é necessariamente o mais curto, mas aquele que conta com o máximo de condições favoráveis. [...] No meu caso, tendo como única propulsão um par de remos, o estudo de regime de ventos e correntes passava a ser fundamental.

É impossível remar vinte e quatro horas no dia. Assim, enquanto estivesse dormindo e o barco ficasse à deriva, era importante contar com correntes, se não favoráveis, pelo menos que não

me viessem pelo nariz roubando durante a noite o que eu ganhava, com muito esforço, de dia.

Para atravessar o mau tempo e as depressões do caminho mais longo bastaria um barco forte e bem estudado [...].

Como os antigos navegadores que, com suas velas quadradas, não podiam vencer ventos e correntes contrários e eram obrigadas a aceitar os rumos ditados pelo vento, eu me valeria, não da força para ir contra as correntes, mas da astúcia em saber acompanhá-las. Por esta razão, seria necessário um especial cuidado em respeitar os limites da faixa ideal de navegação que eu traçava. (AMYR KLINK apud SILVA, 2000 p. 13-14)

Interessante, não é?

Para a realização do planejamento da viagem, Myr Klink precisou pesquisar em diversas fontes, procurar por informações relevantes para não correr risco de vida e concluir o que foi programado.

Essas questões ocorrem da mesma forma nas organizações, sejam elas privadas ou públicas, e a utilização de estratégias ou astúcia é um elemento de fundamental importância para a gestão de qualquer organização, visto que planejar implica pensar no futuro. Como afirma Silva (2000, p. 15):

Planejamento implica falar de futuro e, embora isso pareça óbvio quanto essencial, muitas vezes temos de falar não só de “próximas paradas”, mas do destino da organização e, em última instância, do destino da sociedade.

Planejar é preparar-se para a viagem, para a jornada em direção ao que queremos.

O planejamento é uma ação que ocorre em diversos aspectos, a curto, médio e longo prazo. Isso vai depender da escolha metodológica do profissional e da proposta institucional para a construção do planejamento.

Durante o seu processo de aprendizagem, você poderá conhecer com mais profundidade esses aspectos e será possível identificar que esse planejamento poderá ter a natureza estratégica, tática ou operacional. Neste momento, vamos falar um pouco do planejamento estratégico, mas lembre-se da importância deste tema.

Um processo de planejamento requer do responsável a definição de caminhos e de estratégia, por isso denominamos planejamento estratégico, que pressupõe pensar em como lidar com incertezas que podem ocorrer. Temos de estar cientes de que quando realizamos um planejamento estratégico de uma organização, iremos interferir na rotina dessa organização e na vida das pessoas que ali trabalham.



Pesquise mais

Para conhecer mais sobre o planejamento, escolha um partido político do seu interesse e faça uma pesquisa na internet, no site do plano de governo. Assim será possível identificar como determinadas questões são consideradas e quais as ações foram planejadas para um estado, um município ou uma nação. Seja criativo e investigativo e pesquise vários partidos.

Durante o processo de planejamento de um programa ou projeto social, por exemplo, temos pelo menos cinco tipos de variáveis de contexto que podem afetá-lo: fatores econômicos; fatores políticos; fatores organizacionais e institucionais; fatores ambientais e características socioeconômicas e culturais da população-alvo. As informações geradas nesse processo também precisam ser analisadas e encaminhadas aos agentes que podem, de alguma forma, influenciá-las ou colaborar na tomada de decisão.

Figura 1.2 | Fatores que afetam os projetos ou programas



Fonte: adaptada de MDS (2013, p. 15).

Como você pode observar, quando tratamos de um planejamento, precisamos nos atentar à diversidade de fatores que podem influenciar as ações, projetos, programas idealizadas, sejam eles públicos ou privados.



Assimile

Antes de planejar precisamos nos atentar justamente ao que estiver relacionado a questões futuras que podem implicar no destino de uma organização e da própria sociedade. Pense como isso é sério e em como o assistente social precisa ter muita responsabilidade quando elabora e apresenta um planejamento.

Já imaginou como construir um planejamento estratégico pensando em opções para minimizar possíveis insucessos no projeto?

Essa e outras perguntas poderão ser respondidas no decorrer das próximas seções de forma mais detalhada e você terá acesso a algumas metodologias muito úteis.

O que foi tratado nesta seção já permite que você compreenda que o planejamento é de fundamental importância para o trabalho do assistente social, sendo extremamente necessário para desenvolver planejar intervenções, projetos, programas e colaborar com alterações ou implantação de políticas públicas.

Sem medo de errar

Agora chegou a hora de resolvermos a primeira tarefa que a assistente social Maria Luiza lhe solicitou?

Maria Luiza, gerente do CRAS Piraporinha, solicitou que você elaborasse um ensaio para discussão com todos os técnicos envolvidos, abordando questões conceituais sobre o planejamento para que todos entendam um pouco desse processo.

Pois bem, o desafio desta seção não tem uma única resposta, pois é necessário demonstrar toda criatividade na apresentação e na habilidade de comunicação e apreensão do conteúdo de planejamento. Porém, apresentamos um caminho para a solução da tarefa, que poderá sofrer variações:

É importante que você construa uma apresentação em *PowerPoint*, que não deve ultrapassar 30 minutos, para que consiga manter a equipe atenta. Utilize este momento para apresentar no que consiste um planejamento e que ele pode ser estratégico, e que um planejamento mal construído pode ter influências muito negativas na vida da

comunidade e no andamento do trabalho de toda a equipe.

Você já sabe o que é o planejamento, a importância da racionalidade no momento de sua construção e que ele é elaborado a partir de operações que estão inter-relacionadas. Sendo assim, você possui todos os elementos para começar a construir sua apresentação?

Para complementar a sua apresentação, sugerimos que traga o relato de Amyr Klink, sobre os desafios das inúmeras viagens profissionais que este esportista fez em sua trajetória.

Alerte a equipe sobre como a pesquisa é importante no processo de planejamento, dessa forma, sugira que busquem dados sobre o território em que o CRAS está localizado. Qual a história dessa comunidade?

Antes de iniciar qualquer intervenção, é importante que o gestor e toda a equipe conheça o espaço que irá realizar as intervenções? Sem isso, como é possível construir um planejamento, pensar no futuro de uma organização ou de uma população?



Atenção

Atente-se que você irá fazer uma apresentação para uma equipe técnica, por isso, muna-se de informações, prepare-se para esse momento, pois o planejamento dessa apresentação já será a primeira forma de demonstrar sua competência em realizar um planejamento.

Avançando na prática

Planejando uma capacitação

Descrição da situação-problema

Você foi convidado para apoiar um assistente social muito experiente que fará uma capacitação para todos os técnicos de CREAS sobre visita domiciliar. A capacitação terá a duração de dois dias e, em cada encontro, vocês terão quatro horas de aula.

Como poderá planejar essa capacitação? Qual a bibliografia utilizar? Como será apresentado o conteúdo? Terá algum exercício prático?

O planejamento é essencial para realizar esse desafio e você verá como é necessário utilizar o planejamento como ferramenta de ação profissional.

Resolução da situação-problema

Essa situação-problema possui diversas possibilidades de resposta, já que depende da sua capacidade de planejamento e conhecimento sobre o tema, além, claro, da habilidade de comunicação e exposição de conhecimento.

Por isso, segue uma opção de resposta:

- Inicialmente, você pode pesquisar sobre o tema e escolher alguns autores que tratam desse assunto, a fim de conseguir elementos teóricos para a exposição do tema.

- Outro importante passo é pesquisar qual o trabalho que o CREAS deve desenvolver enquanto equipamento público. Por isso, é fundamental que realize a leitura da Política de Assistência Social, verifique qual o papel dos técnicos e quais as atribuições desta equipe. Observe como a visita domiciliar é um elemento de extrema importância para a aproximação da equipe com a questão que necessita de intervenção.

Neste sentido, é necessário enumerar as questões relevantes e que devem ser tratadas nessa capacitação. Um fator que devemos ter uma atenção especial é quanto ao público que receberá a capacitação: é importante não subestimar as pessoas, imaginando que elas "sabem tudo" que já estão no equipamento e que, por isso, não precisam conhecer detalhes.

Geralmente, nos setores públicos temos, profissionais recém-chegados e alguns mais antigos, contudo, a informação deve ser transmitida de forma que faça sentido para ambos os casos e que as pessoas se sintam acolhidas no processo de aprendizagem.

Tendo em vista a diversidade de profissionais, é ideal que os conteúdos da capacitação sejam apresentados por meio de uma projeção de *slides* que contemple os princípios básicos da política da assistência social. Explane quais são as atribuições do equipamento, como deve ser composta a equipe técnica e como se caracteriza o PAEFI. O planejamento será o diferencial na prática profissional do assistente social.

Faça valer a pena

1. Durante o processo de aprendizagem, compreendemos que o planejamento faz parte do processo de elaboração de um projeto ou programa social. Sendo assim, de acordo com Cury (2001, p. 269): “Planejar estrategicamente não é, portanto, _____, mas sim calcular, influir no futuro, pois, ainda que não tenhamos o controle total sobre os _____ de nossas ações, podemos tentar criá-lo, prevendo possibilidades e _____, descobrindo e antecipando respostas”.

As palavras que completam corretamente e as lacunas são:

- a) Observar somente a realidade social / futuro / possibilidades.
- b) Adivinhar ou predizer o futuro / resultados / dificuldades.
- c) Organizar rotinas e avaliações / dificuldades / resultados.
- d) Pensar com objetividade / futuro / dificuldades.
- e) Comunicar os acontecimentos previsíveis / passos / diversidades.

2. Quando pensamos em planejamento, podemos compreender que ele tem uma racionalidade. Ferreira (apud BAPTISTA, 2013) afirma que esse processo se organiza por operações que podem ser complexas e interligadas no planejamento.

De acordo com as reflexões do trecho apresentado, essas operações são definidas como:

- a) De reflexão, de decisão, de ação e de retomada de decisão.
- b) De planejamento, de ação, de decisão e retomada.
- c) De decisão, de ação e de reflexão.
- d) De levantamento, decisão, retomada e ação.
- e) De levantamento, decisão, intervenção e avaliação.

3. É possível observar durante o processo de planejamento de um programa ou projeto social, por exemplo, que temos pelo menos cinco tipos de variáveis de contexto que podem afetá-lo, podendo alterar o curso das ações inicialmente idealizadas.

Dessa forma, assinale a alternativa que apresenta os cinco fatores que podem afetar o planejamento de um projeto ou programa social:

- a) Econômicos, políticos, organizacionais, ambientais e características socioeconômicas e culturais.
- b) Características culturais, ambientais, aspectos técnicos, políticos e organizacionais.
- c) Características e aspectos socioeconômicos, culturais, econômicos, ambientais e de gênero.
- d) Aspectos ambientais, características culturais, artificiais, subjetivas e políticas da instituição.
- e) Aspectos subjetivos, morais, éticos, políticos e características econômicas institucionais.

Seção 1.2

As dimensões do planejamento

Diálogo aberto

Na seção anterior você teve a oportunidade de refletir sobre a importância do planejamento social, desde a sua origem até os desafios desta prática para as atividades cotidianas do assistente social. Foi um mergulho bem interessante neste universo tão explorado inicialmente pela teoria da administração, não é mesmo?

Pois bem, nesta seção realizaremos mergulhos ainda mais profundos e teremos a oportunidade de desenvolver nossos conhecimentos sobre o planejamento social e suas dimensões.

E como já vimos anteriormente, nesta unidade de ensino, vamos acompanhar a assistente social Maria Luiza, gestora do CRAS Piraporinha, no planejamento de ações a partir das demandas apresentadas no cotidiano daquele território advindas da população atendida. Ela assumiu recentemente a coordenação do CRAS e suas principais atribuições são: organizar reuniões periódicas com as instituições e as organizações que compõem a rede, traçar estratégias de fortalecimento das potencialidades do território e avaliar todos os procedimentos realizados pelo CRAS para aprimorá-los continuamente.

O segundo desafio desta unidade está relacionado ao entendimento das dimensões do planejamento. Mas, afinal de contas, quais são as dimensões possíveis para o planejamento social? O que será prioridade de intervenção no CRAS?

Imagine que o território de atuação do CRAS Piraporinha apresentou nos últimos anos um alto índice de migrantes de acordo com os dados do IBGE. É importante que se conheça muito bem esse território e as informações disponibilizadas sobre ele para resolver esses desafios.

Maria Luiza solicitou que você conduza a reunião que definirá a dimensão a ser utilizada no planejamento social. Você deverá apresentar uma matriz com as hipóteses levantadas pela equipe a partir da discussão sobre as características do território. Não se esqueça que o primeiro item deve ser a dimensão do planejamento que será adotado no CRAS. Portanto, construa um documento bem estruturado e insira os

itens solicitados.

Pronto para esse novo desafio? Este será um momento de extrema importância para a sua aprendizagem, visto que as demandas são muitas, contudo, como uma organização pública, o CRAS deve priorizar as ações que estão em consonância com a Política de Assistência Social. Portanto, construa um documento bem estruturado e insira os itens solicitados. o estudo sobre as dimensões do planejamento e conhecer melhor as funções do planejamento.

Com a profundidade do seu mergulho nos estudos, certamente você irá observar como essa prática é desafiante e como devemos nos preparar de forma contínua para nossa prática profissional, pois o fazer profissional competente e comprometido dependerá deste mergulho. Se ele for superficial, raso ou sem profundidade, sua intervenção profissional também será. Ou seja, o usuário que está na ponta do atendimento não terá os seus direitos garantidos e a sua intervenção não proporcionará nenhuma diferença positiva ou relevante neste processo. Pense nisso! A qualidade da sua prática profissional dependerá do quanto você está disposto a mergulhar na sua formação.

Empenhe-se em estudar os conteúdos que preparamos para você nesta seção: dimensão da racionalidade do planejamento, dimensão da política do planejamento e dimensões do planejamento e do serviço social.

Vamos lá?

Não pode faltar

Prezado aluno, como vimos na Seção 1.1, o planejamento é uma ferramenta fundamental para todos os âmbitos da nossa vida. Também aprendemos que ele faz parte da nossa rotina nas ações da nossa vida privada.

Quando relacionamos a esta ação cotidiana e a profissão, não podemos deixar de reforçar a necessidade de precisão, técnica e metodologia para realizar um planejamento que possa ter efetividade nas ações de intervenção profissional.

Se defendemos que o planejamento deve ser uma atividade colaborativa na efetivação das ações que se planeja, então entendemos que esta é uma ação lógico-racional. Neste sentido, corroborando com as reflexões acima, reforçamos o significado do termo planejamento: “[...] refere-se ao processo permanente e metódico de abordagem racional e científica de questões que se colocam no mundo social” (BAPTISTA, 2013, p. 13).



Refleta

Uma vez traçado o caminho, só há uma coisa a fazer: segui-lo (SAINT EXUPÉRY apud SILVA, 2000, p. 11).

Depois de fazer um planejamento de forma racional, não retorne ao início. Ao planejar uma viagem, por exemplo, você certamente providenciou passagens, agendou hotel, talvez até passeios. Imagine se você programar equivocadamente a sua saída de casa ou esquecer algo e então perder o horário de saída do avião? E agora, como será? Imagine se esse trajeto for realizado apenas após 48 horas? Não será um transtorno?

Por isso, quando pensamos em planejamento, não podemos deixar de refletir sobre a **dimensão da racionalidade** desse ato. A racionalidade norteia de forma muito natural as ações dos sujeitos e, como já tratamos anteriormente, a realizamos de forma cotidiana, sem ao menos nos atentar a isso. Como afirma Matus (apud BAPTISTA, 2013, p. 14), “o planejamento não é mais que a tentativa de viabilizar a intenção de que o homem tem de governar a si próprio e ao futuro: de impor às circunstâncias a força da razão humana”.

Para que você compreenda ainda mais essa dinâmica, apresentamos novamente a figura que ilustra o processo de planejamento, que pouco exploramos na seção anterior e nos comprometemos em aprofundar agora.

Como você pôde observar na Figura 1.1, o planejamento segue algumas etapas que em qualquer espaço ocupacional inserido segue a mesma lógica. Esse momento denominamos de **operações**, que estão relacionadas em um processo contínuo e dinâmico.

Figura 1.1 | Processo de planejamento



Fonte: adaptada de Baptista (2013, p. 16).

Esses são processos no planejamento que chamamos de **negrito**. A ação de planejar não está concluída pelo simples fato de iniciarmos o planejamento, pois no decorrer da implantação pode haver imprevistos que devem ser solucionados e isso acontece na prática profissional do assistente social.

Quando pensamos no planejamento como desenvolvimento racional, Ferreira (apud BAPTISTA, 2013, p. 15) afirma que esse processo se organiza por operações complexas e interligadas, que são definidas como: de reflexão, de decisão, de ação e de retomada da reflexão. Vamos compreender cada uma delas?

A **operação de reflexão** “diz respeito ao conhecimento de dados, à análise e ao estudo de alternativas, à superação e reconstrução de conceitos e técnicas de diversas disciplinas relacionadas com a explicação e quantificação dos fatos sociais, e outros” (FERREIRA apud BAPTISTA, 2013, p. 15). Ou seja, esse é o momento da fase de análise, de conhecer os dados ou a questão da qual desejamos ou precisamos planejar. Começamos neste momento a pensar em possibilidades e a estudar alternativas. Agora chegamos no momento da **operação de decisão**, “que se refere à escolha de alternativas, à determinação de meios, à definição de prazos, etc.” (FERREIRA apud BAPTISTA, 2013, p. 15). Nesta etapa já refletimos sobre a questão-problema apresentada e precisamos realizar algumas escolhas, como determinar a forma que iremos ‘atacar’ o problema, ou seja, resolver ou minimizar a questão, quais os meios serão utilizados e quais e em quanto tempo serão realizadas as alternativas idealizadas. Já a **operação de ação** se relaciona “à execução das decisões. É o foco central do planejamento. Orienta-se por momentos que a antecedem e é subsidiada pelas escolhas de efetivadas na operação anterior, quanto aos necessários processos de organização” (FERREIRA apud BAPTISTA, 2013, p. 15).

E por fim, a **operação de retomada da reflexão**, que é a “operação de crítica dos processos e dos efeitos da ação planejada, com vistas ao embasamento do planejamento de ações posteriores” (FERREIRA apud BAPTISTA, 2013, p. 15). Essa é uma operação de muita importância, pois é o momento em que refletimos novamente sobre as ações tomadas, sobre os processos, enfim, sobre o planejamento que realizamos. E, de forma crítica, apontamos os sucessos e insucessos no sentido de aperfeiçoar o planejamento e as ações anteriormente pensadas e executadas.

Como é possível observar na Figura 1.1, essas operações estão relacionadas por processo contínuo e dinâmico. Isso quer dizer que a ação de planejar não está concluída pelo simples fato de iniciarmos o planejamento, pois, no decorrer da implantação, pode haver imprevistos que devem ser solucionados durante o processo.

Pois bem, já entendemos que o planejamento tem uma dimensão racional e agora vamos percorrer pela dimensão política dessa ação. Quando falamos de política não estamos nos referindo apenas aos políticos, que estão nos governos, câmaras de vereadores, deputados ou senado. Estamos nos referindo para algo além dessa

perspectiva, que coloca o homem como um ser que estabelece relações e , ao estabelecê-las, obedece a alguns códigos, faz alianças, promove discussões e firma acordos para que algo seja realizado.



Exemplificando

Para entender como as relações políticas se estabelecem, sugiro que observe o seu cotidiano no trabalho. Escolha uma atividade qualquer que precise da orientação ou autorização de outra pessoa. Suponhamos que você não tenha uma relação pessoal amistosa com a mesma, contudo, necessita estabelecer contatos diários e necessários. Mesmo com esta situação, você faz ou não esses contatos?

Se a sua resposta for “sim, claro, sou profissional”, ou ainda, “preciso desse emprego”, você está fazendo política. Percebe como ela faz parte de seu cotidiano?

De acordo com Baptista (2013, p. 17), a “dimensão política no planejamento decorre do fato de que ele é um processo contínuo de tomadas de decisões inscritas nas relações de poder, o que caracteriza ou envolve uma função política”. Contudo, a mesma autora ainda afirma que antigamente uma ênfase maior era dada aos aspectos técnico-operativos, desprezando as tensões e as pressões que existem nas relações. Porém, na atualidade, já temos a clareza de que , para planejar algo, é importante levar em consideração as condições objetivas e subjetivas, “[...] o jogo de vontades políticas dos diferentes grupos envolvidos, a correlação de forças, a articulação desses grupos, as alianças ou as incompatibilidades existentes entre os diversos seguimentos” (BAPTISTA, 2013, p. 18).

Compreender essa importância proporciona “a percepção e o manejo das dificuldades e das potencialidades para o estabelecimento de parcerias, acordos, compromissos, responsabilidades compartilhadas” (BAPTISTA, 2013, p. 18). Além disso, ainda proporciona a importância do caráter político do planejamento e a necessidade de operação de forma estratégica, compreendendo que as relações têm suas complexidades que precisam ser consideradas durante o processo de planejamento.

Para Baptista (2013, p. 18), o domínio e a orientação desses fluxos de acontecimentos pautam uma nova competência: “[...] além da competência teórico-prática e técnico-operativa, há que ser desenvolvida numa **competência ético-política**”.

Ainda neste sentido, Lozano e Martin (1968 apud BAPTISTA, 2013, p. 18) afirmam que:



[...] não é fácil estabelecer a inter-relação necessária entre o elemento técnico (ou de concepção) e o elemento político (ou de decisão) no processo de planejamento. Via de regra, é função específica do técnico o equacionamento e a operacionalização das ações assumidas pelo centro decisório, embora caiba a ele também assumir decisões e implementar ações.

Na figura que segue, apresentamos de forma sequencial as atividades do planejamento.

Figura 1.3 | Atividades do planejamento



Fonte: adaptada de Baptista (2013, p. 19).

A partir do esquema apresentado, vamos destacar o equacionamento, que é uma ação nova até então para você?

Essa ação corresponde “[...] ao conjunto de informações significativas para tomada de decisões, encaminhadas pelos técnicos de planejamento aos centros decisórios” (BAPTISTA, 2013, p. 19). Nela, o planejador pode utilizar diversos instrumentos técnicos que colaborem para a tomada de decisões, “[...] oferecendo dados básicos da situação e necessidades, elementos de juízo para apreciar as situações e dados para aferição das tendências e projeções futuras” (BAPTISTA, 2013 p. 19).

Este é um momento muito importante para o planejador, pois requer uma aproximação do objeto. Se esse planejador atua em uma perspectiva conservadora, ele pode considerar as questões levantadas apenas como um fato social e, neste sentido,

irá limitar sua reflexão. Contudo, se essa não for a perspectiva, ele buscará entender os sentidos, a apreensão da realidade objetiva, as diferenças de classes sociais naquele território e até as relações de força que ali se estabelecem (BAPTISTA, 2013).

É essa perspectiva que se constitui e se assume um posicionamento político, um posicionamento que objetiva alterações nas questões levantadas, que vai procurar “[...] reconstruir as situações emergentes em um circuito maior, no qual busca as determinações que conformam a estrutura conjuntural da questão analisada” (BAPTISTA, 2013, p. 20).

Bonin e Krüger (2015, p. 64) enfatizam a importância da competência e dimensão política para o planejamento no Serviço Social:

Para o Serviço Social o planejamento é um caminho que se articulado com os outros instrumentais contribui para avançar no domínio de intervenções com competência técnica, contudo, munidos, também, **de competência política**. (grifo nosso)

Existe a necessidade de **estratégias porque existem confrontos e existem maneiras diferentes de enfrentá-los** (F. JAVIER URIBE RIVERA apud BAPTISTA, 2013, p. 17, grifo nosso). Por isso é tão importante o planejamento; sem ele não é possível ter estratégias para enfrentar os possíveis confrontos que certamente existirão no decorrer do caminho.



Assimile

Para realização da dimensão política, não podemos deixar de tratar da ação de decisão (que está na Figura 1.1), assim, estamos tratando das escolhas que o planejador precisa realizar no decorrer do processo.

Baptista (2013, p. 21) trata sobre a dimensão político-decisória, enfatizando que:



O privilegiamento da dimensão político-decisória é base das novas reflexões que se fazem sobre o planejamento. Essas reflexões evidenciam, de partida, a necessidade do técnico ter presente, ao realizar seu trabalho, as ideias e o sistema de valores subjacentes às decisões norteadoras do planejamento e, ao mesmo tempo, procurar compreender a realidade trabalhada em seu contexto de tensões e pressões de interesses diversos, **como base de sustentação da decisão.** (grifo nosso)

Em seguida precisamos falar da **operacionalização**, que se trata do detalhamento das atividades do planejador para efetivar as decisões tomadas. Essas ações deverão fazer parte de um plano, programa ou projeto, dependendo da demanda a ser realizada pelo planejador na ocasião (BAPTISTA, 2013).

O último item do esquema apresentado na Figura 1.1, a **ação**, está relacionado às providências que devem ser realizadas com o objetivo de transformar a realidade do planejado. “[...] ao operá-la, cabe ao técnico o acompanhamento da implantação, o controle e a avaliação que realimentarão o ciclo de planejamento, de acordo com as perspectivas da política definida]” (BAPTISTA, 2013, p. 24).



Pesquise mais

Para que você compreenda como isso pode se concretizar, acesse a Política Nacional de Assistência Social (PNAS). Além de entender os princípios de uma política social que perpassou por uma série de planejamentos, considerando os aspectos levantados nesta seção, com a leitura da PNAS, você terá ainda mais elementos para colaborar com a resolução da situação-problema, desta seção.

Ficou claro para você as dinâmicas do planejamento? Já estamos chegando ao final desta seção e você já pôde encontrar ainda mais conhecimentos que irão colaborar para o desvelamento das diversas realidades sociais.

Todo esse processo de aproximações sucessivas ao objeto, a utilização de métodos instrumentos que desencadeiam um movimento de reconhecimento da realidade denominamos como o **planejamento técnico-político**.

No Serviço Social, o planejamento tem algumas particularidades que fazem parte dessas aproximações sucessivas. Precisamos estar atentos às dimensões culturais, políticas, econômicas e sociais que são dimensões que permeiam todo o processo de planejamento na prática do assistente social.



Pesquise mais

Para compreender ainda mais como o planejamento faz parte da prática profissional do assistente social, faça a leitura da lei que regulamenta a profissão, a Lei nº 8.662/1993. Nela você irá observar que o planejamento é uma das atribuições do assistente social.

BRASIL. **Lei nº 8.662, de 7 de junho de 1993**. Dispõe sobre a profissão de Assistente Social e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8662.htm>. Acesso em: 15 set. 2016.

E para finalizar esta seção, não podemos deixar de lembrar que o planejamento está representado na materialidade dos objetivos profissionais do assistente social, sendo uma das atribuições que consta na Lei de Regulamentação nº 8.662/1993 da profissão de assistente social.

Sendo assim, faz parte do exercício profissional a sua execução, gestão e a contribuição para a formulação de políticas sociais públicas, planos, programas e projetos sociais pelos quais o planejamento perpassa.

Sem medo de errar

Pois bem, agora chegou a hora de resolvermos o segundo desafio que a assistente social Maria Luiza lhe solicitou. Então, vamos lá!

O seu desafio nesta seção estava relacionado ao entendimento das dimensões do planejamento, visto que Maria Luiza realizará uma reunião de planejamento e você será responsável pela condução e apresentação das prioridades de intervenção do CRAS.

Para compreender e poder colaborar com a gestora na definição das prioridades de intervenção no CRAS, você precisará ter clareza das dimensões do planejamento social, entendendo que toda ação planejada perpassa por diversas dimensões que foram exploradas durante o 'não pode faltar'.

Pois bem, como estamos tratando de uma prestação de serviço público que tem por objetivo atender às necessidades sociais da população sem nenhuma distinção, inclusive de renda, o desafio desta seção não consegue se concretizar em uma única resposta. Contudo, iremos apontar um caminho para a solução deste desafio, que poderá sofrer variações de acordo com as diversidades dos territórios:

Para iniciar o destaque das prioridades de intervenção do CRAS, é importante compreender que esse é um equipamento que deve atender a toda população, oferecendo um atendimento de qualidade, com uma equipe técnica e qualificada para realização de acolhimento, escuta e proteção social. Esse atendimento não deve estar atrelado à corte de renda, pois a assistência social existe para quem dela necessitar e em nada está relacionado enquanto política social o corte de renda para o atendimento da população.

Construa uma planilha, pode ser no Excel com todos os serviços que o CRAS deve oferecer. Na coluna ao lado, insira as ações que podem ser realizadas para que a população conheça ou acesse o serviço. Na terceira coluna, enumere de 1 a 10 a prioridade das ações elencadas. Por exemplo, as ações que tiverem com a maior quantidade de número 1, são ações que devem ser realizadas de forma imediata.

Para lhe ajudar a definir as prioridades, crie uma tabela da seguinte forma:

1 a 3 – Prioridades de curto prazo
4 a 6 – Prioridades de médio prazo
7 a 10 – Prioridades de longo prazo



Atenção

Atente-se para que as prioridades estejam relacionadas com a Política Nacional de Assistência Social. Lembre-se que o CRAS é um equipamento público e, por isso, todo planejamento deve considerar a prioridade e qualidade no atendimento da população.

Avançando na prática

Implantando a área de Serviço Social na empresa

Descrição da situação-problema

Imagine que uma assistente social que possui pouco mais de dois anos de experiência profissional na área de recursos humanos de uma pequena empresa, foi convidada para implantar a área de serviço social em uma empresa de médio porte. Como ela poderá apresentar para a diretoria da empresa uma proposta de implantação da área de Serviço Social. Por onde começar? Como utilizar as dimensões do planejamento para realizar esta ação?

É essencial que esteja clara a dimensão do planejamento para a realização dessa ação.

Como você resolveria esse desafio? Observe que para realizar qualquer planejamento do serviço social é importante ter a clareza das atribuições do profissional e do compromisso com o projeto ético-político da profissão.

Resolução da situação-problema

Essa situação-problema possui algumas formas de resposta, contudo, para que a assistente social possa apresentar uma proposta de implantação da área de serviço social, é necessário que ela utilize as dimensões do planejando e as considere no momento em que estiver preparando a proposta.

Neste sentido, segue uma proposta para resposta desse desafio:

- Ela poderá iniciar a proposta separando as dimensões do planejamento e as atribuições e competências do assistente social.

- Com as atribuições e competências do assistente social, estará claro qual deve ser minimamente a atuação e a dimensão do seu trabalho em uma qualquer instituição.

É importante que seja elaborada uma proposta possível de ser implantada, que deve conter o objetivo geral, que, nesse caso, deve ser a implantação da área de serviço social, e os objetivos específicos, que podem ser:

- Estabelecer um canal de comunicação entre o funcionário e a empresa.
- Administração de benefícios e serviços sociais, entre outros.

Neste sentido, é importante que na proposta de trabalho do Serviço Social estejam claras as atividades que serão realizadas por ele em conformidade às atribuições privativas dos profissionais, sendo que as demais questões que não o forem poderão ser executadas por outros profissionais.

Segue então um modelo que pode ser utilizado para a apresentação desse plano, que precisa conter minimamente os seguintes itens:

- 1) Identificação.
- 2) Objetivo geral.
- 3) Objetivo específico.
- 4) Metodologia de trabalho.
- 5) Atribuições do Serviço Social.

- 6) Estratégias de trabalho social.
 - a) Trabalho com grupos.
 - b) Visita domiciliar.
 - c) Parcerias e convênios.
 - d) Reuniões socioeducativas.
 - e) Projetos sociais.
 - f) Relações com as comunidades do entorno.
 - g) Reuniões com os funcionários.
 - h) Visitas nas áreas de turnos.
- 7) Avaliação do trabalho social.
- 8) Resultados.
- 9) Necessidades.
- 10) Considerações finais.

Com esse plano elaborado, a assistente social poderá apresentá-lo ao gestor e a empresa irá compreender a proposta de trabalho do assistente social naquele espaço ocupacional.

Para conhecer mais sobre a elaboração de uma proposta de trabalho profissional, faça a leitura do artigo a seguir:

COUTO, Berenice Rojas. **Formulação de projeto de trabalho profissional**. Disponível em: <<http://www.cressrn.org.br/files/arquivos/429f4p9h466ylSR97U4f.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2016.

Faça valer a pena

1. No serviço social, o planejamento é uma ação de extrema importância para a prática profissional cotidiana. É possível observar que há atividades do planejamento que norteiam todo esse processo que deve respeitar um ciclo que se relaciona em todo momento.

Neste sentido, selecione a alternativa que indica as atividades do planejamento social:

- a) Equacionamento, decisão, operacionalização e ação.
- b) Decisão, ação, operação e equação.
- c) Ação, decisão, implantação e avaliação.
- d) Decisão, ação, operacionalização e avaliação.
- e) Decisão, implantação, operação e revisão.

2. A racionalidade do planejamento se configura através de processos bem definidos e que precisam ser utilizados pelo assistente social em sua prática profissional, independentemente se essa prática se desenvolve em instituições públicas ou privadas.

A respeito da afirmação contida no texto-base, assinale a alternativa que corresponde à racionalidade dos processos de planejamento:

- a) De ação, de decisão, implantação e retomada de decisão.
- b) De reflexão, de decisão, de ação e de retomada de decisão.
- c) De implantação, de operação, de equação e retomada da reflexão.
- d) De ação, de implantação, de equação e avaliação.
- e) De operacionalização, de decisão, de implantação e avaliação.

3. O planejamento social faz parte das atribuições e competências inseridas na legislação que regulamenta a profissão de assistente social. Dessa forma, é necessário que o profissional se capacite constantemente para realização dessa ação.

Quando tratamos das dimensões do planejamento no serviço social, podemos compreendê-las como:

- a) Dimensão racional, técnico-política, cultural, social, econômica e política.
- b) Dimensão técnica, cultural, social, de gênero e técnico-política.

- c) Dimensão cultural, social, econômica, política e técnica.
- d) Dimensão ético-política, atribuição, competência e racionalidade.
- e) Dimensão técnico-política, social, cultural, racional e de gênero.

Seção 1.3

Fases metodológicas no processo do planejamento

Diálogo aberto

Na seção anterior você teve a oportunidade de refletir sobre as dimensões do planejamento e como podemos utilizá-las no cotidiano profissional. Agora teremos novas experiências com o planejamento e iremos mergulhar nas fases metodológicas no processo de planejamento. Certamente será um momento muito interessante, pois percorreremos a construção e reconstrução do objeto: sobre o que planejar; o estudo de situação; o estabelecimento de prioridades; e a definição de objetivos e metas. Discutiremos ainda sobre a escolha de prioridades, de alternativas e a definição de objetivos e metas e os métodos de intervenção.

Como vimos anteriormente, nesta unidade de ensino, vamos acompanhar a assistente social Maria Luiza, gestora do CRAS Piraporinha, no planejamento de ações a partir das demandas apresentadas no cotidiano daquele território advindas da população atendida.

Agora chegou o seu terceiro desafio, pois, após a fase de conhecimento acerca do território, chegou a hora de reunir a equipe para escolher as prioridades e definir as ações que serão alvo do planejamento do CRAS Piraporinha.

Maria Luiza iniciará o planejamento das ações que foram definidas como prioritárias, e, neste momento, você terá de apresentar o plano de trabalho contemplando as demandas identificadas, sobre o que planejar e como foi construído e reconstruído o objeto de intervenção. É importante apresentar os passos metodológicos da elaboração do plano de trabalho. Deixe claro os métodos que serão utilizados para o estudo da situação e a coleta de dados para definir as prioridades de intervenção. Será que as prioridades serão as mesmas levantadas na reunião da equipe?

Este é um momento muito importante, pois você deverá analisar se as ações que estão sendo inseridas no plano de trabalho podem ser executadas apenas com recursos do CRAS ou se será necessário buscar parceria com uma organização social, por exemplo. Já havia pensando nisso? Percebe como foi importante o conhecimento

adquirido nas seções anteriores? Certamente esse será mais um grande desafio.

A utilização do conteúdo que iremos refletir nesta seção será muito importante, pois é partir do conhecimento das fases metodológicas do planejamento que você terá ainda mais noção das propriedades de um planejamento social.

Vamos juntos em busca do conhecimento?

Não pode faltar

Até aqui ficou bem clara a importância que o planejamento tem para a nossa vida pessoal e profissional. Entender o que é planejamento, sua conceituação e dimensões foram importantes passos para então chegarmos neste momento em que trataremos das fases metodológicas do planejamento, ou seja, das possibilidades de se construir um planejamento, enfatizando o aspecto interventivo que está relacionado a essa atividade. Vamos lá?

Partindo da perspectiva de que um planejamento é construído a partir de fases metodológicas e que para iniciarmos utilizamos a dimensão da racionalidade, temos de retomar os passos que se referem a reflexão, decisão, ação e retomada da reflexão.

Lembra-se que na seção anterior tratamos com profundidade dessas questões? Agora é o momento de retomar esses aspectos que pressupõem pensar a adoção de algumas aproximações, as quais, de acordo com Baptista (2013, p. 28), se caracterizam em:

- Construção/reconstrução do objeto.
- Estudo de situação.
- Definição de objetivos para a ação.
- Formulação de escolhas de alternativas.
- Montagem de planos, programas e/ou projetos.
- Implementação.
- Implantação.
- Controle de execução.
- Avaliação do processo de ação executada.
- Retomada do processo em um novo patamar.

Apesar dessas aproximações estarem em uma sequência lógica, que dá a entender que se estabelecem de forma contínua e dinâmica, no cotidiano nem sempre a ordem apresentada ocorre dessa forma, visto que por vezes o planejador desenvolve de forma simultânea as diferentes aproximações, uma vez que elas interagem de maneira dinâmica (BAPTISTA, 2013)

No quadro que segue, apresentaremos uma síntese da dinâmica do processo de planejamento para que você compreenda ainda melhor.

Quadro 1.1 – Síntese da dinâmica do processo de planejamento

Processo racional	Fases metodológicas	Documentação decorrente
Reflexão	<ul style="list-style-type: none"> - (Re)construção do objeto. - Estudo de situação. - Estabelecimento de prioridades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proposta preliminar. - Diagnósticos. - Estudos de viabilidade. - Anteprojetos.
Decisão	<ul style="list-style-type: none"> - Escolha de prioridade. - Escolha de alternativas. - Definição de objetivos e metas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planos. - Programas. - Projetos.
Ação	<ul style="list-style-type: none"> - Implementação. - Implantação. - Execução. - Controle. 	<ul style="list-style-type: none"> - Roteiros. - Rotinas. - Normas/manuais. - Relatórios.
Retomada da reflexão	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação. - Retomada do processo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Relatórios avaliativos. - Novos planos, programas e projetos.

Fonte: adaptado de Baptista (2013, p. 29).

O quadro apresenta de forma bem objetiva as fases metodológicas de um processo de planejamento.

Agora vamos trabalhar um pouco melhor a primeira fase, que está relacionada à construção/reconstrução do objeto, como planejar a ação. Para iniciar, vamos entender o que seria um objeto, neste caso específico estamos tratando da “questão” que será alvo do planejamento da intervenção, afinal, um dos desafios é o de investigar a realidade na qual você, como assistente social, irá atuar. Conseguiu compreender?

Quando falamos de construção e reconstrução do objeto de intervenção, Baptista (2013, p. 31) nos esclarece que:



Sua construção e reconstrução permanente ocorrem a partir da localização da questão central a ser trabalhada e das ideias básicas que nortearão o processo.

Na medida em que a realidade social é dinâmica e, também, que o processo para apreendê-la se faz por sucessivas aproximações [...].

De acordo com Baptista (2013, p. 31) “não existe um momento no qual se possa dizer que se tenha perfeitamente delineado e delimitado o objeto de intervenção: ele vai se construindo e reconstruindo permanentemente, no decorrer de toda ação planejada, em função de suas relações com o contexto [...]”.

Isso não é incrível? Essa dinâmica da vida é que nos fortalece e reforça a necessidade de continuamente aperfeiçoarmos nosso “olhar”, de rever nossos conceitos para que possamos refletir sobre as questões sob novos ângulos, pois a realidade tem uma dinâmica própria que se altera permanentemente.

Observar essa dinâmica é de suma importância para que o planejador (assistente social) possa detectar novas formas ou possibilidades de intervenção que atendam de forma mais efetiva as questões a que o objetivo da ação se destina.

Neste sentido, para Baptista (2013, p. 32), “[...] a (re)construção do objeto da ação profissional é um processo que envolve operacionalização das demandas institucionais, das pressões dos usuários e das decisões profissionais”.



Refleta

A miúdo, a simples colocação de um problema é muito mais essencial que a sua solução, que pode ser apenas uma questão de habilidade matemática ou experimental. Fazer novas perguntas, suscitar novas possibilidades, **ver velhos problemas sob um novo ângulo, são coisas que exigem imaginação criadora e possibilitam verdadeiros adiantamentos na ciência.** (ALBERT EINSTEIN apud BAPTISTA, 2013, p. 31, grifo nosso)

Pois bem, o que Einstein quer nos dizer com essas palavras? Uma das reflexões que nos suscita diz respeito ao “olhar” que podemos ter com relação às questões postas na realidade ou até mesmo as que localizamos no decorrer da trajetória e cotidiano profissional. Para o cientista, o mais importante é “olhar” para essas questões sob ângulos diferentes, e isso é um avanço. Por isso, mais importante do que planejar é ver como você está compreendendo a questão, qual é o seu “olhar”. Se for preconceituoso,

suas atitudes serão repletas de senso comum, e por mais que você tenha uma grande habilidade de construir um planejamento, ele estará equivocado em sua essência e os objetivos que deseja alcançar também estarão. Qual sua opinião a respeito? Pense nisso!

Quando reconstruímos o objeto, não significa que não iremos mais trabalhar com aquela demanda inicialmente pensada, mas significa que, ao realizar uma aproximação com esse objetivo, é possível identificar novas demandas que nos levam a pensar outras estratégias de intervenção.

Neste sentido, o assistente social precisa estar pronto para enfrentar os diferentes desafios dessa reconstrução que pode ocorrer devido a novos desafios da demanda ou até mesmo por questões institucionais, políticas ou até econômicas que inviabilizam, naquele momento, a ação inicialmente planejada.

Assim sendo, o assistente social precisa estar preparado para lidar com essas situações do cotidiano, tendo a habilidade de interlocução com os sujeitos e com a instituição da qual faz parte.

Pense, por exemplo, na implantação de um CRAS em uma comunidade hostil pela existência de uma facção criminosa que entende a presença da política de assistência social como um empecilho para o andamento das atividades criminosas. Essas são situações que podem ocorrer, por vezes, o assistente social precisa reconstruir ações, objetos e até projetos de intervenção.

Sendo assim, para Baptista (2013, p. 37), “[...] a reconstrução do objeto profissional efetua um triplice movimento: de crítica, de construção de algo “novo” e de nova síntese no plano do conhecimento e da ação em um movimento que vai do particular para o universal e retorna ao particular”.

Desta forma, podemos entender que o processo de reconstrução se estabelece em uma dinâmica de avaliação crítica do processo, da construção de algo novo e até na síntese e construção de um novo plano de ação que tenha uma relação mais próxima da realidade identificada e que irá atender com mais efetividade os objetivos desejados.

É de fundamental importância que o assistente social como planejador esteja pronto para aceitar esses novos desafios, que poderão ressignificar toda a ação inicialmente proposta, e essa experiência proporcionará uma nova apreensão da realidade vivida pela população que será alvo da ação.

Essa apreensão está relacionada ao estudo de situação, que consistirá na caracterização, ou seja, na descrição que será interpretada pelo planejador, na compreensão e explicação de determinada situação-problema. Este é o momento no

planejamento em que se pode identificar as limitações e possibilidades de intervenção (BAPTISTA, 2013).

Para a mesma autora (2013, p. 39), ainda é possível afirmar que o estudo de situação se caracteriza como:



[...] um conjunto de informações, constantemente alimentadas e processadas, as quais se constituem em subsídios permanentes não apenas para decisões referentes às situações enfrentadas, mas também para ampliar a capacidade argumentativa da equipe em sua interlocução com as diferentes instâncias de poder abrangidas por sua ação. (grifo nosso)

Desta forma, o estudo de situação é um momento no qual o planejador obtém informações com subsídios que permitem compreender, explicar ou até mesmo prever possíveis situações ou tendências em uma determinada situação, além de servir como um instrumento que pode lhe oferecer hipóteses e até pensar em alternativas ou possibilidades de intervenção.



Assimile

Quando falamos de “aproximações sucessivas”, estamos nos referindo a aproximações intencionais, com o objetivo de nos aproximarmos dos sujeitos, das dinâmicas da realidade. Mais do que saber ler dados estatísticos e utilizar bases teóricas de análise, é preciso que o assistente social seja capaz de realizar leituras a partir da realidade do sujeito e desenvolver propostas junto a eles e não para eles. Pensar nos sujeitos a partir das suas particularidades é respeitar o humano e as suas diferentes possibilidades de pensar nos sujeitos como cidadãos de direito.

De acordo com Mattelart (apud BAPTISTA, 2013, p. 41), para que você possa realizar um estudo de situação, é importante considerar alguns objetivos, como:

- A configuração do marco de situações ou de antecedentes, acompanhada de análise compreensiva e explicativa de suas determinações.
- A identificação sistemática e contínua de áreas críticas e de necessidades, a que se pode acrescentar, ainda, de oportunidades e de ameaças.

- A determinação de elementos que permitam justificar a ação sobre o objeto.
- O estabelecimento de prioridades.
- A análise dos instrumentos e técnicas que podem ser operados na ação.
- A indicação de alternativas de intervenção.

É importante entender que todas essas ações são realizadas por uma equipe, que pode ser composta por profissionais multidisciplinares.

Ao tratarmos do estudo de situação, estamos nos referindo a um processo de reflexão, pois estamos na busca pela compreensão e explicação da realidade e, para isso, precisamos realizar algumas aproximações, como aponta Baptista (2013, p. 43):

- Levantamento de hipóteses preliminares.
- Construção de referenciais teórico-práticos.
- Coleta de dados.
- Organização e análise: descrição/interpretação/compreensão/explicação dos dados obtidos.
- Identificação de prioridades de intervenção.
- Definição de objetivos e estabelecimentos de metas.
- Análise de alternativas de intervenção.

Desta forma, para que você entenda melhor essa perspectiva, segue um quadro que irá esclarecer um pouco mais essa dinâmica:

Quadro 1.2 – A dinâmica do estudo de situação

Pontos de partida	Informação da realidade	Sínteses parciais
Visão de homem e de sociedade.	Análise histórico-conjuntural da realidade.	Posições doutrinárias prévias. Hipóteses preliminares.
Competências, políticas, diretrizes.	Análise da instituição.	Limites e possibilidades institucionais.
Conhecimento teórico e técnico-científico da questão.	Análise da situação objeto da intervenção.	Áreas críticas e de necessidades, oportunidades/ameaças.
Capacidade econômica e técnico-científica de enfrentamento.	Análise dos recursos, dos instrumentais e das técnicas disponíveis.	Objetivos/metas. Alternativas de intervenção.

Decisões relacionadas às prioridades, às alternativas, aos objetivos e metas.	Alocação de recursos. Disponibilização de instrumentos.	Plano/programa/projeto.
Organização técnico-administrativa.	Bases de execução.	Implementação. Implantação. Controle. Avaliação.

Fonte: adaptado de Baptista (2013, p. 44).

A partir da leitura desse quadro, você já deve ter compreendido a dinâmica do estudo de situação e que, para realizá-lo, há necessidade de muito empenho e trabalho?

Sendo assim, ao realizar um estudo de situação, você levantará hipóteses para obter respostas preliminares sobre determinadas questões.

Para realizar o estudo de situação, você precisará definir as prioridades de suas intervenções e, para isso, o planejador precisa criar condições que proporcionem uma interação entre o objeto e as particularidades que estarão presentes no momento de qualquer intervenção.

Neste sentido, as diferentes formas, os métodos e as metodologias de realização das aproximações sucessivas deverão estar relacionadas de forma a permitir que o planejador estabeleça uma relação que possibilite a apreensão das prioridades e a compreensão do movimento da realidade na qual se pretende trabalhar.

É importante determinar critérios de relevância e viabilidade, que lhe darão suporte para definição das prioridades, além de lhe auxiliar na escolha dos métodos que você poderá utilizar para realizar as intervenções planejadas.

Vamos começar pelos critérios de relevância. Como partimos do pressuposto de que a realidade é dinâmica e, também, complexa, pode-se ter inicialmente diversos fatores relevantes, contudo, precisamos estabelecer algumas perspectivas para nos auxiliar na escolha da ordem de relevância.

Baptista (2013, p. 74) aponta alguns caminhos:

O critério de relevância é aplicado tendo em perspectiva perceber o quão significativo será o impacto da ação realizada sobre determinado aspecto da questão, sobre a problemática e em seu conjunto. Procura detectar a importância estratégica de cada variável em relação ao problema, localizando causas determinantes, interação mútua de fatores, suas consequências e os processos emergentes.

Veja como é importante estabelecer o critério de relevância. Ele é uma fonte estratégica de informações relevantes acerca do problema que ajuda o planejador na percepção dos impactos da ação e na identificação de diversas variáveis que podem interferir nessa mesma ação planejada. Baptista (2013, p. 75) afirma ainda algumas questões que podem determinar a relevância, como:

- O grau de crise representado pela variável.
- O seu impacto sobre as outras variáveis.
- A vantagem estratégica de sua manipulação.
- O grau de interesse geral (a demanda social).
- Os padrões e valores que norteiam o planejamento.

E para verificarmos os critérios de viabilidade? Vamos lá.

É importante lembrarmos que todo profissional, ao realizar o planejamento, necessariamente estará inserido em uma instituição, seja ela pública ou privada. Dessa forma, é preciso se atentar às diferentes influências que ambos podem sofrer (tanto o profissional, como a instituição).

Diante desse fato, a primeira consideração a ser feita está relacionada à questão que permeia o cotidiano profissional e institucional, influenciando o estabelecimento dos critérios de viabilidade. Então, para constituir um planejamento de uma ação, inicialmente busque elencar as prioridades, as quais a sua autonomia profissional permite, para então definir e decidir com a instituição e, em seguida, leve em consideração alguns aspectos relacionados por Baptista (2013, p. 76), como:

- O âmbito institucional, suas funções e responsabilidades.
- As possibilidades concretas de intervenção em termos financeiros, pessoais de conhecimentos acumulados, de técnicas e de prazos.
- A coerência com a política definida em outros níveis.

- A compatibilidade com a situação social, econômica e política vigente.
- A oportunidade política para agir sobre a causa identificada.
- O índice de possibilidade de aceitação por parte da população usuária.

Considerando esses aspectos, a possibilidade de realizar um planejamento assertivo e de encontro às demandas identificadas é muito mais alto.

Tratando-se de planejamento, você pode verificar que ele está muito presente na Política de Assistência Social. A NOB/SUAS no §1º, art. 120, define que “o planejamento das ações do conselho deve orientar a construção do orçamento da gestão da assistência social para o apoio financeiro e técnico às funções do Conselho”. E o art. 121 ressalta que no planejamento das ações dos conselhos de assistência social devem ser observadas as suas atribuições precípuas, tais como aprovar a política de assistência social, elaborada em consonância com as diretrizes estabelecidas pelas conferências; convocar as conferências de assistência social em sua esfera de governo e acompanhar a execução de suas deliberações; dentre outras imprescindíveis e importantes atribuições.



Pesquise mais

Para saber mais sobre como é realizado o planejamento das ações dos conselhos da assistência social, leia o texto a seguir:

CNAS. Conselho Nacional de Assistência Social. **O planejamento das ações dos conselhos de assistência social**. 2013. Disponível em: <<http://www.mds.gov.br/cnas/noticias/o-planejamento-das-acoes-dos-conselhos-de-assistencia-social>>. Acesso em: 1 out. 2016.

Dentro da perspectiva do planejamento, você poderá estabelecer os critérios de viabilidade das prioridades de intervenção e escolher os métodos que melhor se adequem a cada uma delas.

Vamos entender mais sobre os critérios de viabilidade. É importante que você esteja atento a todas as sinalizações que os sujeitos lhe oferecem utilize uma observação sensível para conseguir captar todas as informações, principalmente as subjetivas, pois elas são fundamentais para definir as suas intervenções. Além disso, conheça muito bem a instituição em que está inserido, identifique as possibilidades e limites de atuação, dessa forma, você evita propor intervenções que não serão possíveis de serem realizadas devido a questões financeiras, políticas ou até mesmo religiosas.



Exemplificando

Imagine que um grupo de pessoas sugere realizar uma festa de *halloween* nas dependências de uma instituição religiosa.

Você acredita que seria aprovada essa sugestão?

Certamente não será viável e não será aprovada, visto que a festa do dia das bruxas não é aceita pelas instituições religiosas, pois não vai de encontro com os preceitos orientadores da instituição.

Compreende a importância de atentar-se para os critérios de viabilidade?

Pense nisso e faça todas as leituras necessárias antes de planejar qualquer intervenção.

Quando delimitamos as prioridades de atuação, é necessário definir ou redefinir os objetivos e metas da intervenção, que podem se subdividir em **objetivos gerais**, que expressam os valores principais e a intencionalidade, os **específicos**, que expressam uma decomposição dos objetivos gerais, ou seja, que apontam os resultados a serem alcançados em áreas determinadas. E, por último, os objetivos **operacionais** que estão relacionados às ações pelas quais os objetivos gerais e específicos serão alcançados (BAPTISTA, 2013).

Esses objetivos podem ser classificados, também, segundo o tempo que se deseja alcançar. Os **objetivos de longo prazo** são relativamente distantes, como um plano de governo, por exemplo. Os **objetivos de curto prazo** devem ser alcançados ainda no exercício da administração e os objetivos **imediatos** referem-se aos objetivos que devem ser alcançados em curtíssimo prazo (BAPTISTA, 2013).

Contudo, lembre que toda escolha tem uma intencionalidade e as relações de poder e a direção ético-políticas sempre estarão presentes em qualquer tomada de decisão.

Por isso, ao realizar um planejamento, é preciso que o assistente social tenha absoluta clareza dessas questões e saiba sempre se posicionar sobre algo. Não é possível ter neutralidade nesta profissão, pois o profissional sempre está permeado de intencionalidades e posições éticas e políticas.

Sem medo de errar

O seu desafio nesta seção está na escolha das prioridades e na definição das ações que serão alvo do planejamento do CRAS Piraporinha.

Para compreender e poder colaborar com Maria Luiza, é importante que você recorra aos conteúdos que estão disponíveis no item *Não pode faltar*.

Suas ações deverão compor um plano de trabalho, o qual você já teve oportunidade de conhecer na seção anterior. Agora você deverá utilizar esses conhecimentos inserindo-os de acordo com as fases metodológicas do processo de planejamento. Insira não somente as ações interventivas, mas, também, os objetivos e as metas que desejam ser alcançadas.

É importante salientar que o CRAS é público e que está à disposição da toda a sociedade, sendo assim, ele deve prestar um serviço de qualidade para todos, sem distinção de renda. A assistência social é uma política de **direito** e não um serviço de “ajuda” aos mais necessitados.

Portanto, iremos apontar um caminho para a solução desse desafio, que obviamente poderá sofrer variações, pois a realidade é dinâmica.

Vamos imaginar que a prioridade levantada seja relacionada à questão do meio ambiente, comece por criar os objetivos gerais, depois os específicos e então elabore as ações de intervenção, que precisam passar pelos critérios de relevância e viabilidade para realizar o estudo de situação.

Como identificamos que a prioridade é o meio ambiente, podemos criar, por exemplo, como **objetivo geral**:

- Contribuir para a construção de uma Agenda Socioambiental da comunidade Piraporinha, que possibilite o desenvolvimento econômico local.
- Fortalecer o Plano Ecoturístico da comunidade de Piraporinha por meio da criação de oportunidades de ocupação e de renda adequadas à situação histórica e natural do local.

Os **objetivos específicos** precisam ser viáveis e palpáveis, dessa forma, podemos pensar nos seguintes exemplos:

- Possibilitar o desenvolvimento humano sustentável das crianças e jovens da comunidade de Piraporinha por meio da formação cidadã para ambos.
- Ampliar o repertório de conhecimentos básicos e profissionalizantes que promovam a geração de renda e a fixação dos jovens na comunidade de Piraporinha.

Para chegar até esses objetivos, estamos partindo do pressuposto de que você realizou um estudo de situação, identificou as prioridades junto à comunidade e agora está criando os objetivos gerais e específicos. Além disso, você também deve ter realizado um estudo sobre os critérios de relevância e viabilidade e agora irá definir as ações de intervenção, os prazos que serão alcançados e as metas estabelecidas.

Insira todo esse material no plano de trabalho apresentando de forma detalhada, indicando todas as fases metodológicas adotadas.



Atenção

Ao construir um plano de trabalho, lembre que ele irá lhe representar em diversos lugares. E por isso todo o capricho e compromisso com esse instrumento é de fundamental importância. Antes de entregar, pense: "é assim que gostaria que minha chefia ou outros pares me enxergasse?". Se a resposta for positiva, entregue! Se negativa, reveja, refaça e entregue algo que realmente expresse sua competência e compromisso ético com esse trabalho.

Avançando na prática

Realizando um estudo de situação

Descrição da situação-problema

Vamos imaginar que você, um assistente social, foi convidado para acompanhar um projeto em andamento em uma cidade do nordeste do Brasil. Contudo, o profissional que lhe convidou já informou que o projeto não está atendendo aos objetivos inicialmente planejados e, na sua concepção, a origem do problema está na falta do estudo da situação.

E agora, como realizar um estudo de situação em um projeto em andamento? Será que é possível?

Como podemos resolver esse desafio?

Resolução da situação-problema

Podemos trilhar por alguns caminhos para solucionar esse desafio, contudo, pode-se optar por começar resgatando todos os materiais produzidos pela equipe responsável pela ação, com o objetivo de verificar se realmente não foi realizado um estudo de situação ou se, na verdade, o planejador não realizou uma boa leitura do material produzido, ou ainda, se, ao apontar os critérios de viabilidade e relevância, foi observado que havia impedimentos importantes que inviabilizavam a implantação de ações interventivas que realmente pudessem atender aos objetivos propostos pelo projeto.

Lembre que esse é um momento muito importante que requer muita atenção e respeito pelo trabalho do colega que lhe antecedeu. Observe que o cotidiano é dinâmico e que as relações políticas, éticas ou de poder interferem no trabalho profissional e, por vezes, podem até impedi-lo.

Hipoteticamente, vamos entender que o estudo de situação foi realizado na época, porém, se precisarmos realizar novas propostas que atendam ao objetivo do projeto, é importante ter esses elementos como dados de um estudo prévio e realizar um novo, visto que a realidade se altera cotidianamente.

É fundamental reunir os sujeitos que já participam do projeto para ouvir suas sugestões e colocações. Com isso, você terá condições de compreender a realidade e identificar os possíveis "gargalos" que impedem o alcance dos objetivos. Apresente esse trabalho em formato de relatório, pontuando os aspectos mais significativos e que merecem uma ação de intervenção planejada.

Com isso feito, as demais atividades de intervenção deverão ser planejadas após a aprovação desse novo estudo.

Bom trabalho!

Faça valer a pena

1. Os objetivos específicos no planejamento expressam _____ do objetivo geral, que aponta resultados a serem _____ em áreas determinadas. Representam a previsão das características desejáveis de resultados da ação sobre aspectos determinados da situação objeto do planejamento.

Assinale a alternativa que completa corretamente as lacunas:

- a) Uma ampliação / previstos.
- b) Um detalhamento / alcançados.
- c) Uma elaboração / planejados.
- d) Uma conscientização / produzidos.
- e) Uma ampliação / elaborados.

2. Leia o texto a seguir:

Ao realizar um planejamento, é importante estabelecer as prioridades de intervenção, que, de acordo com Baptista (2013), são ferramentas que nos auxiliam no processo de planejamento. Para isso, são utilizados dois critérios básicos. São eles:

- a) Relevância e critério.
- b) Relevância e viabilidade.
- c) Perseverança e institucionalização.
- d) Qualidade e subjetividade.
- e) Objetivação e compensação.

3. De acordo com Baptista (2013), o estudo de situação é um momento muito peculiar e tem o objetivo de trazer elementos de análise que servirão de subsídios para o planejamento, além de servir como um instrumento que pode oferecer hipóteses e até possibilidade de pensar em alternativas de intervenção.

Desta forma, como podemos caracterizar um estudo de situação no planejamento social?

- a) É um conjunto de informações constantemente alimentadas e processadas, as quais se constituem em subsídios permanentes para tomadas de decisões.

- b) É um conjunto de intervenções que são realizadas de forma planejada pela equipe multiprofissional responsável pelo projeto.
- c) É um conjunto de ações com o objetivo de alcançar o objetivo geral e os específicos, que são fundamentais para a realização das intervenções.
- d) É um conjunto de observações a partir de consultas realizadas com os sujeitos que serão atingidos pelas ações interventivas.
- e) É um conjunto de expressões da questão social que são elencadas e a equipe realiza ações interventivas para superá-las.

Referências

BAPTISTA, Myrian Veras. **Planejamento social**: intencionalidade e instrumentação. 3. ed. São Paulo: Veras, 2013.

BONIN, Silvana; KRUGER, Tânia Regina. Planejamento e serviço social. **Sociedade em Debate**, Rio Grande do Sul, v. 21, n. 2, p. 63-83, 2015. Disponível em: <<http://revistas.ucpel.tche.br/index.php/rsd/article/view/1216>>. Acesso em: 4 ago. 2016.

BONIN, Silvana. **Planejamento e serviço social**. 2014. 65 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Serviço Social)-Departamento de Serviço Social, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/125116/TCC%20-%20Silvana%20Bonin%202014_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 4 set. 2016.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. **Caderno de Estudos do Curso de Indicadores para Diagnóstico do SUAS e do Plano Brasil sem Miséria** - Brasília: MDS; Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação; Secretaria Nacional de Assistência Social, 2013. Disponível em: <http://aplicacoes.mds.gov.br/sagirms/ferramentas/nucleo/CapacitaSUAS/5Oficina/pdf/CapacitaSUAS_CURSO_2.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2016.

CNAS. Conselho Nacional de Assistência Social. **O planejamento das ações dos conselhos de assistência social**. 2013. Disponível em: <<http://www.mds.gov.br/cnas/noticias/o-planejamento-das-acoes-dos-conselhos-de-assistencia-social>>. Acesso em: 1 out. 2016.

DICIO, Dicionário Online de português. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/planejamento/>>. Acesso em: 23 fev. 2017.

PIANA, Maria Cristina. **A construção do perfil do assistente social no cenário educacional**. São Paulo: UNESP; Cultura Acadêmica, 2009. Disponível em: <<http://books.scielo.org/id/vwc8g/pdf/piana-9788579830389-04.pdf>>. Acesso em: 1 out. 2016.

SILVA, Antonio Luiz de Paula e. **Utilizando o planejamento como ferramenta de aprendizagem**. São Paulo: Global, 2000. (Coleção gestão e sustentabilidade).

Planejamento social- metodologias de intervenção

Convite ao estudo

Olá, aluno! Seja bem-vindo.

Como já tivemos a oportunidade de conhecer e refletir, não é possível imaginar nossa vida cotidiana sem planejamento, pois esta atividade faz parte da nossa vida, seja de forma consciente ou não.

Quando tratamos da prática profissional do assistente social, foi possível observar que há caminhos metodológicos que devem ser seguidos e que há dimensões éticas, políticas e de racionalidade que interferem em todo esse processo. Então, para buscarmos assertividade em um planejamento social é necessário que o assistente social tenha esta competência e habilidade profissional.

Nesta unidade trataremos do planejamento social: metodologias de intervenção. Na Seção 2.1 exploraremos o tema da planificação do processo de Planejamento Social, em que poderemos conhecer as diferenças entre plano, programa e projetos, e poderemos compreender como isso se configura na área pública e privada. Na Seção 2.2, trabalharemos a ação no processo de planejamento social, onde perpassaremos pela reflexão de temas como: metodologias de intervenção, a importância da escuta, a implementação e implantação de ações planejadas. Na Seção 2.3, nossa reflexão será voltada para o planejamento estratégico e participativo, e será uma ótima oportunidade de explorarmos temas que nos ajudarão a compreender o que significa o planejamento estratégico e participativo, sua sistematização e a importância de um diagnóstico participativo no planejamento.

Você terá a oportunidade de apreender todos esses conteúdos a partir da aplicação de forma prática do material estudado ao longo das seções. Será um momento muito rico, pois você terá o privilégio de desenvolver um planejamento estratégico e uma coleta de informação priorizando algumas metodologias de intervenção que serão construídas ao longo das três seções desta unidade.

Para tornar o aprendizado mais próximo possível da realidade diária do trabalho do assistente social, imagine que você foi convidado a fazer parte da equipe do Programa Saúde da Família (PSF), um importante programa do Ministério da Saúde, que objetiva acompanhar as questões relacionadas à saúde da população através de visitas domiciliares com uma equipe multiprofissional e especializada.

Em algumas semanas a assistente social Sônia, que faz parte da equipe, sairá de licença médica e você assumirá as demandas pelas quais ela é responsável. Então, sua coleta de informação partirá dos conhecimentos sobre a estratégia do programa Estratégia Saúde da Família (ESF), que:



[...] visa à reorganização da atenção básica no País, de acordo com os preceitos do Sistema Único de Saúde, e é tida pelo Ministério da Saúde e gestores estaduais e municipais como estratégia de expansão, qualificação e consolidação da atenção básica por favorecer uma reorientação do processo de trabalho com maior potencial de aprofundar os princípios, diretrizes e fundamentos da atenção básica, de ampliar a resolutividade e impacto na situação de saúde das pessoas e coletividades, além de propiciar uma importante relação custo-efetividade (BRASIL, on-line).

Sem dúvida seu planejamento ajudará a equipe a do PSF a entender melhor seu ambiente de trabalho e definir os objetivos e as estratégias para o programa.

Então, sugerimos que você aproveite cada momento desta leitura e se empenhe em seu processo de formação profissional, pois todo o conteúdo, as indicações de leitura e os desafios serão fundamentais para o seu enriquecimento estudantil.

Bons estudos!

Seção 2.1

Planificação do processo de planejamento social

Diálogo aberto

Olá, aluno!

Neste novo desafio junto à equipe do Programa Saúde da Família (PSF), você acompanhou durante alguns dias o trabalho dos agentes comunitários de saúde que fazem parte do escopo de trabalho do Ministério da Saúde e, conseqüentemente, do programa. Por meio das visitas no território, você percebeu que algumas situações e questões sociais enfrentadas pela comunidade referem-se à resistência em receber os agentes de saúde. Agora, para modificar essa realidade, pense em propostas que interessem à população e que possibilitem a elaboração de um projeto social, tendo em vista que, de acordo com a estratégia do programa Estratégia Saúde da Família (ESF), cada equipe pode atender no máximo 4 mil pessoas, apesar de ser recomendado o atendimento de 3 mil pessoas.

O primeiro passo será identificar e elaborar ações que corroboram com os desejos e necessidades desta população. Para isso, você deve elaborar um instrumento para coleta de dados que seja a mais completa possível, pois os dados levantados serão de suma importância para os próximos desafios.

A leitura atenta dos materiais, seu autoestudo e as discussões acerca do tema são fundamentais para que você compreenda o tema da planificação do processo de Planejamento Social e inicie uma análise mais apurada sobre a sua própria relação com o plano, programa e projeto social, além de você ainda compreender como isso se configura na área pública e privada. Você também verá sobre a ação no processo de planejamento social, as metodologias de intervenção, a importância da escuta e a implementação e implantação de ações planejadas. Os conteúdos explorados lhe darão subsídios para resolução do problema. Vamos lá!

Não pode faltar

Como visto nas seções anteriores, o planejamento é uma ferramenta fundamental no cotidiano profissional de um assistente social, e é preciso desenvolver as habilidades e competências necessárias para a realização das fases metodológicas tão importantes no processo do planejamento, entendendo que há dimensões políticas, éticas e racionais para a sua execução. Certo? Então vamos avançar mais um pouco, partindo para a compreensão da planificação no planejamento social.

Este é o momento em que você já foi capaz de tomar uma série de decisões com base em diversos procedimentos metodológicos realizados. Contudo, antes de adentrarmos propriamente neste assunto, entendemos que é importante que você compreenda que o modelo de organização dos setores foi se modificando de acordo com os períodos em que o Brasil foi vivenciando, com alternados momentos de liberdade de participação social e política, de proibição das atividades políticas-partidárias e de representação de formas organizadas de mobilização social, dessa forma o relacionamento entre o Estado e a sociedade foi marcado por essas alternâncias.

Por exemplo, no final da década de 1970, o Brasil foi marcado por dois movimentos que contribuíram para o redesenho do Estado: um deles foi o movimento de deterioração da economia do país e o outro o surgimento das reações políticas dos atores sociais de todas as origens, isso devido ao estímulo pelo fim da ditadura militar.

O país naquele momento passava por uma efervescência política, como afirma Fischer (2002, p. 41): "Isso significa que à nova efervescência política associou-se a uma crise econômica sem precedentes, que se refletiu nas enormes dificuldades fiscais pelas quais passaria o Estado".

Com o fim da ditadura militar e a Constituição em 1988, o Brasil foi construindo sua história na busca pela democracia.

Tendo em vista essa configuração do Estado brasileiro, nos anos 1990 ocorrem movimentos de globalização e internacionalização da economia. Nesse instante, o governo desencadeia uma série de medidas políticas que vão de encontro a uma ideologia neoliberal, que priorizava a privatização.

O Estado tem um papel mais regulatório, sendo então as organizações sociais quem passou a absorver gradativamente algumas ações, antes realizadas pelo Estado.

Nesse momento, as empresas também começam a se engajar em ações sociais, que se limitavam a iniciativas filantrópicas, doações realizadas pelos empresários e por fundações como a Ford e outras que se constituíam na época. No entanto, essa realidade começa a ser alterada, como aponta Martinelli.

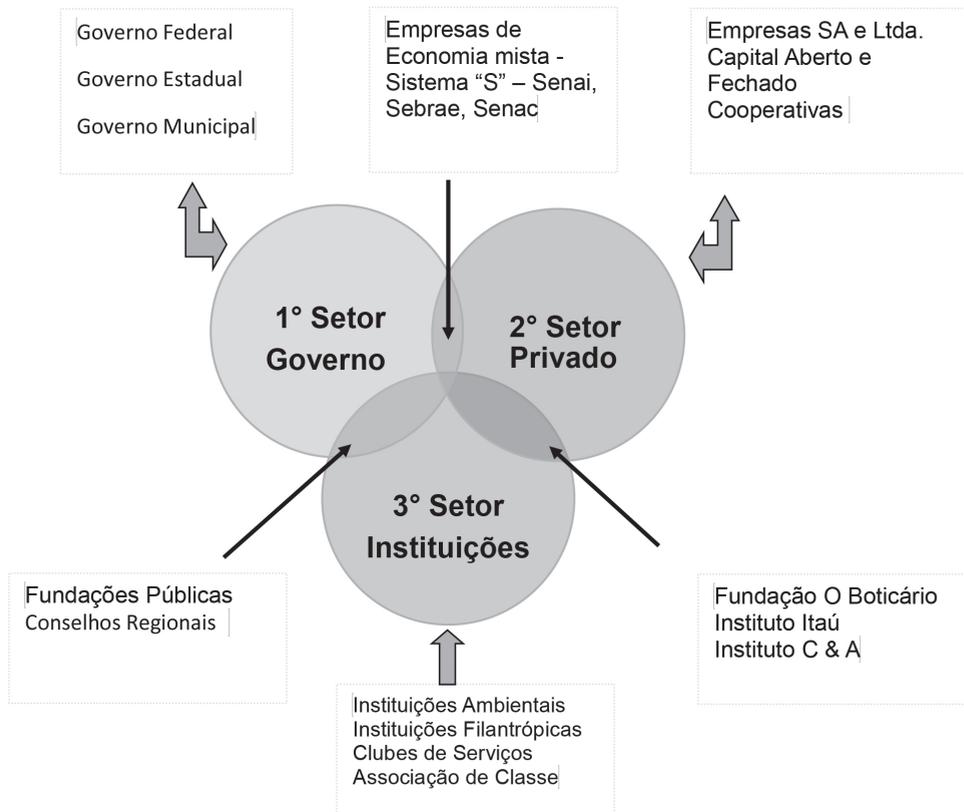
[...] a sociedade começou a se mobilizar, pressionando o governo e empresas a solucionarem os problemas gerados pela industrialização. Verificou-se, assim, maior controle social da atividade empresarial. Logo, o conceito de responsabilidade social empresarial passou a incorporar alguns anseios dos principais agentes a ser entendido não apenas como geração de empregos, o pagamento de impostos e a geração de lucro, mas também como o cumprimento de obrigações legais referentes a questões trabalhistas e ambientais. (MARTINELLI, 2006 apud TENÓRIO, p. 17)

Nos dias atuais, temos constituídos três setores que já estão consolidados e há um crescente envolvimento das empresas, fundações, institutos e ONGs, que planejam e desenvolvem ações para combater a desigualdade social ainda muito presente no Brasil. Esse fenômeno vem se fortalecendo através de investimento social privado internacional, realizado por meio de agências financiadoras, incentivos fiscais federais e estaduais e também com o investimento social privado das empresas.

Dessa forma, o assistente social precisa estar preparado para realizar o planejamento em cada um dos setores, entendendo que os projetos, planos e programas sociais estão presentes em todos eles. Compreendeu o motivo de tratarmos primeiro desse assunto?

Veja a seguir uma imagem com a composição atual dos três setores no Brasil.

Figura 2.1 | Representação dos três setores



Fonte: elaborada pela autora.

Agora que você já compreendeu como se configuramos três setores no Brasil e onde podemos atuar como assistentes sociais e onde, conseqüentemente, a habilidade de planejamento será exigida, vamos refletir sobre a importância da planificação no planejamento social, a começar pelo seu significado, que de acordo com Baptista (2013, p. 97) se apresenta como o processo de:



[...] sistematização das atividades e dos procedimentos necessários para o alcance dos resultados previstos. Essas decisões são explicadas, sistematizadas, interpretadas e detalhadas em documentos que representam graus decrescentes de níveis de decisão: planos, programas e **projetos**. (grifo nosso).

Ainda de acordo com Baptista (2013), esse é um momento importante que inclui a habilidade do assistente social em realizar negociações de propostas que devem estar sistematizadas em um documento preliminar que poderá sofrer cortes, análises e inserções para depois se transformar em um documento final.

Este momento de negociações inclui um processo de apresentação das propostas através de reuniões, consultas, construção de relatórios dentre outros. Os documentos que decorrem de todas essas atividades podem caracterizar-se em um plano, programa ou projeto, que de acordo com Baptista (2013, p. 98), pode ser definido como plano, projeto ou programa se compreender as seguintes características:

[...] consubstancia um **plano** quando se dedica a um setor; a uma área ou a uma região, caracteriza-se como um **programa**; e, quando se detém no detalhamento de alternativas singulares de intervenção, é propriamente um **projeto**. O que significa que, quanto maior o âmbito e menor o detalhe referido, mais o documento se caracteriza como um plano; quanto menor o âmbito e maior o grau de detalhamento, mais ele terá características de projeto. (grifo nosso).

Para entendermos ainda melhor como se caracteriza um **plano, programa ou projeto**, vamos nos remeter aos ensinamentos de Friedman (apud Baptista, 2013, p. 98), que nos afirma que há três dimensões essenciais para a organização de cada um desses produtos e que devem seguir uma ordem para a sua efetivação, uma “previsão de correspondência, interdependências e subordinação (fluxograma)”

As três dimensões tratadas pelo autor são caracterizadas por: **tempo, espaço e volume**.

Vamos começar tratando da dimensão **tempo**, que se refere a um período de tempo limitado. “[...] é montado no momento presente, tendo em vista uma realização futura, o que vem exigir a elaboração do quadro da situação futura pretendida e dos prazos para o seu alcance.” (BAPTISTA, 2013, p. 98) Essa dimensão prevê que as atividades precisam ser organizadas através de cronogramas, com datas pré-estabelecidas para realização das ações e que podem ser divididas por etapas.

A segunda dimensão **espaço**, refere-se à delimitação das áreas do próprio espaço em que as ações serão realizadas (BAPTISTA, 2013, p. 98), e a terceira dimensão, **volume**, refere-se ao planejamento dos resultados objetivados, concretos que podem ser mensurados, “[...] em termos de volume, e sua realização deve contar, também, com recursos físicos e materiais concretos” (BAPTISTA, 2013, p. 98).



Pesquise mais

Para que você conheça melhor um programa social, procure no site do Ipea pesquisas sobre alguns programas sociais e até de políticas públicas. Um exemplo de programa é o Bolsa Família, que é um dos maiores programas sociais na atualidade. Lá você poderá acessar muitas informações da funcionalidade e avaliação: Ipea. **Bolsa família**. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?searchword=Bolsa+Famili&searchphrase=all&Itemid=1&option=com_search>. Acesso em: 17 out. 2016.

Agora, o objetivo é trazer conceitos para que você consiga entender o que é um projeto social e como ele se diferencia de um programa social.



Um *projeto* “é um empreendimento planejado que consiste num conjunto de atividades inter-relacionadas e coordenadas para alcançar objetivos específicos dentro dos limites de um orçamento e de um período de tempo dados”. 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 apud ÁVILA, 2001, p. 41)

Sendo assim, o projeto social consiste em uma ação planejada que tem a intenção de alcançar objetivos específicos, dessa forma ele tem um limite de tempo e de custo orçamentário. Ao pensar em um projeto, estamos previamente definindo um começo e um fim para a ação.

Ao tratarmos de um planejamento social, precisamos ter a clareza de que pensar e planejar ações requer momentos de reflexão, uma vez que se quer do profissional a constituição de momentos de aproximações sucessivas com os usuários e com a instituição a qual está envolvido, pensando que estaremos inseridos em determinados espaços de trabalho com a incumbência de dar respostas. A materialidade de nosso trabalho está, não só na execução de atividades/ações, mas também nas reflexões e nos significados que lhe atribuímos no decorrer da nossa prática profissional.

Dessa forma, quando objetivamos consultar a população sobre desejos, ansiedades, necessidades e chegamos com algo pronto, estamos correndo o risco de não atender às verdadeiras demandas dessa população e “pensar por eles e não para eles”. Sendo assim, quando pensamos em planejamento, precisamos ter a clareza de que:

[...] um planejamento responde às necessidades da formação permanente do profissional, para dar respostas práticas às demandas dos usuários e às requisições institucionais, considerando a área específica na qual o assistente social está inserido, **o que significa superar práticas burocráticas em favor de práticas planejadas** e avaliadas nas suas consequências, com base na investigação e na análise concreta de situações concretas; processo que envolve a análise teórico-crítica, em profundidade, do movimento que envolve o cotidiano institucional, o exercício profissional, como parte e expressão da totalidade social. (VASCONCELOS, 2015, p. 236, grifo nosso)

De acordo com o nosso projeto ético-político, somos chamados a realizar uma prática profissional para além de questões burocráticas. Dessa forma, nosso compromisso deve ser com a análise de situações concretas na busca por alternativas e estratégias que colaborem para a efetivação de direitos e não para punir famílias e usuários. Pense nisso e sua prática profissional será certamente uma prática comprometida e articulada com os princípios éticos norteadores da profissão.

Assim, ao pensar em instrumentais para realização da escuta dos usuários, atente-se para essas questões, ao elaborar, por exemplo, o instrumental para compreender o porquê os usuários estão aderindo as ações do PSF. Será que essas ações foram pensadas para os usuários? Será que se as ações fossem pensadas pelos usuários não teriam mais aderência?



Assimile

Qualquer projeto surge de uma ideia que brota, ao mesmo tempo, na cabeça e no coração de quem a pensa (MANUAL PARA EDUCADORES DE ADOLESCENTES DE COMUNIDADES POPULARES apud ÁVILA 2001, p. 39).

Mais uma vez retomamos a racionalidade do planejamento. Essa citação nos faz pensar sobre a importância das nossas ideias, e que quando objetivamos um projeto ele primeiro surge em nossa mente e só depois disso é que conseguimos sistematizar nossas ideias. Já havia pensando nisso?

Agora quando tratamos de um programa social, podemos dizer que ele se caracteriza da seguinte forma:



O *programa* é o aprofundamento do plano, o detalhamento por setor das políticas e diretrizes do plano. Podemos definir um programa como um conjunto de projetos que buscam os mesmos objetivos. Ele estabelece as prioridades nas intervenções, ordena os projetos e aloca os recursos setorialmente. Em geral, as organizações responsáveis pelos programas são governamentais, mas existem também instituições privadas que operam dentro das diretrizes das políticas públicas. (CURY apud ÁVILA, 2001, p. 41)

Na definição dada pelo dicionário Aurélio *On-line*, projeto “é uma ideia que se forma de executar ou realizar algo no futuro: plano, intento, desigmo”; um “empreendimento a ser realizado dentro de determinado esquema” ou “esboço ou risco de obra a se realizar”.

Como é possível observar, há diferenças entre projeto e programa social e você como um futuro assistente social precisa ter isso bem claro no momento que em for propor ou analisar as diversas propostas que certamente farão parte de seu cotidiano profissional.

Como mencionado, “um projeto nasce da ideia ou desejo” e quando isso começa a tomar forma, seja através de um esboço ou algo mais estruturado, se torna então um projeto que, no nosso caso, será destinado às causas sociais.

No entanto, um projeto não existe isoladamente, ele sempre faz parte de um programa social seja ele dentro das políticas públicas ou em áreas de responsabilidade social de empresas, institutos, fundações ou ONGs e OSCIPs. Para Armani (2009, p. 18), os projetos têm uma grande utilidade, pois colocam em prática o que se idealiza em políticas e programas, através de intervenções concretas.

[...] a grande utilidade dos projetos é o fato de eles colocarem em prática as políticas e programas na forma de unidades de intervenção concretas.

Os *projetos* são a melhor solução para organizar ações sociais, uma vez que eles “capturam” a realidade complexa em pequenas partes, tornando-as mais compreensíveis, planejáveis, manejáveis.



Refleta

[...] Um planejamento que se constitua num processo de aproximações sucessivas da realidade institucional/usuários e não como uma ação pontual e acabada. (VASCONCELOS, 2015, p. 236)

Como você acredita que pode realizar as aproximações sucessivas, que é uma recomendação marxista? Como assistente social, quando optamos por realizar nossas mediações a partir de aproximações, estamos nos referindo à possibilidade de conhecer a realidade a partir dos olhos de quem o vive, de quem o sente, de quem necessita, de quem demanda, ou seja, do usuário! Para isso precisamos nos despir de preconceitos e de análises de senso comum e realizar uma escuta também neste sentido, assim poderemos, aos poucos, compreender que a realidade é dinâmica e que cada sujeito pode dar significados diferentes para ela. Mas, cuidado! Não busque “a verdade” ao realizar as aproximações sucessivas, busque os significados, eles sim têm uma função fundamental para o nosso trabalho profissional, para a construção de um plano, projeto ou programa. Certo? Reflita sobre isso!

Com o que vimos até o momento, você já conseguiu compreender o que é um plano, projeto e um programa social e como se caracterizam.



Exemplificando

Imagine que você esteja atuando em uma comunidade e surge uma demanda para trabalhar a prevenção de gravidez na adolescência. Para uma ação como essa seria melhor elaborar um programa ou projeto social?

Nesse caso específico, a melhor opção seria um projeto, que precisa ter objetivos claros e um planejamento de atividades e ações com tempo determinado e orçamento definido.

Agora vamos imaginar que em uma conferência de saúde se apresenta uma nova doença transmissível que a população precisa conhecer e ser prevenida sobre a sua transmissão em todo território nacional. Perceba que há uma dimensão muito maior e que há necessidade de realizar diversos projetos que serão parte integrante de um programa social, neste caso vinculado ao Ministério da Saúde.

Você conseguiu observar que há dimensões diferentes de atuação de um projeto e um programa social? Suas abrangências são completamente diferentes, não é mesmo?

Refleta sobre a importância de cotidianamente nos aperfeiçoamos profissionalmente e como o assistente social tem muitos desafios para o exercício da prática profissional.

Sem medo de errar

Agora chegou a hora de resolvermos o primeiro desafio desta unidade, que é de acompanhar a equipe do PSF (Programa Saúde da Família). Você acompanhou durante alguns dias o trabalho dos agentes comunitários de saúde que fazem parte do escopo de trabalho do Ministério da Saúde e observou as dificuldades que os agentes possuem para acessar às famílias.

Seu desafio é o de construir um instrumental para coletar informações sobre a comunidade, a fim de identificar o porquê das dificuldades, e, a partir dessas informações, elaborar projetos e ações que possam reduzir as dificuldades de acesso da equipe. Ao acompanhar a equipe, você observou que há alguns equipamentos muito próximos da comunidade, como: Unidade Básica de Saúde (UBS), escolas e uma associação de bairro muito atuante. Sendo assim, vamos apontar um caminho que poderá sofrer alterações dependendo das situações singulares e da sua criatividade e capacidade de elaboração de instrumento e sistematização de dados que trabalhamos no *Não pode faltar*.

Neste sentido, segue uma sugestão de formulário para preenchimento, pensando que não conseguiremos o retorno de 100% da comunidade uma vez que é possível que haja pessoas analfabetas. É sempre importante pensar em reuniões que podem ser realizadas na associação de bairro ou na escola, que são espaços frequentados pela comunidade e onde as pessoas podem verbalizar seus desejos e necessidades.

No instrumental, algumas informações não podem faltar, como:

Nome:

Data de nascimento:

Endereço:

Utiliza a UBS? () Sim () Não

Tem alguma doença? () Sim () Não

Tem idosos em casa? () Sim () Não

Já recebeu a equipe do programa saúde da família? () Sim () Não

Data de Nascimento

Por que?_____

Faz acompanhamento médico?_____

Qual seria o melhor dia e horário para uma visita da equipe técnica:

Dia: _____ Horário:_____

Você também pode inserir mais perguntas no instrumental, mas lembre-se de que depois todas as informações deverão ser tabuladas, então procure ser sucinto e busque obter os dados realmente necessários e que possam colaborar na construção de um projeto e nas tomadas de decisão da equipe do programa.

Para uma aplicação estratégica, utilize os espaços que a comunidade frequenta e solicite que as pessoas preencham o formulário. Fique atento aos sujeitos analfabetos, tenha sensibilidade ao perguntar isso e esteja disponível para preencher o instrumental nesses casos.

Após a obtenção dos dados, sistematize as informações no Excel, montando gráficos para lhe apoiar na leitura dos dados, e, no Word, organize os principais resultados e ações preliminares que já podem ser tomadas. Para as ações que necessitarem de algo mais elaborado, deverão ser construídos projetos para a atuação.

Bom trabalho!

Avançando na prática

Serviço de Proteção de Vítima de Violência (SPVV)

Descrição da situação-problema

Um assistente social foi contratado para trabalhar em um serviço que atende as situações de violência contra crianças e adolescentes em uma região da periferia da cidade de Salvador. A primeira tarefa do profissional é realizar o levantamento dos casos graves, estáveis e os casos para desligamento. Cada um dos cinco técnicos da equipe conta com 20 casos em atendimento. Sendo assim, dos 100 casos, quais podem ser considerados graves, estáveis ou para desligamento? Como você conseguirá apresentar esses resultados?

Resolução da situação-problema

Foi levantado o número total de casos e quantos técnicos trabalham no local. A partir disso, uma solução inicial seria construir um formulário e solicitar que cada técnico insira quais os casos podem ser entendidos como graves, estáveis e para encerramento.

Com as planilhas preenchidas é possível elaborar um relatório e apresentar a sistematização da situação dos casos por técnico.

Em uma reunião de supervisão técnica deve-se propor que esse relatório seja discutido a fim de validar se realmente os casos apresentados como graves, estáveis e para encerramento estão nestas posições. Talvez seja observado que vários casos estáveis, por exemplo, podem estar com status de grave, o que modificará todo o levantamento.

Trabalhar na área social é enfrentar desafios constantemente e superar as dificuldades na busca de realizar um trabalho competente e verdadeiramente comprometido com o outro, com a qualidade do atendimento e com o projeto ético-político da profissão.

Faça valer a pena

1. Os projetos e programas sociais ganharam um espaço mais privilegiado nas empresas e nas organizações não governamentais, dessa forma, há ainda mais espaços para o exercício da prática profissional do assistente social. O planejamento social se torna uma ferramenta cada vez mais importante neste cenário. Então, podemos afirmar que os projetos e programas ganharam mais espaço na empresa na:

- I. Década de 1980, quando o Estado permitiu que as empresas realizassem programas e projetos.
- II. Década de 1990, quando ocorrem os movimentos de globalização e internacionalização da economia.
- III. Década de 1950, quando as empresas passam a absorver ações realizadas pelo Estado.

Das afirmações contidas no texto-base, é correto o que se afirma em:

- a) I e II, apenas.
- b) II, apenas.
- c) I, apenas.
- d) I e III, apenas.
- e) I, II e III.

2. Observa-se que o planejamento social é uma prática fundamental para a construção de um plano, programa social ou projeto. Essas atividades estão presentes no cotidiano profissional do assistente social que precisa se aperfeiçoar continuamente a fim de obter sucesso na construção de um planejamento social.

Sobre isso, analise as afirmativas que seguem e identifique qual representa a caracterização de um projeto social:

- I. Um projeto social é um empreendimento que pode ser estruturado ou não.
- II. Um projeto social é um empreendimento planejado com atividades inter-relacionadas.
- III. Um projeto social é uma boa ideia que precisa ser orientada de acordo com um programa.

De acordo com o exposto assinale a alternativa correta.

- a) I, apenas.

- b) II, apenas.
- c) III, apenas.
- d) I, II e III.
- e) I e III, apenas.

3. Ao identificar uma demanda social, a equipe de projetos elenca propriedades, estabelece os critérios relevantes para as intervenções e inicia o planejamento social, ciente de que há uma série de atividades que precisam ser realizadas durante todo esse processo. No decorrer do trabalho, a equipe entende que deve construir um programa e não um projeto social.

Diante do exposto, como podemos caracterizar um programa social?

- a) O programa social se caracteriza como a presença de diversos planos que serão realizados durante o planejamento social.
- b) O programa social se caracteriza por ações que refletem na planificação e demandas relacionadas a política social.
- c) O programa social se caracteriza por diversas atividades relacionadas as demandas levantadas por um público-alvo.
- d) O programa social se caracteriza pela implantação de um projeto social vinculado a um projeto societário articulado.
- e) O programa social é o aprofundamento de um plano e consiste em um conjunto de projetos com os mesmos objetivos.

Seção 2.2

A ação no processo de planejamento social

Diálogo aberto

Olá, aluno! O resultado do seu último desafio foi de muito aprendizado e motivação. Então, vamos continuar nesta seção tratando sobre a ação no processo de planejamento, pontuando os aspectos referentes às metodologias de intervenção, à escuta qualificada do assistente social, à implementação e execução das ações planejadas. A medida que avançamos você entenderá melhor como esses conceitos se aplicam na prática.

Na seção anterior você acompanhou os agentes de saúde e realizou com a comunidade uma coleta de dados bem completa. O resultado desse trabalho gerou um relatório com diversas demandas apresentadas pela população, e uma das questões apresentadas foi a ausência da visita dos agentes nos domicílios, segundo os dados apresentados pelo programa. No bairro São Luiz, por exemplo, uma comunidade com 200 mil habitantes, cerca de 50 mil habitantes informaram nunca ter recebido a visita de um agente do programa.

Em reunião com a equipe do PSF do bairro de São Luiz, você ficou responsável por realizar uma escuta qualificada na comunidade com o objetivo de identificar possíveis causas. Coloque no papel a estrutura que você utilizaria para esta escuta. Além disso, nesse processo você terá a parceria de uma ONG local que tem uma boa relação com a comunidade.

Não pode faltar

Olá, aluno!

Na seção anterior você teve a oportunidade de refletir sobre planificação no planejamento social e sua importância na prática profissional. Neste sentido, recorreremos à importância das aproximações sucessivas ao objeto do qual pretendemos realizar alguma intervenção e conseguimos identificar as diferenças entre plano, projeto e programa social, entendendo que qualquer que seja a necessidade ou opção

do assistente social, é de fundamental relevância que ele tenha clareza do projeto ético-político e sua escolha metodológica para execução de tais atividades e ações planejadas.

Nesta seção nosso desafio é conhecer as metodologias de intervenção profissional, implementação e implantação de ações planejadas, e para isso, você precisará ter clareza de qual teoria realmente está utilizando para realizar suas análises. Essa questão é mais importante do que a própria metodologia a ser escolhida pelo profissional. Vamos entender melhor isso?

Você pode ser um excelente profissional na realização de entrevista, porém, mesmo que, ao construir o relatório, as informações apontem que a família é desestruturada devido à negligência da mãe com os filhos e que a falta de emprego do pai é por não haver interesse na busca por uma recolocação, apenas culpar a família pelas situações vividas sem considerar a exclusão e a desigualdade que o sistema capitalista proporciona, nos faz crer que a teoria que norteia suas ações é o positivismo. Dessa forma, mesmo que você verbalmente afirme que a teoria que se baseia o seu trabalho é a marxista, na prática observamos que não é isso. Você conseguiu observar por que é mais importante ter clareza da teoria que baseia nossa prática? Por que isso é mais importante que a própria metodologia e instrumental utilizado?

Uma vez escolhida a teoria que norteia sua prática, a escuta qualificada é fundamental, pois, sem ela, nenhum instrumento utilizado terá a utilidade adequada, e como aponta Ferreira (2012, p. 103), “escutar é muito mais complexo do que ouvir, pois significa compreender o que se ouve, dar atenção e procurar entender o sentido do que é dito, reconhecer a importância do interlocutor”.

Quando tratamos de escuta, não podemos deixar de tratar dos significados que os sujeitos elegem aos seus territórios como um espaço de vida, e ao implantar um projeto ou programa social, precisamos ter a clareza de que o respeito pelo espaço de vida dos sujeitos é fundamental e faz parte do processo de escuta do assistente social.

Segundo Santos (2010 apud WANDERLEY, 2006, p. 15), “o território em si não é um conceito. Ele se torna um conceito utilizável para a análise (e intervenção) social considerado a partir de seu uso, ou seja, quando pensado juntamente com aqueles atores e sujeitos que dele se utilizam”.

Quando tratamos do conceito cotidiano e da importância do assistente social se atentar para essa escuta, entendemos que esta:



[...] é aquela vida dos mesmos gestos, ritos e ritmos de todos os dias: é levantar nas horas certas, dar conta das atividades caseiras, ir ao trabalho, para a escola, para a igreja, cuidar das crianças, fazer o café da manhã, fumar o cigarro, almoçar, jantar, tomar a cerveja, a pinga ou o vinho, ver televisão, praticar um esporte de sempre, ler o jornal, sair para um “papo” de sempre etc. (NETTO; CARVALHO, 2012, p. 23)

Você já deve ter percebido a importância de observar o cotidiano e, mais ainda, como ele pode influenciar diretamente na elaboração de um planejamento.



Assimile

O assistente social precisa se atentar para questões cotidianas ao realizar a sua escuta. Por vezes, diversos gestos e ritmos têm significados singulares para cada sujeito e só serão assim observados se o profissional estiver comprometido em realizar uma escuta qualificada. Por isso, atente-se que quando estamos tratando de cotidiano, estamos nos referindo ao que há de mais íntimo na vida dos sujeitos que atendemos.

Analisando por essa perspectiva, o território é um espaço repleto de significados oriundo da vida cotidiana dos sujeitos que ali vivem, e de acordo com Wanderley (2006, p. 15):

[...] o território é antes de tudo um **espaço de vida**, onde se desenvolvem as práticas cotidianas dos sujeitos. [...] o território é exatamente o espaço onde vivem essas famílias. É um espaço de inter-relações sociais, portanto, de disputas, contradições e conflitos. É um espaço de valores que são projetados e percebidos e que constituem o espaço vivido, cujo significado é atribuído pelos sujeitos que lá estão. (grifo nosso).

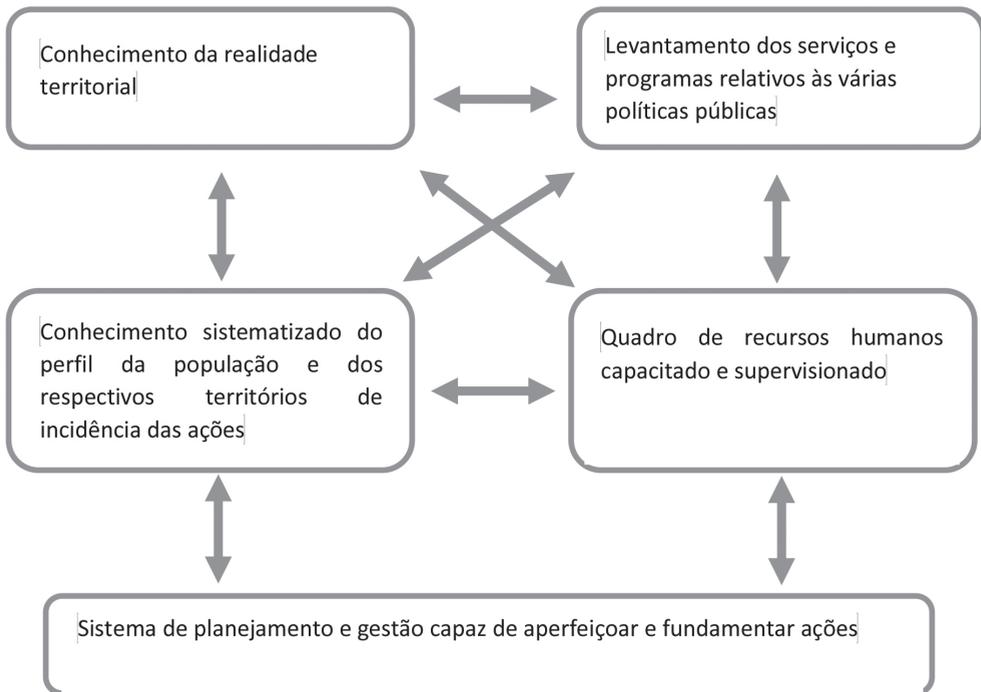


Salientamos que são nesses espaços de vida que muitas vezes os projetos, programas e políticas sociais são inseridos, e por isso é fundamental compreender a dinâmica da vida cotidiana dos sujeitos, respeitando seus valores, contradições, cultura e significados. Como enfatiza Wanderley (2006, p. 16), “o território é chão da

'política pública', pois é neste espaço que se expressam as diversas manifestações da população".

Quando se deseja implantar uma política social, projeto ou programa social é importante que seja estabelecido um fluxo de atividades referente ao trabalho social que será desenvolvido, como aponta o fluxo que segue:

Figura 2.2 | Fluxograma de conhecimento de território



Fonte: IEE/PUC, (2006, p. 17).

Neste sentido, Carvalho (2013) salienta que este tipo de metodologia e processo fortalece e movimenta a política social integrando ingredientes estratégicos de gestão.

Por isso é importante a participação dos atores envolvidos pensando em um método participativo, pois isso enriquece o projeto, trazendo diferentes leituras da realidade. Sabemos que isso é um desafio para os gestores, pois temos de partir do pressuposto que teremos tempo para essa dinâmica, além de possibilidades logísticas e físicas para realizar reuniões e sistematizar as informações coletadas.

Cury (2001) confirma a posição que defendemos e reafirma a necessidade de organização da equipe no sentido de compreender as diferentes visões de mundo que são trazidas pelos sujeitos que atendemos.

A equipe da organização, os financiadores e/ou parceiros e os beneficiários de nossa ação veem a mesma realidade sobre a qual se está refletindo de diferentes maneiras. Escolher este e não aquele objetivo, esta e não aquela estratégia para alcançá-lo irá depender da posição de cada um, do recorte pessoal feito dessa realidade, da maneira como cada um a vê, a explica. Assim, um dos aspectos fundamentais nesse momento é compreendermos essas diferentes visões de mundo, os diferentes interesses e desejos manifestos. (CURY, 2001, p. 43)

Segundo Matus (1996 apud CURY, 2001, p. 43, grifo nosso), “se queremos **conhecer a realidade**, precisamos **entender que conhecê-la** é identificar e compreender o outro e seu ponto de vista, descobrir a chave com a qual ele lê sua realidade e a nossa”.

Este é um dos desafios que você certamente enfrentará como assistente social, por isso é importante que no processo de planejamento participativo você leve em conta, que além dos aspectos técnicos, os significados, os aspectos sociais e políticos também são relevantes e precisam ser identificados por meio de uma escuta qualificada se utilizando de consulta participativa.

Sendo assim, iremos apresentar algumas ferramentas que irão lhe auxiliar na construção de uma consulta participativa que contribuirá para a elaboração de um diagnóstico social.

Uma das metodologias para realização de uma escuta qualificada é a utilização do **diagnóstico rápido participativo**, que é uma técnica que pode ser utilizada em projetos locais, quando os atores sociais considerados mais relevantes podem participar do processo, provocando reflexões sobre a situação e podendo oportunizar a exposição das experiências, a fim de que os sujeitos possam protagonizar a ação. Essa técnica pode ser realizada em conjunto com os técnicos e as lideranças dos grupos beneficiários.

Segundo Armani (2009, p. 44), esse diagnóstico pode ser realizado em poucos dias, a partir de:



- a) Mapeamento participativo da paisagem local, a partir de consulta documental e de caminhadas dirigidas;
- b) Entrevistas com informantes-chave para que se obtenham informações sobre suas experiências, histórias, conhecimentos e percepções;
- c) Organização de grupos focais com pessoas-chave da área para identificarem-se as percepções mais importantes acerca da problemática em questão;
- d) Pesquisa documental sobre a questão e sobre a área;
- e) Análise da organização social da área, através da montagem de diagramas ilustrativos a partir da percepção dos moradores/beneficiários;
- f) Seminário final para discussão e sistematização das informações obtidas.

Como você pode perceber, o diagnóstico rápido participativo é uma união de diversas técnicas. Essa é uma metodologia participativa que enfatiza a importância do envolvimento dos beneficiários e atores envolvidos, ou seja, a escuta qualificada desses atores.



Pesquise mais

Se você deseja refletir um pouco mais sobre a importância da formação profissional e os desafios na intervenção, faça a leitura do artigo a seguir:

OLIVEIRA, Isaura I. de M. Castanho. Configurações do ensino superior e a formação profissional dos assistentes sociais: desafios para a intervenção. **Serv. Soc. Soc.**, São Paulo, n. 104, p. 737-749, out./dez. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ssoc/n104/09.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2016.

Para a realização, é importante tratarmos das **visitas técnicas ao território**, que se constituem em visitas pré-agendadas com o intuito de conhecer o território onde o projeto, programa ou política social será implantado, ou mesmo para conhecer os sujeitos que serão beneficiários de tais ações.

É fundamental que as visitas sejam realizadas com autorização da comunidade, e preferencialmente em conjunto com técnicos sociais e técnicos das áreas de urbanismo, habitação e demais áreas envolvidas no projeto, que possuem dados, mapas e muitas vezes um contato mais estreito com as famílias que ali residem.

É importante construir um roteiro de visita com algumas questões que deseje-se verificar e conhecer, além de precisar registrá-la através de fotos e anotações de campo. A visita precisa ter um objetivo claro e ser planejada e comunicada a todos os envolvidos.

É possível que sejam levantadas hipóteses sobre questões-problema com base nas demais atividades já realizadas, no entanto, fique atento, pois hipóteses não são certezas. Lembre-se de que você irá conhecer a realidade e com isso poderá concluir se elas se concretizam ou não.

Esse é um momento importante no processo de escuta, pois será nesta ocasião que serão identificados os principais problemas a serem enfrentados e suas respectivas causas. Salientamos que esses problemas devem ser algo concreto, devendo ser elencados aqueles com real relevância.

A escuta qualificada requer dar importância ao que os sujeitos dizem, sentem e pensam a respeito de determinada questão que se apresenta em um atendimento ou na implantação de uma política pública, projeto ou programa social. Por isso, ao decidir realizar a escuta de um sujeito, atente-se que o que você pensa sobre determinada questão não é relevante, o que importa é o que o sujeito pensa sobre a questão, os significados que atribui são importantes. Não traga respostas prontas ou intervenções predefinidas sem discutir com ele se realmente o proposto atende às necessidades e anseios do sujeito. Política é direito e não benefício! Não estamos na condição de dizer quem 'merece' ou não determinado benefício, estamos inseridos nos espaços como ferramentas para viabilizar o acesso.

Por isso, salientamos que "o que as pessoas dizem – como elas sentem e o que elas pensam e conhecem – são fatos tão válidos e 'científicos' quanto a nota de um teste de QI ou a resposta a um questionário ou levantamento" (VAN DER EYKEN, 1994 apud CURY, 2001, p. 44).



Refleta

Você já pensou como a escuta qualificada exige do assistente social uma formação sólida e comprometida? Você já se imaginou realizando o atendimento de um homem que violentou sexualmente sua filha?

Assistentes sociais inseridos no CREAS e em outros espaços sócio-ocupacionais podem se deparar com situações como esta. Este é um dos desafios no trabalho do assistente social e precisamos nos fortalecer de conhecimento e cada vez mais nos empenharmos na formação e continuamente estudar e nos aperfeiçoarmos.

Você percebe como é importante a escuta e como as situações do cotidiano são singulares?

Primeiramente, precisamos identificar a situação-problema, que vai expressar a demanda, produto da insatisfação, no entanto, precisam ser elencados problemas que efetivamente o projeto tem condições de trabalhar e realizar ações com o objetivo de resolvê-los.

Neste sentido, Campos (2002, p. 27) nos alerta que “[...] a perspectiva é a de que há uma possibilidade de mudança, da situação atual, considerada indesejável, para a situação futura, que se deseja atingir. Afinal, ‘um problema sem solução, solucionado está’”.



Exemplificando

Imagine que você, ao realizar uma visita no território, se depara com crianças que aparentemente sofrem de algum transtorno mental. Ao conversar com a família, você é informado que as crianças não utilizam de nenhum serviço público de acompanhamento, porque nunca foram informadas que há esse serviço de observe como a escuta é importante, visto que há serviço de atendimento gratuito do Centro de Atenção Psicossocial Infantil (CAPS AD).

No trabalho cotidiano, a escuta qualificada é muito importante, e é essencial que o assistente social conheça os serviços e saiba como realizar encaminhamentos e orientações adequadas.

Sendo assim, é importante identificarmos com assertividade a situação-problema. Para isso, sugerimos alguns passos que auxiliarão a concluir com êxito esta tarefa: a) considere uma situação adversa daquele momento; b) que esta situação seja definida como uma situação negativa pelos envolvidos; e c) que a situação seja expressada de forma objetiva e clara, não causando duplicidade de informações ou adversidades abstratas que não podem ser solucionadas pelo projeto ou política que será implantada.

Para subsidiar a compreensão e auxiliá-los a descrever a situação-problema que busca identificar, sugerimos utilizar a técnica da **árvore de problemas**, que esclarecerá a questão central a ser trabalhada. A fim de a técnica, apresentaremos duas formas de trabalhar com ela, sendo a primeira representada por uma árvore, como citamos anteriormente.

Alguns passos devem ser realizados para aplicação desta técnica, segundo Armani (2009, p. 45), tais como:

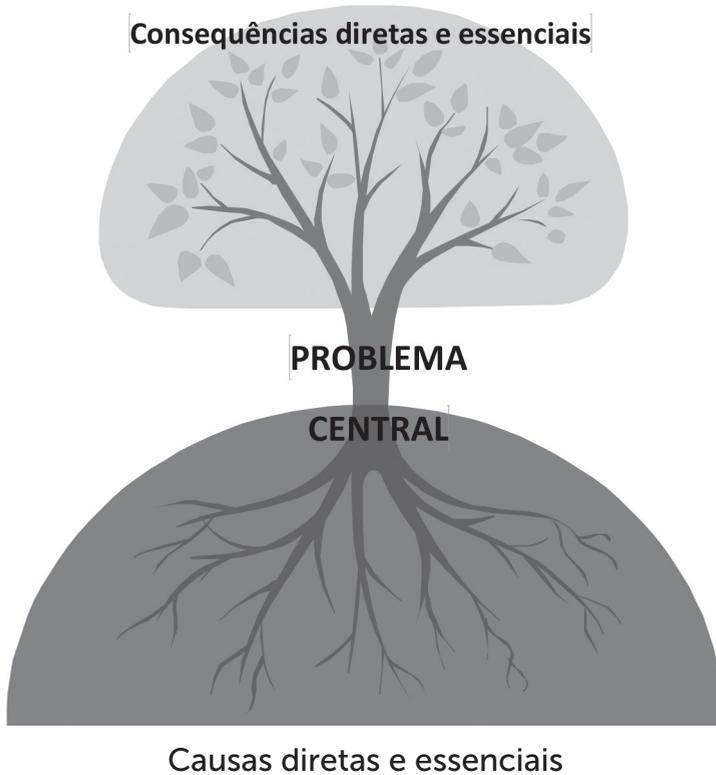
- a) Identificar as situações-problema ou desafios que melhor expressam a problemática social da questão;
- b) Hierarquizar tais problemas/desafios de forma que eles apareçam relacionados numa cadeia de causa e efeito (usando-se uma “árvore de problemas e consequências” ou um diagrama de causas e efeitos).

A árvore de problemas pode colaborar com a compreensão sobre as situações identificadas nos dois passos mencionados anteriormente, principalmente quando há uma participação efetiva dos atores na construção desse levantamento. Porém, há a necessidade de uma atenção especial para que a metodologia não seja vista como uma ‘camisa de força’ metodológica, como aponta Campos (2002, p. 28):

A árvore de problemas pode ajudar e muito na compreensão sobre a situação abordada, principalmente quando for construída de forma participativa com todos os atores. No entanto, vale ressaltar que a hierarquização de problemas também pode resultar num entendimento equivocado do contexto quando há uma simplificação drástica das relações causais. Neste sentido, a Árvore de problemas é apenas uma técnica e, portanto, não deve ser vista como uma “camisa de força” metodológica.

A árvore é uma representação da problemática: nas suas folhagens estão representadas as consequências diretas e essenciais, que são as questões-problema evidentes. No tronco da árvore está o problema central, que também é evidente e é o cerne da questão que precisa ser trabalhada ou tratada, e nas raízes estão as causas diretas e essenciais, que são questões que ficam mais escondidas, não têm uma exposição mais direta, no entanto, são os problemas diretos e essenciais que afetam toda a estrutura da árvore.

Figura 2.3 | Árvore de representação da problemática



Fonte: adaptada de Armani (2009, p. 45).

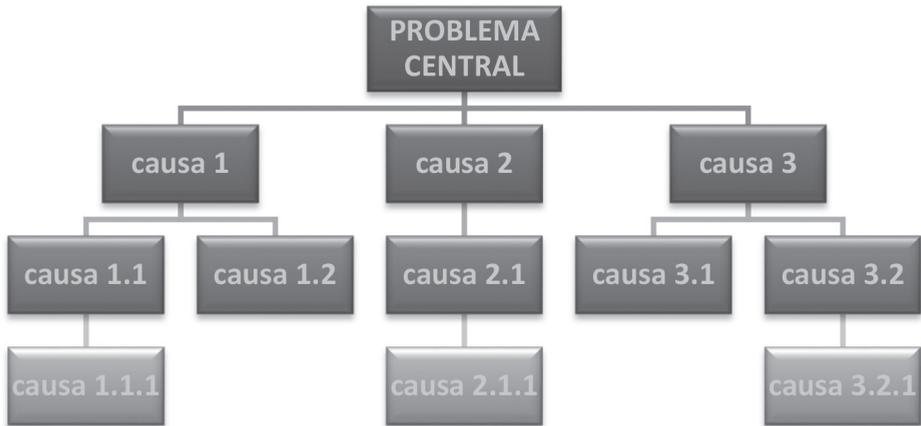
Segundo Armani (2009, p. 46), algumas recomendações são necessárias quanto à utilização da técnica da árvore de problemas, tais como:



- a) Sintetizar um problema ("tronco" da árvore), o qual deve ser a chave para mudar a situação problemática e, ao mesmo tempo, ser passível de mudança pela ação do grupo do projeto;
- b) Identificar as principais causas do problema central escolhido (também são chamadas de "nós-críticos"), as quais explicam melhor o porquê da situação problemática;
- c) Definir linhas de ação estratégicas relacionadas àquelas causas principais que estejam ao alcance da ação direta do grupo em questão. Tais linhas de ação podem vir se tornar projetos específicos ou diferentes objetivos em um único projeto, ou ainda diferentes resultados de um mesmo projeto.

Outra técnica que também pode ser utilizada é o diagrama de problema, partindo do problema central, apontando as causas diretas e suas causas principais de forma sucessiva, fazendo ramificações até o nível que desejar. Porém, você precisa se atentar a limitar as causas essenciais e passíveis de mudanças através das ações do projeto, como já salientamos anteriormente.

Figura 2.4 | Diagrama de problema



Fonte: Campos (2002, p. 28).

No caso do diagrama, o problema central escolhido deve representar o centro da situação analisada e fica representada pela primeira caixa do diagrama. As três caixas seguintes ligadas ao problema central representa as causas do problema, que podem ter ramificações, ou seja, podem ser oriundas de outras causas que são identificadas pelas caixas causa 1.1, causa 1.2 e assim por diante. A pergunta “por quê?” colabora para identificação do motivo que os problemas ocorrem e suas causas.

Nessa técnica, os atores envolvidos no planejamento devem apresentar o problema, que será discutido e inserido no diagrama após o consenso do grupo envolvido, pois divergências quanto a essa definição podem afetar a elaboração e execução do projeto. A análise das relações causais pode ser realizada respondendo à pergunta “por quê?”.

Para Campos (2002, p. 28), a resposta de algumas perguntas é uma alternativa simplificada de analisar a situação-problema, como:



- a) Qual a situação atual? Quais são as condições, necessidades ou finalidades não satisfeitas que sugerem que existe um problema?
- b) Quais as causas do problema?
- c) Para quem a situação é percebida como um problema? Existem pessoas para quem a situação é vantajosa? Que grau de compreensão as pessoas afetadas pelo problema têm a respeito dele?
- d) O problema foi caracterizado em seu contexto e em todos os aspectos importantes (por exemplo: social, institucional, econômico-financeiro, político, tecnológico, administrativo-gerencial etc.)?
- e) Foram procuradas informações sobre a situação com outras pessoas, em livros, estudos etc.?
- f) Entre os vários problemas encontrados, esse em especial é prioritário, tem mais importância? Por quê? Quais os critérios usados para atribuir essa importância?

Entendemos que essas podem ser perguntas norteadoras e que as respostas podem oferecer dados relevantes para a análise da problemática do projeto.

Após analisar essas questões, já é possível pensar em estratégias, ações e projetos que possam servir de instrumento de enfrentamento para tal questão. Sendo assim, vamos imaginar que para resolver a questão-problema, uma das soluções se dá a partir da implantação de um projeto de capacitação de jovens. Apenas para ilustrar e lhe oferecer subsídios para que construa seu próprio planejamento, apresentamos um exemplo de um cronograma de planejamento das atividades que, como aponta Cury (2001, p. 46), deve ser um planejamento:



- **completo**, isto é, com todas as atividades do projeto e seus respectivos responsáveis;
- **preciso**, apontando o início e o fim de cada atividade;
- **lógico**, de modo a mostrar as interdependências entre as diversas atividades (por exemplo, a atividade de divulgar para o público-alvo os critérios de seleção dos alunos para um curso de capacitação pressupõe outra, a confecção de folhetos e cartazes de divulgação; se esta não for bem realizada e no tempo planejado, aquela estará prejudicada);
- **flexível**, atualizado e sistematicamente analisado;
- **realista**, baseado em estimativas reais.

Segue um modelo de cronograma de planejamento de atividades de um projeto de capacitação profissional de jovens.

Tabela 2.1 – Modelo de cronograma de planejamento

Atividades	Responsável	Mês												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1. Identificação, análise e contatos com vários atores envolvidos														
2. Reuniões de elaboração do plano de ação e formalização de parcerias														
3. Contratação da equipe de professores e instrutores														
4. Preparação e confecção de material de divulgação do projeto														
5. Divulgação														
6. Módulo básico														
7. Módulo específico														
8. Vivência														
9. Avaliação e elaboração dos relatórios avaliativos														

Fonte: Ávila (2001, p. 46).

Como você pôde observar, é possível utilizar diversas metodologias para realização de escuta em projetos, programas ou políticas sociais. Ao optar por uma metodologia, é importante que você tenha clareza de quais os objetivos a serem alcançados, levando em conta que há singularidades que precisam ser respeitadas no momento em que se deseja realizar qualquer trabalho social.

Sem medo de errar

Chegou o momento de resolvermos o segundo desafio desta unidade, que está relacionado ao acompanhamento da equipe do Programa Saúde da Família (PSF). Você ficou responsável por realizar a escuta qualificada dos cidadãos a fim de identificar as possíveis causas do problema, lembra?

Este desafio está diretamente relacionado ao fato do profissional estar à disposição para uma escuta qualificada. Para resolvê-lo, você pode se utilizar de diversas metodologias, contudo, iremos apresentar uma sugestão de resolução.

Uma das metodologias apresentadas para realização de uma escuta qualificada foi o diagnóstico rápido participativo, que consiste em uma técnica que pode ser utilizada em projetos locais, sendo que os atores sociais que você julgue mais relevantes podem participar do processo provocando reflexões sobre a situação, além de propiciar a oportunidade de exposição das experiências, objetivando aos sujeitos a possibilidade de protagonizar a ação. Essa técnica pode ser realizada em conjunto com os técnicos e as lideranças dos grupos beneficiários.

Para conseguir compreender por que a população não tem recebido os agentes do PSF, ou mesmo para entender outras questões, idealmente, seria importante que você mapeasse as questões apresentadas pela população que deve ser atendida. A visita no território é uma excelente opção metodológica para identificar as possíveis dificuldades de acesso, os equipamentos públicos próximos, o clima e receptividade da população.

Como estamos tratando de metodologias de escuta que podem colaborar inclusive com um diagnóstico social, pode ser utilizada ainda a técnica da árvore de problemas com o objetivo de compreender suas causas. Esta técnica, quando realizada de forma participativa, pode trazer bons resultados.

Para incentivar a participação da comunidade e dos atores envolvidos, ao planejar a ação, é necessário prever a realização de reuniões com pequenos grupos, com no máximo 30 pessoas, para estimular a participação de todos.

Para darmos aplicabilidade à resolução dessa situação, vá além. Realize reuniões com a sua turma e pergunte a eles se alguém já recebeu a visita de um agente do PSF em seu domicílio, e, em seguida, aplique a técnica árvore de problemas. Ao final, certamente você terá uma percepção de como utilizar essa metodologia. Lembre-se de que na atuação profissional é importante que as informações obtidas sejam sistematizadas através de um relatório, por exemplo, para então, juntamente com sua equipe de trabalho, sejam pensadas estratégias e ações para resolvê-las.

Agora, com esses esclarecimentos, coloque no papel a estrutura que você utilizaria para essa escuta, elenque o passo a passo e, depois, discuta as estratégias em sala de aula. Bom trabalho!

Avançando na prática

Realizando a escuta qualificada

Descrição da situação-problema

A Secretaria de Meio Ambiente de um determinado município tem o objetivo de identificar áreas degradadas e transformá-las em pequenos jardins e hortas, conforme a decisão da comunidade. Um assistente social foi contratado para compor a equipe com o objetivo de realizar a ponte entre a comunidade e a secretaria. Como identificar as áreas e realizar a escuta da população?

Resolução da situação-problema

Este é um projeto muito importante, pois está relacionado à mudança de hábito de uma comunidade, que por vezes está acostumada a jogar lixo em determinados lugares que são inadequados e que degradam o meio ambiente. Essas situações geralmente ocorrem pela omissão do poder público em realizar coletas frequentes de lixo, o que faz com que a população adquira determinados hábitos e, por vezes, também não tem em sua rotina de coleta um cronograma de 'cata bagulho', por exemplo, o que faz com a comunidade, sem alternativa, despeje móveis, televisores, em lugares indesejados, degradando o meio ambiente e criando um ambiente favorável para proliferação de insetos e roedores.

Assim que a equipe técnica identificar as áreas degradadas e que podem participar do projeto, é necessário chamar a comunidade em uma associação de bairro ou em outro equipamento público mais próximo para consultar a população. A assistente social deve priorizar o contato com a população que está bem próxima às áreas que serão alvo da ação, dessa forma, será garantida uma escuta dos sujeitos, que, por ventura, irão usufruir com mais intensidade desse espaço e por vezes podem sofrer com mais densidade as ações tomadas.

É importante que, ao final das reuniões a equipe, sistematize essa consulta e marque uma nova reunião para apresentar os resultados para a população que participou do processo de escolha. Assim, a equipe cria uma atmosfera harmoniosa e a comunidade se sente parte do processo, o que faz com que seja possível criar pactos para que a comunidade cuide dos espaços e os utilize de forma adequada.

Faça valer a pena

1. Para realização de escuta de uma determinada população, é possível que o assistente social utilize diversas metodologias em seu trabalho profissional. Ao escolher, por exemplo, a “árvore de problemas”, o profissional precisa se atentar à utilização de forma adequada, caso contrário, não será um instrumento que irá lhe fornecer as informações que busca em determinada ação de escuta.

A árvore de problemas é composta por alguns elementos que não podem faltar, caso contrário, não será possível ter sucesso com a sua aplicação.

Sobre a árvore de problemas e seus elementos representativos, assinale a alternativa correta:

- a) Consequências diretas e essenciais, problema central e causas diretas e essenciais.
- b) Causas indiretas e essenciais, problema social, consequências diretas e essenciais.
- c) Problemas essenciais, causas diretas e essenciais, consequências diretas e essenciais.
- d) Problema central, consequências indiretas, causas prováveis e essenciais.
- e) Problema direto, consequências diretas e indiretas e causas preliminares e diretas.

2. O assistente social é um profissional que precisa ser crítico, criativo e propositivo no enfrentamento dos desafios que são apresentados em seu cotidiano profissional, buscando favorecer o acesso a direitos da classe trabalhadora ou não, sem fazer qualquer distinção com relação a credo, etnia, classe social ou qualquer outra questão discriminatória.

De acordo com o exposto no texto-base, podemos concluir que o assistente social, para compreender as necessidades, desejos e anseios da população, precisa estar disposto a realizar:

- a) Uma investigação aprofundada.
- b) Uma escuta qualificada.
- c) Uma observação profunda.
- d) Uma mediação relativa.
- e) Uma avaliação sistêmica.

3. O planejamento social é essencial para o assistente social, pois ele tem o objetivo de propor alternativas e estratégias para a atuação profissional seja ela em qualquer espaço sócio-ocupacional. Dessa forma, o profissional precisa se organizar diariamente para realizar suas atividades e tarefas com o objetivo de ampliar suas possibilidades de atuação e sucesso nas atividades planejadas.

Uma das possibilidades é que o assistente social opte pela árvore de problemas para realizar a escuta e um diagnóstico social, mas, se preferir, pode utilizar outra ferramenta similar que traz também o mesmo resultado.

De acordo com o exposto no texto-base, o assistente social pode utilizar a ferramenta:

- a) Árvore de soluções.
- b) Diagrama de problemas.
- c) Árvore de problemas reais.
- d) Diagrama de causas.
- e) Análise de problemas.

Seção 2.3

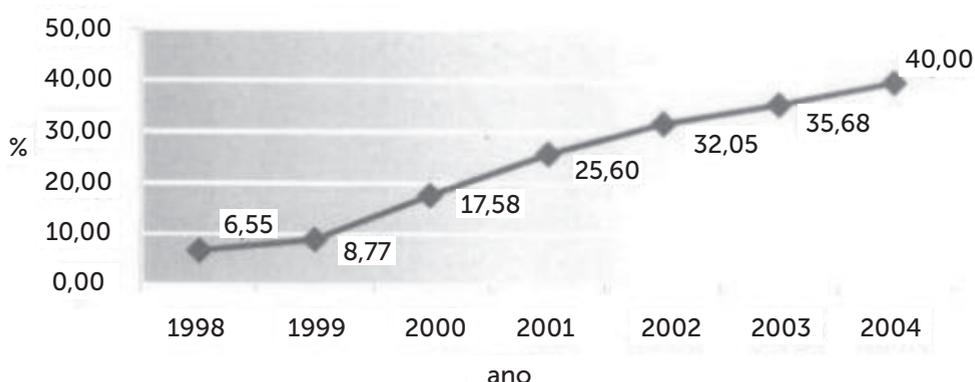
O planejamento estratégico e o participativo

Diálogo aberto

Olá, aluno! Na seção anterior você pôde estudar as metodologias de intervenção profissional, implementação e implantação de ações planejadas. Certamente você conseguiu compreender a importância da escuta no trabalho social e na realização de uma consulta participativa, além de coletar diversas informações e poder observar que a realização de uma escuta qualificada é de suma importância para a prática profissional do assistente social.

Nesta seção, temos novos desafios. Esse período de acompanhamento da equipe do Programa Saúde da Família (PSF) foi bastante importante e agora vamos conhecer melhor o planejamento estratégico, a importância do diagnóstico social e do planejamento participativo. Discutiremos também sobre a sistematização que será um elemento muito importante para a resolução da situação-problema. Você terá a oportunidade de inserir mais elementos do planejamento estratégico de acordo com o estudo realizado pelo Ministério da Saúde, denominado Saúde da Família. Na análise de indicadores selecionados entre 1998 e 2004, é possível observar a evolução da cobertura do PSF, contudo, é importante observar que 60% da população ainda precisa ser atendida.

Figura 2.1| Evolução da cobertura do PSF.



Fonte: <http://bvsmis.saude.gov.br/bvs/publicacoes/cd10_15a.pdf>. Acesso em: 6 ago. 2016.

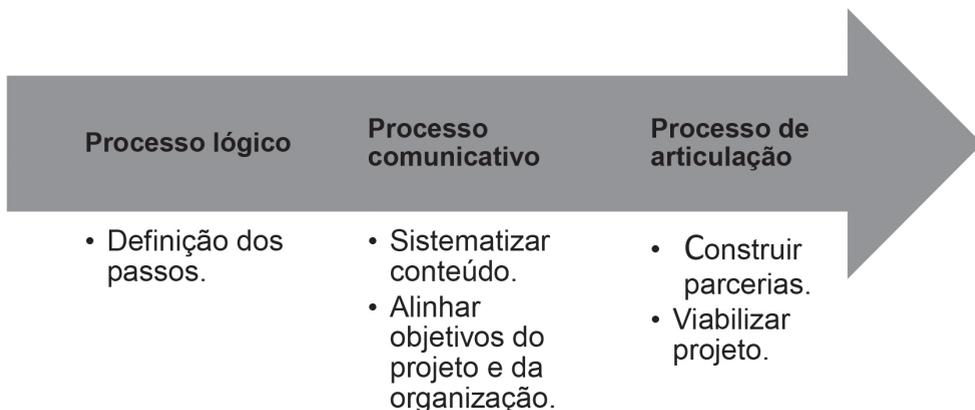
Assim, o seu desafio será sistematizar o planejamento estratégico realizado desde a Seção 2.1 até o momento, inserindo ações e seus resultados para demonstrar formas de ampliar a cobertura, pois tudo isso será encaminhado à gerência do Programa Saúde da Família.

Não pode faltar

Vamos iniciar tratando sobre o planejamento participativo como uma forma estratégica de envolvimento dos sujeitos e superação de desafios cotidianos.

Podemos entender que, para o sucesso do planejamento participativo, precisamos definir alguns passos, como: 1) definir os passos e conteúdo de forma precisa, 2) construir um documento de forma coletiva com objetivos claros e definidos e 3) compartilhar nosso projeto com outras pessoas e organizações, a fim de realizar parcerias para viabilizá-lo. Na figura que segue apresentamos uma representação desse processo.

Figura 2.5 | Representação do processo de planejamento



Fonte: elaborada pela autora.

Neste sentido, Cury (2001, p. 39) complementa dizendo que essas três dimensões perpassam pela **dimensão pedagógica**, que tem o objetivo de **descrever, analisar e sintetizar** fatos e informações a fim de comunicar, persuadir, convencer e compreender o nosso entorno social, ou seja, o território que nos propomos a atuar.

É importante compreender que o planejamento não caminha distante da implementação e avaliação e deve fazer parte do cronograma inicial do projeto.

Quando tratamos de implementação de projetos, estamos nos referindo a:

[...] **Tomar providências concretas para a realização de algo planejado.** A fase da 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, 2013 p. 103, grifo nosso)



Sendo assim, observe que, para tomar providências concretas a respeito do que se planeja, há a necessidade de que a ideia tenha passado pelas três dimensões representadas na figura, caso contrário tudo o que você planejar pode não coincidir com a implementação, o que pode gerar retrabalho.

Então é relevante a participação dos atores envolvidos pensando em um método participativo, pois isso enriquece o projeto, uma vez que oferece aos interlocutores diferentes leituras da realidade. Entendemos que isso se configura como um dos desafios presentes para os gestores de projeto e técnicos envolvidos em um projeto ou programa social, pois precisamos partir do pressuposto que planejaremos as dinâmicas com grupos, prevendo que teremos condições físicas, de logística, entre outras para realizar as reuniões, bem como para sistematizar as informações coletadas.

Contudo, pode ser que nem sempre as coisas ocorram de forma sincronizada e coesa, e por isso o planejamento é de suma importância, pois, na impossibilidade de realizar alguma ação, precisamos nos organizar rapidamente e pensar em alternativas que deem conta dos objetivos que pretendemos alcançar.

Já entendemos que o planejamento participativo requer a construção de um processo participativo que deve seguir alguns passos que compreendam o envolvimento dos atores que fazem parte do processo. E quando ele é estratégico?

O planejamento é chamado de estratégico quando “o processo de planejamento trata de questões de desenvolvimento ou estratégias” (SILVA, 2000, p. 24). O mesmo autor nos esclarece que a ênfase do planejamento estratégico está em:



[...] **direcionar, identificar e desenvolver** muito mais do que em estabelecer objetivos concretos ou em predizer o futuro. Muitos planos estratégicos estabelecem prioridades para os próximos três ou cinco anos, por exemplo, definindo metas concretas somente para o primeiro ano (SILVA, 2000, p. 24, grifo nosso).

Para esse tipo de planejamento, é necessário realizar diversas reuniões com os sujeitos e atores que deseja envolver, com a instituição, com a equipe técnica cuja regularidade também deve ser estratégica. Muitas reuniões sem objetividade podem causar um desgaste em todos os sujeitos envolvidos, prejudicando o planejamento. Por isso, as reuniões devem ser realizadas com certa regularidade, conduzidas de forma objetiva, com o grupo focado no objetivo. O planejamento estratégico participativo requer uma programação das ações a longo prazo e, por isso, há necessidade de considerar os aspectos econômicos, de recursos humanos e dimensão de legitimidade.



Assimile

Ao escolher o planejamento participativo, o assistente social deve estar disposto a escutar todos os *stakeholders*, mesmo que alguns sejam hostis à equipe, à instituição ou ao projeto que representa. Por isso, ter clareza sobre a metodologia e competências que o profissional precisa ter, como demonstrar capacidade de resiliência e preparo para o enfrentamento diante da falta de consensos, é de suma importância. Lembre-se de que o código de ética do assistente social defende a autonomia do usuário e respeito, sendo assim, o posicionamento diante dessas questões faz-se importante.

Para pensar em estratégias, é importante refletir sobre a relevância do diagnóstico social e da sistematização dos dados, pois neste último os dados se expressam como uma atividade fundamental, uma vez que sem ela não é possível ter a concretude do planejamento estratégico. Por isso, o planejamento estratégico institucional de uma organização é uma forma de estabelecer uma base sólida para desenvolvimento de projetos e realização de parcerias.

A partir desse planejamento, é possível que a organização identifique as suas potencialidades, suas forças e fraquezas, além de viabilizar recursos para seus projetos sociais e estabelecer sua identidade perante a sociedade.

Se a instituição já possui um planejamento estratégico, é mais provável que os projetos nasçam a partir de uma análise de contexto, com certo grau de maturação, sendo expressão do planejamento estratégico da instituição. Segundo Armani (2009), a organização deve realizar seu planejamento estratégico, antes de elaborar qualquer projeto específico. Caso não seja possível, é recomendado que os procedimentos sejam aplicados ao processo de elaboração do projeto.

Caso a instituição não tenha construído seu planejamento estratégico, é importante iniciar essa construção pensando em alguns indicadores que estão na planilha que segue, os quais denominamos de "pré-planejamento". Acreditamos que com esses dados sistematizados seja possível desenvolver o planejamento estratégico.

Tabela 2.2 | Modelo de pré-planejamento estratégico

CONTEXTO INTERNO		CONTEXTO INTERNO		IDENTIDADE E MISSÃO	PROBLEMAS E DESAFIOS
Pontos Fortes	Pontos Fracos	Oportunidades	Ameaças		

Fonte: Abong, 2007.



Pesquise mais

Se desejar conhecer um pouco mais sobre o material da ABONG, que trata de planejamento estratégico, leia o conteúdo a seguir. Será uma ótima oportunidade de aprimorar seus conhecimentos e obter mais ferramentas para a construção de planejamento de sucesso:

ABONG. **ONGs: repensando sua prática de gestão.** 2017. Disponível em: <www.abong.org.br/download.php?id=30>. Acesso em: 10 mar. 2017.

Cada instituição, de acordo com a sua dinâmica cotidiana, descobrirá qual a melhor maneira para sistematizar os acontecimentos relevantes. É importante apenas que ela crie um processo para sistematizar as ações, buscando que esse tema componha a agenda de planejamento anual ou através de reuniões de avaliação, monitoramento da equipe.

Armani (2009, p. 26) recomenda alguns passos metodológicos que podem auxiliar você e a instituição na construção da sistematização:



- Um **ponto de partida definido**: aqueles que vão participar da sistematização tomaram parte da experiência e existem registros dela?
- Uma **definição clara da experiência a ser sistematizada**: qual o objetivo da sistematização? Qual a experiência de trabalho será sistematizada? Que aspectos centrais dessa experiência mais interessa explorar?
- A **recuperação do processo vivido**: reconstruir o processo real conforme foi vivenciado, usando as informações registradas de forma a ter-se uma periodização do processo segundo as questões que mais nos interessam.
- Uma **reflexão crítica sobre os porquês da experiência**: responder perguntas-chave, tais como: Por que as coisas aconteceram de certa forma e não de outra? Quais as tensões e contradições reais do processo que ajudam a compreendê-lo?
- Um **ponto de chegada**: saber formular conclusões em relação aos pontos que nos interessam na sistematização, procurar comunicá-los a outros atores interessados e tirar consequências concretas para a vida institucional e para a gestão dos projetos (grifo nosso).

É importante entendermos que não importa a instituição você esteja inserido, seja ela pública, privada ou uma organização não governamental, é possível utilizar a mesma metodologia fazendo pequenos ajustes conforme a cultura institucional.

Até aqui, acredito que você já tenha obtido algumas ferramentas importantes para a sua futura prática profissional, não é mesmo? Agora, vamos continuar trazendo mais alguns elementos importantes: os atores. Sem conseguir analisar quem são os atores, ou seja, os *stakeholders* relevantes em nosso processo de planejamento, deixamos de realizar uma escuta adequada e assim não atender a questões que podem impactar o projeto e as ações que planejamos.

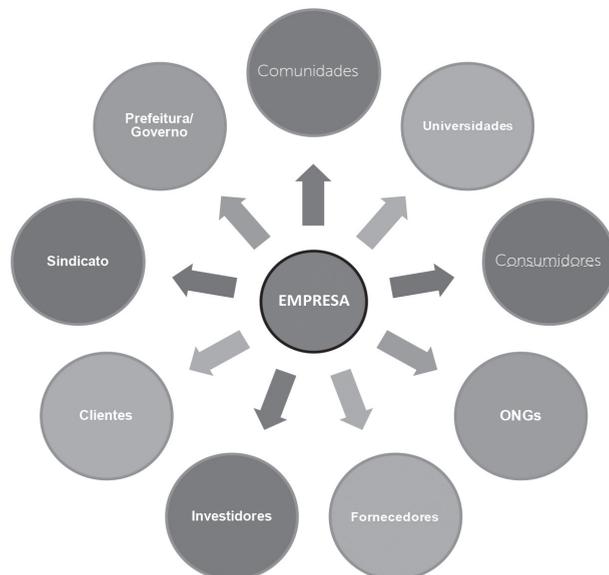
Primeiro, é essencial que tenhamos a clareza de que a profissão é realmente uma construção socialmente dinâmica, e você, futuro assistente social, precisa continuamente se preparar para estabelecer um processo de comunicação eficaz com os diversos atores que farão parte de seu cotidiano profissional, seja de forma direta ou indireta.

De acordo com Ferreira (2012, p. 70), um dos desafios do assistente social está em compreender as formas de expressão da sociedade:

Como assistente social, nosso desafio, além de compreender as formas de expressão da sociedade, é também atribuir transparência às iniciativas, isto em qualquer campo de atuação dessa profissão. A defesa da equidade, da justiça social e do acesso aos bens e serviços relativos aos programas e projetos sociais são premissas fundamentais para esse exercício profissional.

Para facilitar o mapeamento dos seus principais *stakeholders*, sugerimos fazer um exercício como o que segue. Utilizaremos o exemplo de uma empresa, mas você pode utilizá-lo para qualquer organização.

Figura 2.6 | Identificação de *stakeholders*



Fonte: elaborada pela autora.

Com a representação de forma gráfica, fica mais claro o entendimento dos atores que podem estar envolvidos na elaboração de um planejamento estratégico ou mesmo na definição de ações estratégicas dentro de um projeto na área social, por exemplo.

Se retomarmos Armani (2009, p. 28), veremos claramente a relevância da participação dos envolvidos, pois:



[...] a participação dos potenciais beneficiários do projeto na sua gestão pode ser considerada como um fim em si mesmo, uma vez que é impossível promover qualidade de vida, cidadania e desenvolvimento sem que haja efetivo envolvimento dos potenciais beneficiários da ação no curso do projeto.

Dessa forma, podemos salientar que o envolvimento realmente efetivo dos beneficiários de uma ação promove a cidadania dos sujeitos, além disso, eles podem se sentir parte desse processo e assim aderir com mais facilidade, visto que foi consultado e que participou do processo de construção. Por isso destacamos a importância de envolver os potenciais beneficiários, uma vez que, sem essa participação efetiva, corre-se o risco de o projeto se tornar inviável. Para ocorrer tal envolvimento, apresentamos alguns elementos-chave que servirão nesse processo:



- Construção de consensos coletivos sobre concepções de fundo e interesses que possam embasar o projeto a ser desenvolvido.
- Realização de planejamento participativo visando a elaboração do projeto e a definição, de forma conjunta e consensual, dos parâmetros (indicadores) pelos quais o avanço do projeto será analisado.
- Definição dos papéis, responsabilidades e limitações dos diversos atores institucionais envolvidos no desenvolvimento da intervenção.
- A instituição de um ambiente de diálogo franco, com espaços de reflexão crítica e de aprendizado contínuo a partir da prática conjunta.
- Identificação e integração de outros participantes relevantes para o projeto, de forma a dividir o trabalho e as responsabilidades e multiplicar a capacidade de fazer frente às demandas crescentes geradas por processos participativos (ARMANI, 2009, p. 28).



Refleta

A construção de consensos coletivos é um enorme desafio para o assistente social, pois não é fácil realizar mediações. Você acredita que é possível construir consensos coletivos?

Para construir consensos coletivos, a escuta precisa ser muito qualificada e é preciso criar estratégias de articulação coletivas, só assim é possível caminhar rumo ao consenso. Porém, apesar de todos os esforços, talvez não seja possível conseguir absoluto consenso, mas certamente você terá um conjunto de sujeitos que irão expor as suas ideias e desejos e assim poderá chegar a uma proposta que possa embasar seu projeto.

Como você pôde observar, há vários mecanismos de comunicação e de identificação dos *stakeholders* que são importantes também na construção dos consensos como dito anteriormente. Para cada ação, é necessário identificar quais deles são os atores que estarão envolvidos e utilizar os mecanismos para envolvê-los, tendo mais chances de sucesso no projeto social.

Também é necessário utilizar os mecanismos de consulta, e ao utilizá-los, há a necessidade de sistematizar as informações coletadas. Agora, como sistematizar as informações utilizando as estratégias participativas?

Vamos refletir sobre o processo de sistematização das experiências, diagnóstico e/ou atividades implantadas num projeto, programa ou política social. Vamos privilegiar a realização de forma participativa, sendo assim, você poderá realizar com a sua equipe ou com o apoio de uma equipe externa (que poderá ser contratada exclusivamente para este trabalho).

Nesse sentido, iremos conceituar o ato de sistematizar, que significa o ato de colocar algo em ordem, de acordo com regras estabelecidas e respeitando etapas. No caso de projetos, programas e políticas sociais, significa coletar dados e organizá-los com o objetivo de reunir as informações que irão trazer elementos de reflexão e avaliação.

Enquanto processo de construção coletiva, a sistematização é um desafio, pois se tratando de uma construção com a participação dos sujeitos envolvidos, trabalhar na perspectiva de consensos e acordos coletivos é uma experiência muito rica, mas muito trabalhosa também.

Quando realizamos essa atividade, precisamos nos atentar a alguns procedimentos para conseguir sistematizar, interpretar e detalhar uma série de documentos que serão gerados no decorrer desse processo. Nosso objetivo é apresentar algumas possibilidades para que você seja capaz de realizar a sistematização de informações.

Você, na qualidade de facilitador desse processo, deve ter o objetivo de ampliar as possibilidades de intervenção e adquirir elementos para superar as possíveis dificuldades que poderão se apresentar em um projeto, programa ou política social, colaborando para que possa, eventualmente, rever as atividades planejadas e assim contribuir na tomada de novas decisões.

Figura 2.7 | Benefícios da sistematização participativa



Fonte: elaborada pela autora.

A Figura 2.7 apresenta os benefícios que a sistematização das informações pode gerar como: melhorar o foco, ter novas perspectivas, orientar e ampliar as possibilidades de atuação.

Partindo da premissa de que essa atividade deve ser realizada através de uma construção coletiva, existe a necessidade de realizar o processo através de propostas metodológicas participativas, como oficinas, grupos focais, entrevistas, que podem colaborar para uma concretização bem-sucedida dessa operação. Como reforça Meirelles (2012, p. 158, grifo nosso):

A realização de oficinas e criação de espaços de debate com os envolvidos, antes ou durante a construção do projeto de sistematização, tem se mostrado eficaz, sempre que o propósito é contribuir para a reflexão permanente da prática e a partir dos próprios atores. Trata-se de apoiar a construção de condições (conceituais e metodológicas) nas organizações e entre a população envolvida, **a fim de garantir não só a participação de todos, mas também propiciar a permanência da proposta** no cotidiano das organizações e comunidades.

O objetivo de propostas como esta é de gerar aprendizagem e transformações, “[...] deste modo, a sistematização não apenas não se dissocia de processos de criação, como gera possíveis dinâmicas entre indivíduos, instituições e a vida em sociedade”. (MEIRELLES, 2012, p. 159).

Nesse sentido, para se concretizar a sistematização na prática, não é suficiente o ato de fazer ou saber fazer, é preciso ter a habilidade de explicar e de comunicar aos sujeitos como a atividade foi realizada.



Exemplificando

Vamos imaginar que você esteja conduzindo uma reunião de planejamento participativo em uma comunidade que normalmente tem comportamento hostil com técnicos e equipes sociais que ali chegam com alguma proposta. Tal hostilidade, segundo informação de moradores, ocorre, porque até o momento, nenhuma equipe que os consulta oferece uma devolutiva da questão, deixando-os descrentes sobre o trabalho social. Tendo essa informação, para amenizar a hostilidade durante a reunião, você pode começar apresentando a proposta e consultando a comunidade sobre a data de devolutiva, por exemplo. Talvez essa seja uma estratégia que traga tranquilidade aos moradores e que demonstra que a equipe tem uma postura diferente, atenuando assim as reações hostis.

Segundo Meirelles (2012), há necessidade de refletir sobre o “como” da sistematização de experiências, há necessidade de ter um processo de intercâmbio e criação coletiva, através da construção de uma metodologia útil e acessível aos profissionais na prática, que neste processo podem buscar algumas respostas, como:

Diagrama 2.1 | Processo de sistematização



Fonte: adaptada de Meirelles (2012, p. 156).

Dessa forma, esperamos que você tenha compreendido como se realiza e se constrói a sistematização participativa, pensando que ela não se restringe a uma simples coleta de informações ou dados. É um processo muito rico para refletir e tomar decisões, considerando a escuta da voz dos sujeitos, o que é um desafio grande. Os resultados obtidos nesse processo podem lhe surpreender de forma positiva, trazendo novas perspectivas e olhares que certamente proporcionarão a você ainda mais conhecimento.

Sem medo de errar

Agora chegou o momento de resolvermos o último desafio desta unidade, que está relacionado ao ato de sistematizar o planejamento estratégico que será encaminhado à gerência do Programa Saúde da Família. Apresentaremos uma opção de resposta a este desafio, contudo, com os conteúdos apresentados durante esta e as demais seções, você tem a possibilidade de propor outras possibilidades de solução.

Lembre-se, que na Seção 2.1 você elaborou um instrumento para coleta de dados, e, na Seção 2.2, apresentou instrumentos para realizar a escuta qualificada na comunidade onde 50 mil pessoas informaram não receberem visitas dos agentes do PSF.

Agora, como foi possível observar no gráfico exposto no *Diálogo aberto* referente ao estudo realizado pelo Ministério da Saúde, apesar do Programa Saúde da Família ter avançado nos últimos anos, cerca de 60% da população ainda não tem acesso ao programa. O desafio está em sistematizar os resultados das ações do planejamento estratégico e das realizadas para reduzir esse índice demonstrando formas de aumentar a adesão.

Assim, para sistematizar os resultados desse processo, que objetiva apresentar estratégias para aumentar a adesão da população ao programa, a melhor forma é apresentar os resultados por meio de um relatório. Faça um relatório completo, contendo um sumário com os pontos que serão apresentados, após isso, traga uma apresentação do trabalho, conte ao leitor qual é a proposta do relatório, quais atividades foram realizadas, em que período, quais *stakeholders* participaram, quais os objetivos do trabalho e qual equipe esteve envolvida durante o trabalho. Em seguida, apresente

as informações que você coletou durante o processo, informe se os objetivos foram alcançados, quais foram os desafios enfrentados e quais estratégias foram utilizadas para superar e realizar uma escuta qualificada.

Apresente a sistematização como um instrumento de diagnóstico e, ao final, traga as sugestões e estratégias para que a população tenha aderência ao programa. Por exemplo, se uma das questões identificadas durante o planejamento estratégico foi que as pessoas não aderiam ao programa porque não o conheciam, aponte estratégias que a equipe poderá adotar para resolver tal questão, como propor reuniões mensais em diversos pontos estratégicos da comunidade, ou a entrega de panfletos informativos, ou ainda a participação de agentes nas reuniões de pais nas escolas da região para informar e levar conhecimento sobre o funcionamento do programa.

Você deve apresentar estratégias de solução para cada um dos itens identificados como questão-problema, a depender da questão você poderá inserir soluções, a curto, médio e longo prazo.

Seja criativo e lembre-se que você entregará esse relatório para a equipe de gestão e ele deve representar a sistematização de todo o estudo que realizou para identificar por que há um grande número de pessoas que ainda não participam do programa.

Ao final, separe um espaço no seu relatório para os anexos e insira todos os instrumentos elaborados e utilizados durante o processo que realizamos desde a Seção 2.1 até agora.

Bom trabalho!

Avançando na prática

Assumindo uma UBS na aldeia indígena

Descrição da situação-problema

Um assistente social acabou de assumir a posição de gestão de uma Unidade Básica de Saúde (UBS) que foi recém-construída e irá atender uma aldeia indígena que está bem próxima. Por ser uma população com a qual nunca trabalhou, o assistente precisará conhecer melhor a realidade a fim de implantar algumas ações para realizar uma aproximação e informar sobre os serviços que estarão disponíveis. Contudo, ele foi informado que há uma certa resistência da população da aldeia, devido a problemas anteriores com agentes de saúde que realizavam visitas semestrais.

Diante dessa situação, como se aproximar dessa realidade e construir um planejamento estratégico eficiente?

Resolução da situação-problema

Primeiro, é importante que seja feita uma aproximação com a população com a maior brevidade possível.

Por isso, como sugestão de solução para esta questão, seria importante que a assistente social pudesse mapear o contexto interno, externo, a identidade, a missão, bem como os problemas e desafios que devem ser superados.

Para colaborar com esse processo, pode-se utilizar um modelo de "pré-planejamento estratégico", conforme mostra a tabela a seguir:

Tabela 2.3 | Modelo de pré-planejamento estratégico

CONTEXTO INTERNO		CONTEXTO INTERNO		IDENTIDADE E MISSÃO	PROBLEMAS E DESAFIOS
Pontos Fortes	Pontos Fracos	Oportunidades	Ameaças		

Fonte: Abong, (2007).

Com a construção dessa tabela, o assistente social terá condições de realizar o planejamento estratégico das ações.

Faça valer a pena

1. Entre os vários instrumentos de gestão, no âmbito das políticas sociais, projetos e programas sociais, a metodologia do planejamento estratégico é destacada sobretudo por sua capacidade de estimular e organizar pensamentos estratégicos, ou seja, aqueles que se constituem como respostas às ameaças e às oportunidades identificadas na análise do contexto como um todo. Acerca do planejamento estratégico analise as afirmativas que se seguem:

1. Peculiariza-se pela ênfase na capacidade de ação dos atores e na correlação de forças políticas presentes nos contextos determinados.
2. Sua execução requer: definição de equipe, análise do contexto externo e interno, definição dos objetivos e de estratégias.
3. Seu processo de realização só se conclui com a avaliação que se desenvolve ao longo da organização e execução de todas as etapas.
4. O planejamento estratégico é assim denominado porque tem uma influência empresarial em sua concepção inicial.

Após sua análise a respeito as afirmativas expostas no texto-base, é correto o que se afirma em:

- a) 1, 2 e 3, apenas.
- b) 1, 2 e 4, apenas.
- c) 1, 2, 3 e 4.
- d) 2, 3 e 4, apenas.
- e) 1, 3, 4, apenas.

2. O processo de sistematização participativa se constrói com a presença de diversos atores e não se restringe a uma simples coleta de informações ou dados, mas é um processo muito rico no qual se pode refletir e tomar decisões a partir da escuta da voz dos atores, e isso pode ser um grande desafio para o profissional de Serviço Social.

Dessa forma, quais perguntas devem ser feitas ao realizar uma sistematização participativa?

- a) O que sistematizar? Quem participa e com quais papéis? Como o conhecimento se constrói na prática?
- b) Quem não deve participar da sistematização? Como será concretizada a pesquisa? Como sistematizar as falas?

- c) Quem é o mais capacitado da equipe para sistematizar? O que sistematizar? O que fazer com os atores envolvidos?
- d) Quem será o alvo da sistematização? Quantos instrumentais devo utilizar? Como executar a atividade nos equipamentos?
- e) Quem serão os atores envolvidos? Por que devo fazer uma sistematização? O que significa sistematizar de forma participativa?

3. Entendemos que o planejamento participativo requerer a construção de um processo participativo que deve seguir alguns passos, compreendendo o envolvimento dos atores participantes do processo. E quando ele é chamado de estratégico é porque "o processo de planejamento trata de questões de desenvolvimento ou estratégias" (SILVA, 2000 p. 24).

Diante do texto-base que se apresenta, no caso do planejamento estratégico, sua ênfase está em:

- a) Criar, elaborar, administrar.
- b) Direcionar, identificar, desenvolver.
- c) Conduzir, sistematizar, elaborar.
- d) Planejar, construir, sistematizar.
- e) Dinamizar, elaborar, conduzir.

Referências

ARMANI, Domingos. **Como elaborar projetos?** Guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais. Porto Alegre: Tomo editorial, 2009.

_____. **Como elaborar projetos?** Guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais. São Paulo: Tomo editorial, 2000.

BRASIL. Portal da Saúde. **Estratégia Saúde da Família**. Disponível em: <http://dab.saude.gov.br/portaldab/ape_esf.php>. Acesso em: 10 mar. 2017.

_____. Ministério da **Saúde. Saúde da Família no Brasil** - Uma análise de indicadores selecionados 1998-2004. Brasília, 2006.

BAPTISTA, Myrian Veras. **Planejamento social: intencionalidade e instrumentação**. 3. ed. São Paulo: Veras, 2013.

CARVALHO, Maria do Carmo Brant de. Avaliação de projetos sociais. In: ÁVILA, Célia M. de. (Coord.). **Gestão de projetos sociais**. 3. ed. rev. São Paulo: Associação de Apoio ao Programa Capacitação Solidária, 2001. (Coleção gestores sociais). Disponível em: <http://www.casa.org.br/images/PDFARQUIVOS/Gesto_de_Projetos_Sociais.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2015.

CURY, Thereza Christina Holl. Elaboração de projetos sociais. In: ÁVILA, Célia M. de. (Coord.). **Gestão de projetos sociais**. 3. ed. rev. São Paulo: Associação de Apoio ao Programa Capacitação Solidária, 2001. (Coleção gestores sociais). Disponível em: <http://www.casa.org.br/images/PDFARQUIVOS/Gesto_de_Projetos_Sociais.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2015.

FERREIRA, Lucélia da Silva. **Projeto virando o jogo: repercussões na vida das crianças**. Área de relações comunitárias da concessionária Ecovias dos Imigrantes. 2012. 133 f. Dissertação (Mestrado em Serviço Social)–Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2012.

FISCHER, Rosa Maria. **O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor**. São Paulo: Gente, 2002.

LIMA, Ana Lúcia. Consulta participativa de opinião: o passo a passo da coleta de informações numa perspectiva participativa. In: OTERO, Martina Rillo (Org.). **Contexto e prática da avaliação de iniciativas sociais no Brasil**. São Paulo: Peirópolis, 2012.

MARTINELLI, Maria Lucia. Reflexões sobre o serviço social e o projeto ético-político profissional. **Revista Emancipação**, Ponta Grossa, n. 6, 2006.

MEIRELLES, Cristina. Avaliação e sistematização de experiências. In: OTERO, Martina Rillo (Org.). **Contexto e prática da avaliação de iniciativas sociais no Brasil**. São Paulo: Peirópolis, 2012.

NETTO, José Paulo; CARVALHO, Maria do Carmo Brant de. **Cotidiano: conhecimento e crítica**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal**. 19. ed. Rio de Janeiro. Record, 2010.

SILVA, Antonio Luiz de Paula e. **Utilizando o planejamento como ferramenta de aprendizagem**. São Paulo: Instituto Fonte, 2001.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Responsabilidade social empresarial, teoria e prática**. 2. ed. Rio de Janeiro, 2006.

VASCONCELOS, Ana Maria de. **A/o assistente social na luta de classes: projeto profissional e mediações teórico-práticas**. São Paulo: Cortez, 2015.

WANDERLEY, Mariangela Belfiore. Políticas públicas e trabalho social: polêmicas em debate. In: ARREGUI, Carola Carbajal; BLANES, Denise Neri (Orgs). **Metodologias de trabalho social**. São Paulo: IEE PUC/SP, 2006.

Formulação e planejamento de planos, programas e projetos

Convite ao estudo

Olá, aluno! Seja bem-vindo.

Mais uma unidade se inicia e até aqui já percorremos uma longa caminhada pelo universo do planejamento social. Desde a primeira unidade refletimos sobre a cotidianidade e como o planejamento faz parte desse processo.

Nesta unidade, o nosso objetivo é apresentar alguns elementos novos que irão contribuir para a construção de um projeto. Será um momento especial, pois você terá a oportunidade de conhecer conceitos e de aplicá-los no decorrer de cada desafio.

Sobre o exercício da prática profissional do assistente social, é importante termos clareza de que há caminhos metodológicos que devem ser seguidos para se realizar um planejamento social adequado.

Para que você atue em sua futura profissão com muita seriedade, nesta unidade, vamos tratar da formulação e planejamento de planos, programas e projetos, sendo que na Seção 3.1 exploraremos o tema de indicadores sociais: ferramenta para o planejamento, momento em que trataremos desde o conceito até a sua aplicação nas políticas sociais. Na Seção 3.2, trabalharemos o passo a passo da elaboração de um projeto; este será um momento importante, pois percorreremos um ciclo de vida de projetos e apresentaremos um roteiro para a sua formulação. Já na Seção 3.3 nossa reflexão será sobre a sistematização e a implementação de projetos; este será o momento em que você terá a oportunidade de retomar alguns conceitos trabalhados, como implementação e sistematização, mas agora iremos utilizá-los na perspectiva de um projeto social. Será uma bela caminhada, não é mesmo?

Você terá a oportunidade de apreender todo esse conteúdo a partir da

aplicação de forma prática do material estudado ao longo das seções. Será um momento muito rico, poder construir um projeto social, e, ao longo das seções, os desafios impostos irão colaborar para que você utilize as ferramentas disponibilizadas nas seções e, também, nas unidades anteriores.

Para tornar o seu aprendizado mais próximo possível do que ocorre no cotidiano do trabalho do assistente social, veremos a seguinte situação: a Consultoria Práxis Social foi contratada pela Secretaria de Assistência Social para realizar diversas atividades na comunidade de Paraisópolis, onde situa-se uma das maiores favelas da cidade de São Paulo. O contrato preconiza atividades desde diagnóstico social até a elaboração de um projeto social. De acordo com as Prioridades e Metas do Pacto de Aprimoramento do SUAS – Gestão Municipal 2014, há cerca de 21 metas que precisam ser monitoradas e priorizadas pelos municípios, dentre elas temos a Meta 3: Cadastrar as famílias com beneficiários do BPC (Benefício de prestação continuada) no CadÚnico.

Sabendo disso, imagine que a comunidade Paraisópolis apresenta diversas problemáticas com relação à infraestrutura, assistência social, educação e cultura e segurança, porém o que aparentemente tem ocorrido muito e inviabilizado a implantação de novos projetos é o fato da população não participar dos Conselhos Municipais de Assistência Social, não se utilizando desse espaço de luta pelas garantias sociais e reivindicação.

O seu desafio nesta unidade será o de acompanhar a assistente social Maria Tereza, que é a gerente de consultoria na realização do gerenciamento desse contrato. Que projeto ela poderá desenvolver a partir dos diversos dados levantados? Prepare-se, você terá muito trabalho pela frente e muito aprendizado. Sem dúvida, o conhecimento sobre a elaboração de projeto social lhe ajudará muito nos novos desafios, não é mesmo? Como apresentação final da unidade, você deve elaborar um relatório de implementação de um projeto social.

Será uma nova oportunidade de aprender. Então, sugerimos que você aproveite cada momento desta leitura e se empenhe em seu processo de formação profissional, pois todo o conteúdo, a indicação de leitura e os desafios serão fundamentais para o seu enriquecimento.

Temos muito trabalho pela frente, por isso aproveite esta oportunidade. Lembre-se de que este é um momento precioso na sua formação, então tudo o que conseguir absorver e compreender embasará a sua prática profissional.

Preparados? Animados?! Desejamos uma ótima caminhada.

Seção 3.1

Indicadores sociais: ferramenta para o planejamento

Diálogo aberto

Nesta seção, vamos trabalhar as questões que nos levam a entender os aspectos conceituais sobre os indicadores sociais: as possibilidades e limites para o uso de indicadores e a utilização de indicadores sociais para o planejamento de políticas, planos, programas e projetos sociais. O que é isso? Como ocorre? Aliás, isso é possível de acontecer? Vamos então retomar o caso da Consultoria Práxis Social, que lhe convidou para participar do trabalho que será realizado na comunidade de Paraisópolis, na cidade de São Paulo, e você auxiliará Maria Tereza nas atividades.

O contrato iniciará com a atividade de conhecer o território, identificando as demandas prioritárias da comunidade, o que é um grande desafio, pois, hoje, segundo os dados do IBGE, esta comunidade tem aproximadamente 42 mil habitantes. Diante disso, como realizar o planejamento das ações para atender a meta 20, que é: ampliar a participação dos usuários e trabalhadores nos Conselhos Municipais de Assistência Social, meta esta que faz parte das Prioridades e Metas do Pacto de Aprimoramento do SUAS – Gestão Municipal 2014, documento que foi atualizado em janeiro do ano de 2016.

Para isso você, inicialmente, deverá apoiar Maria Tereza no engajamento da comunidade para a participação de todos no processo de diagnóstico. Em contrapartida, seu desafio também é o de pensar a partir do território, em ferramentas e indicadores sociais, que possam evidenciar mudanças a longo prazo. Lembre-se de que você terá que compreender o uso de indicadores para o planejamento de programas e projetos sociais como forma de analisar o motivo de os moradores da comunidade e usuários do CRAS e CREAS não estarem participado dos Conselhos Municipais. Isso será essencial para cumprir mais este desafio.

Não pode faltar

Como vimos nas seções anteriores, o planejamento é uma ferramenta fundamental no cotidiano profissional de um assistente social, e, para a sua realização, é importante desenvolver habilidades e competências para realizar as fases metodológicas de um bom planejamento, entendendo que há dimensões políticas, éticas e racionais e que o processo de planejamento é cíclico e começa por conhecer a realidade territorial e levantar as necessidades locais utilizando-se de uma escuta qualificada, que é um instrumento de fundamental importância para a elaboração e execução das ações planejadas.

Vamos avançar mais, partindo para a compreensão dos indicadores sociais. Você vai perceber que eles estão presentes em ações de nosso trabalho cotidiano e precisamos inseri-los em nossa intervenção, pois podem sinalizar o sucesso, o fracasso ou a necessidade de ampliar ou reposicionar o processo interventivo.

Por isso, começaremos contextualizando o significado dos indicadores sociais para, no segundo momento, realizar uma análise sobre o uso desses indicadores como uma ferramenta importante na construção de estratégias de gestão e planejamento de planos, projetos e programas sociais.

Começamos pela origem do termo "indicador", que, conforme Calil (2013, p. 61), tem origem do latim, *indicatore*, e significa "aquilo que indica ou serve de indicação". No cotidiano, os indicadores servem para nos ajudar a compreender e a realizar leituras sobre diversos fenômenos existentes em nosso cotidiano, sejam eles no âmbito público ou privado.



Refleta

Os indicadores sociais são ferramentas fundamentais para o trabalho do assistente social.

Será que ao observar algum dado, podemos considerá-lo como a absoluta verdade sobre um determinado fato, território, condições de vida e tantos outros elementos que fundamentam a vida em sociedade?

Para Jannuzzi (2001 apud ARAÚJO; BOULLOSA, 2009), os indicadores servem para apontar a eficiência ou ineficiência das políticas sociais, dos programas ou dos projetos sociais. Servem de marcas ou sinalizadores, que auxiliam no conhecimento da realidade e no alcance dos objetivos propostos nas políticas ou projetos sociais, conforme esclarece Valarelli (2005 apud CARVALHO, 2001). Isso significa que eles

têm uma função muito importante no processo de avaliação, apesar de se ter uma perspectiva de que a construção dessa ferramenta se caracteriza como um exercício que há necessidade de técnicas sofisticadas e inacessíveis, o que não é verdade.

É claro que você precisará adquirir conhecimentos e técnicas para que consiga construir indicadores que possam realmente satisfazer as necessidades de um planejamento de planos, projetos e programas e, também, para realizar o monitoramento e avaliação dessas iniciativas (que veremos com mais profundidade na Unidade 4), contudo, não são técnicas sofisticadas ou inacessíveis. Esse exercício deve servir de reflexão e ser capaz de subsidiar as suas decisões com relação às medidas que você deverá tomar enquanto planejador.

Para que você compreenda como os indicadores são utilizados no cotidiano, podemos exemplificar com a apuração dos requisitos para a vitória ou não das escolas de samba. Quando ocorrem os desfiles das escolas, elas são avaliadas com notas que variam de 0 a 10. Para que as notas sejam atribuídas, é necessário que sejam considerados diversos indicadores que são acompanhados pelos avaliadores no decorrer da apresentação, como bateria, samba-enredo, harmonia, entre outros. A escola que tiver a maior pontuação, aos seja, que atendeu os indicadores com mais eficiência, será eleita a campeã do carnaval.

Já no âmbito das políticas públicas, há diversos indicadores que são acompanhados e avaliados, como nível de desemprego, Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), programas como Bolsa Família e tantos outros que são possíveis acompanhar a partir de leituras dos relatórios apresentados pelos órgãos gestores.

Para que você compreenda melhor este acompanhamento, vamos apresentar um dos indicadores do Programa Bolsa Família apresentado no último Relatório de Gestão do Ministério de Desenvolvimento Social, em abril de 2015.

Tabela 3.1 | Metas quantitativas não regionalizadas

METAS QUANTITATIVAS NÃO REGIONALIZADAS						
Nº	Descrição da Meta	Unidade de Medida	Prevista 2015	Realizada em 2015	Realizada até 2014	% Realização (c/a)
1	Transferir renda para 13,8 milhões de famílias em condições de pobreza e de extrema pobreza, utilizando a Busca Ativa para localização e cadastramento de famílias que atendem aos critérios de elegibilidade	Famílias em condição de pobreza ou extrema pobreza	13.800.000	1.495.289	14.003.441	101,47%
2	Incluir 800 mil famílias em extrema pobreza no Programa Bolsa Família	Famílias em extrema pobreza	800.000	341.285	1.376.904	172%

Fonte: adaptada de (MDS, 2015, p. 26).

Na tabela anterior, você pode observar que há a descrição de duas metas referentes ao Programa Bolsa Família. A unidade de medida com relação à primeira meta, a respeito da transferência de renda à famílias em extrema pobreza, tinha previsto, para 2015, R\$ 13.800.000, contudo, o que foi realizado nesse ano foi de R\$ 1.495.289. Já em 2014, foi realizado R\$ 14.003.441 e a última coluna apresenta a porcentagem da realização da meta, que foi de 101,47%, ou seja, de um ano para o outro a meta foi ultrapassada com essa porcentagem. Este dado é um importante indicador, pois podemos observar como está o investimento no programa, ou até de fazer comparações com outros investimentos feitos pelo Estado.

Vamos agora para a segunda meta do programa que refere-se à inclusão de 800 mil famílias em extrema pobreza no programa. Foi previsto, para 2015, a inclusão de 800 mil famílias. Em 2014, foram incluídas 341.285 famílias e, em 2015, 1.376.904. Percentualmente, podemos observar que a inclusão de famílias atingiu 172% da meta. Interessante observar como os indicadores nos auxiliam a ter a dimensão de avanço ou retrocesso em um programa tão grande como este, não é mesmo?



Pesquise mais

Se você deseja acompanhar os programas sociais do governo federal, acesse o site a seguir, que traz notícias sobre os programas, além de ter acesso aos relatórios de indicadores, monitoramento e avaliação. Você também poderá observar como os indicadores são fundamentais para a tomada de decisão.

BRASIL. **Ministério do Desenvolvimento Social e Agrário**. Disponível em: <<http://mds.gov.br/>>. Acesso em: 21 mar. 2017.

É importante que você se atente que, quando tratamos de políticas públicas, planos, programas e projetos, os indicadores são fundamentais para que se possa tomar decisões, fazer comparações e mensurar resultados que colaborem para a leitura da realidade. No entanto, os indicadores não podem ser os únicos meios de verificação. A escuta qualificada dos usuários e a visita no território que sofrerá a intervenção, por exemplo, são ações que também podem ser utilizadas para a realização de avaliação e monitoramento das políticas, planos, projetos e programas, visto que muitas vezes essa leitura pode ser realizada de diversas formas e observando limitações e desafios que devem ser analisados.



Pesquise mais

Se você deseja conhecer e acompanhar a metodologia de análise e indicadores sociais analisados referentes ao IDH, que dá bases inclusive para análise de programas como o Bolsa Família, políticas de saúde entre outras, acesse:

BRASIL. **Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento no Brasil**. Disponível em: <www.pnud.org.br/>. Acesso em: 21 mar. 2017.

Um dos desafios é elaborar indicadores confiáveis que contextualizem os problemas sociais que pretendemos enfrentar através dos projetos, programas ou políticas. Nesses casos, a construção de indicadores é uma tarefa “quase artesanal”, como aponta Raposo (2000 apud ARAÚJO, BUOLLOSA, 2009).



Exemplificando

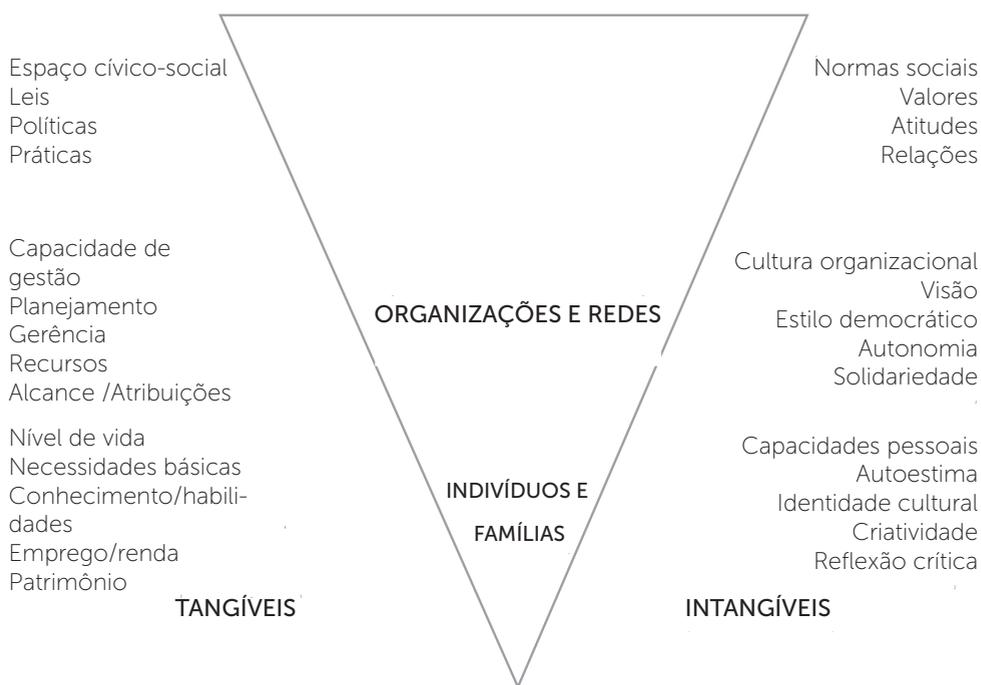
Como já tratamos nos parágrafos anteriores, os indicadores fazem parte do nosso cotidiano e por isso nos deparamos com eles todos os dias.

Para que você consiga identificar se está em estado febril, por exemplo, é preciso medir a temperatura corporal, certo? Caso a temperatura esteja acima dos 36,5 °C, significa que você está com febre. Este é o indicador! E como medimos isso? Por meio de um termômetro, ele é o instrumento ou o sistema que nos permite fazer a leitura e identificar-se seu estado é febril ou não (CARVALHO, 2001).

Além de se apresentar como uma tarefa **quase artesanal**, os indicadores têm outros desafios quanto à dificuldade de mensurar as questões subjetivas que se apresentam nos projetos, como: compreensão da diversidade de realidades, emoções, atitudes e tantas outras questões que não podem ser mensuradas de forma quantitativa, o que denominamos de indicadores intangíveis. Vamos entender como isso funciona na prática?

Quando tratamos de desafios e limitações no uso desta ferramenta, é importante que você saiba que há dois tipos de indicadores: os tangíveis e os intangíveis, que podem ser medidos de forma qualitativa ou quantitativa. Na figura a seguir, apresentamos alguns exemplos que irão lhe ajudar a compreender as diferenças entre os dois tipos de indicadores.

Figura 3.1 | Indicadores tangíveis e intangíveis



Fonte: Raposo (2001, p. 97).

A figura representa os indicadores tangíveis e intangíveis. Oferecendo alguns exemplos de ambos em diversas categorias, como quando trabalhamos com indivíduos e famílias, o indicador de emprego e renda é tangível, visto que podemos quantificar, e o indicador autoestima e criatividade são intangíveis, visto que não podemos quantificar se um indivíduo tem ou não autoestima ou o quanto ele é criativo, por exemplo.

Como você pode verificar no cone invertido, os indicadores tangíveis são observáveis e são passíveis de aferição, seja quantitativa ou qualitativa, como renda, escolaridade, legislação.

Já os indicadores intangíveis são aqueles que só podemos captar de forma parcial ou indireta, como autoestima, atitudes, comportamentos e outros. “São dimensões complexas da realidade [...], manifestações indiretas, ‘cercando’ a complexidade do que pretendemos observar” (VALARELLI, 2005, p. 36).

Os indicadores tangíveis ou intangíveis são ferramentas importantes no processo de planejamento, gestão e monitoramento dos projetos, e, para o sucesso dessas ações, Araújo e Boullosa (2009, p. 139) alertam para alguns objetivos importantes que devem fazer parte do planejamento estratégico, quando estamos elaborando os indicadores sociais, como:

- 
- a) Indicar com exatidão os resultados de cada um dos níveis de objetivos;
 - b) Fornecer os elementos tangíveis de realização de cada nível;
 - c) Fornecer a descrição dos elementos operacionais, tais como: quantidade, qualidade, público-alvo, tempo e localização dos objetivos e resultados;
 - d) Julgar a necessidade, importância e viabilidade do projeto e de seus produtos;
 - e) Estabelecer critérios para a realização periódica do projeto;
 - f) Acompanhar o andamento e realização do projeto.

Apesar de compreendermos que esses elementos são relevantes na construção de indicadores sociais que nos aproximem dos dados da realidade a ser avaliada, no cotidiano das políticas públicas, discutimos a complexidade das transformações cotidianas e da dinâmica da realidade das expressões da questão social. Neste sentido, em muitos momentos, os indicadores não conseguem acompanhar as realidades e sua dinâmica.



Assimile

É importante entender que o significado da palavra “indicador” está relacionado a algo que indica ou que serve de indicação. É necessário atentar-se que os indicadores não são a realidade, mas sinalizam elementos para compreender a realidade. Por isso, vá além dos dados aferidos por meio dos indicadores. Como assistentes sociais, devemos nos aproximar da realidade social, visitando os territórios, fazendo a escuta qualificada dos sujeitos, que certamente irão complementar a análise e a tomada de decisão.

Como aponta Arregui (2012), a crescente produção de dados quantitativos não tem garantido aos gestores um conhecimento mais apurado das realidades, bem como os impactos esperado com a implantação de diversas políticas públicas.

Januzzi (2011 apud ARREGUI, 2012) complementa dizendo que na atualidade sofremos com o paradoxo da “escassez na abundância”, que, segundo o autor, denomina-se como um processo crescente na produção de informações, de banco de dados e criação de sistemas de informação sobre diversos temas, como condições de vida da população, desempenho das políticas públicas, mas que não conseguem traduzir a realidade como ela se apresenta, trazendo resultados distorcidos e que pouco elucidam as diversidades e complexidades.

O excesso de informações que temos, principalmente os quantitativos, tem nos obrigado a produzir cada vez mais dados, o que Gauléjac (2005 apud ARREGUI, 2012, p. 536) denomina de “quantifrenia” para apresentar uma análise crítica sobre o “predomínio de uma lógica instrumental que exige a produção cada vez mais crescente, [...] abandonando a interrogação anterior de para que servem esses dados. [...] em vez de construir uma inteligência política, temos exatamente o seu contrário”.



Assimile

Observe que os indicadores são ferramentas que devem nos auxiliar na tomada de decisão e podem ser uma das formas de conhecer a realidade da qual se deseja realizar alguma intervenção. Por isso, é importante saber ler os indicadores, ter um olhar sensível para os números, caso contrário ele também pode nos auxiliar a tomar decisões equivocadas. Lembre-se de que por trás dos diversos indicadores de acompanhamento do programa Bolsa Família, por exemplo, há famílias, sujeitos, ou seja, seres humanos que precisam ser tratados de forma receptiva.

Precisamos refletir sobre essas informações. No momento da criação de indicadores sociais, podem surgir críticas de quem está sendo atendido pelo projeto, programa ou política pública. Neste caso, essas críticas podem nos apontar para a necessidade de uma nova quantificação de dados que podem dar voz a dados que inicialmente não foram contados, pois, como argumenta Jany-Catrice (2009 apud ARREGUI, 2012, p. 536), “o que não é contado, não conta”.

Sendo assim, é importante refletirmos e nos atentamos que somente os indicadores quantitativos não conseguem dar conta da realidade dinâmica da sociedade que precisa ser feita pelo assistente social, que deve pensar em novas medidas para conhecer a realidade. Como aponta Koga (2003 apud ARREGUI, 2012, p. 536, grifos nossos):

Neste contexto, a demanda da produção de novas medidas tem na base uma forte crítica à lógica econômica na produção das estatísticas e dos indicadores sociais, pois, **ao desconsiderar aspectos vitais das condições de vida em sociedade e as suas dinâmicas, não revelam nem traduzem a complexidade das questões** sociais emergentes e as especificidades que desenham nos contextos populacionais e territoriais.

Por isso, entendemos que a formulação de indicadores sociais é essencial no ciclo de vida dos projetos como uma ferramenta de gestão fundamental no processo de planejamento estratégico.



Pesquise mais

Para criar políticas, projetos e ações que reduzam o desemprego, e, para combater o trabalho infantil, por exemplo, são utilizados os dados da Organização Internacional do Trabalho, que é uma organização que se empenha em pesquisar e acompanhar indicadores que auxiliam na tomada de decisões do Estado. Se você deseja conhecer mais sobre os índices de emprego, desemprego e trabalho infantil, acesse:

Organização Internacional do Trabalho. Disponível em: <www.oitbrasil.org.br/>. Acesso em: 21 mar. 2017.

Muitas intervenções sociais acontecem sem planejamento e sem a prévia formulação dos indicadores sociais, que, por vezes, ocorre devido à falta de experiência profissional, deficiência na formação, ou até à precarização e intensificação do trabalho cotidiano. Na prática, a experiência nos alerta para a importância de um planejamento estratégico bem estruturado, para que se tenha bons resultados no processo de avaliação e monitoramento políticos e de projetos sociais.

O papel dos indicadores sociais nos programas, projetos e nas políticas públicas é de acompanhar o desempenho dos objetivos das iniciativas e poder realizar, de forma eficaz, uma leitura mais aproximada da realidade.

Como pudemos evidenciar, os indicadores sociais são de suma importância no processo de planejamento, acompanhamento, avaliação e gestão de programas, projetos e políticas públicas, no entanto, somente os dados estatísticos não são suficientes para que a iniciativa tenha sucesso. Como assistentes sociais e gestores, precisamos ter um olhar que observe para além do que os números nos dizem e,

neste sentido, a nossa visão de mundo e o nosso preparo técnico serão ferramentas fundamentais no processo de planejamento e gestão.

Sendo assim, a escolha pela realização de um planejamento social pressupõe a criação de indicadores que possam colaborar com o processo e nos apresentar formas de monitorar as ações planejadas. Com a sua mensuração, poderemos avaliar se o caminho que decidimos percorrer está sendo realizado pelo trajeto correto ou se devemos fazer uma “curva” ou ainda um “retorno” para alcançar os objetivos. Pense nisso! A sua formação é fundamental para a realização de um planejamento responsável e eficiente!

Sem medo de errar

Vamos resolver o primeiro desafio desta unidade, que está relacionado à meta 20 de ampliação a participação dos usuários e trabalhadores nos Conselhos Municipais de Assistência Social, que faz parte do documento que foi atualizado em janeiro de 2016, denominado *Prioridades e Metas do Pacto de Aprimoramento do SUAS – Gestão Municipal 2014*.

É importante lembrar que as suas ações devem ser no sentido de fomentar a participação da população nas reuniões do conselho, sendo assim, já pensou que talvez a ausência da população se deva ao fato de não conhecerem a função dos conselhos de assistência social? Ou, ainda, de não saberem o local, dia e hora que as reuniões ocorrem? Ou que os horários e dias que ocorrem as reuniões grande parte da população está trabalhando?

Pense então que você deve iniciar realizando uma escuta com a população. Por isso, como estratégia, podem ser agendadas algumas reuniões à tarde e aos sábados pela manhã, a fim de aumentar a participação para apresentar a função do conselho de assistência social, além do cronograma com as datas e os horários e, em cada reunião, deve ser fomentada a presença de ao menos cinco participantes. Estas pessoas serão responsáveis por apresentar os pleitos da comunidade e apresentar as discussões realizadas no conselho.

Com esta estratégia, ao final das reuniões, você terá uma quantidade de pessoas significativa e a comunidade começará a compreender como é importante a participação popular.

É importante que as pessoas que participarão das reuniões do conselho sejam informadas de como funciona a política de assistência social, qual a função do Estado, por que e qual a função dos conselhos e de quem dele participa. É de suma relevância que agende uma reunião com os participantes e os incentive e capacite para que se sintam empoderados e seguros para essa participação.

Dentro desse desafio, você precisava colaborar com Maria Tereza, criando indicadores de acompanhamento de tal ação, como:

Quadro 3.1 | Quadro de indicadores sociais

Objetivo	Indicadores Sociais	Indicadores Sociais
Fomentar a participação da comunidade de Paraisópolis nas reuniões de Conselho de Assistência social do Município.	1. Indentificar número de reuniões a população da comunidade de Paraisópolis participou 1.1 Quantos pleitos e devolutivas da comunidade, forma discutidas na reunião de conselho	2. Lista de presença de reunião do conselho de assistência social. 2.1 Ata de reunião do conselho 2.2 Reunião de decolutiva na comunidade ou no CRAS

Fonte: elaborado pela autora

Como você pode observar, para um objetivo, pode-se ter mais de um indicador e deve-se ter um instrumento para coletar tal informação. Assim, você conseguirá acompanhar todo o processo e verificar se a meta 20 está sendo cumprida na comunidade Paraisópolis. Agora, pense em outros indicadores para acompanhar a participação da comunidade de Paraisópolis. Bons estudos!

Avançando na prática

Crianças do CCA

Descrição da situação-problema

Um assistente social foi convidado para criar indicadores de avaliação de um dos projetos implantados no Centro de Crianças e Adolescentes (CCA) do bairro de Campo Limpo na cidade de São Paulo.

O CCA é um equipamento que visa o desenvolvimento de atividades com crianças e adolescentes de 6 a 14 anos e onze meses, tendo por foco a constituição de espaço de convivência a partir dos interesses, demandas e potencialidades dessa faixa etária. As intervenções devem ser pautadas em experiências lúdicas, culturais e esportivas como formas de expressão, interação, aprendizagem, sociabilidade e proteção social. Deve atender crianças e adolescentes com deficiência, retiradas do trabalho infantil e/ou submetidas a outras violações de direitos, com atividades que contribuam para ressignificar vivências de isolamento, bem como propiciar experiências favorecedoras do desenvolvimento de sociabilidades e prevenção de situações de risco social. (SÃO PAULO, *on-line*).

Considerando as atividades já descritas, o objetivo geral do projeto é: oferecer proteção social à criança e ao adolescente em situação de vulnerabilidade e risco, por meio do desenvolvimento de suas potencialidades, bem como favorecer aquisições para a conquista da autonomia, protagonismo e cidadania, mediante o fortalecimento de vínculos familiares e comunitários.

Pensando neste objetivo geral, o CCA, hipoteticamente, implantou um projeto piloto de contação de histórias infantis para as crianças de até 10 anos.

Para verificar se o projeto está colaborando com o objetivo geral do serviço, o assistente social foi convidado para elaborar alguns indicadores de acompanhamento do projeto e verificar se realmente as atividades desenvolvidas estão agradando as crianças e colaborando com o objetivo geral. Quais seriam os indicadores que ele poderá elaborar?

Resolução da situação-problema

Para resolver a situação-problema, lembre-se de que o desejo do CCA-Campo Limpo é o de verificar se as crianças estão sendo contempladas pelo projeto de contação de história.

Precisamos criar indicadores que possam nos dar algumas respostas sobre o projeto, por isso, vamos apresentar alguns exemplos de indicadores que podem ser utilizados, mas é possível criar muitos outros.

Quadro 3.2 | Quadro consolidado de indicadores sociais

OBJETIVO GERAL DO CCA	OBJETIVO DO PROJETO	Indicadores Sociais	Instrumento de verificação	Periodicidade
Oferecer proteção social à criança e adolescente, em situação de vulnerabilidade e risco, por meio do desenvolvimento de suas potencialidades, bem como favorecer aquisições para a conquista da autonomia, protagonismo e cidadania, mediante o fortalecimento de vínculos familiares e comunitários	Fomentar o desejo pela leitura nas crianças	1. Participação das crianças nas seções de contação de história	1.1 Observação de um agente da equipe responsável pelo projeto. 1.2 Construção de mural de avaliação (ao final de cada contação, cada criança colar uma carinha feliz, médio e ruim) para a contação do dia.	1.1 Toda contação de história 1.2 Toda contação de história.

Fonte: elaborado pela autora.

Ao final de um mês, esses materiais deverão ser tabulados e analisados e farão parte do relatório mensal do serviço. Com os apontamentos feitos, a equipe poderá realizar as alterações que forem necessárias.

Faça valer a pena

1. Quando tratamos de indicadores sociais, podemos dizer que são ferramentas de extrema importância para a gestão de projetos, programas ou políticas públicas e realizar a leitura dos dados é um desafio constante aos gestores.

Assim, os indicadores sociais são elementos de suma importância para os projetos, programas e políticas públicas.

Após sua análise acerca do texto exposto, assinale a alternativa que traz corretamente o significado de indicador social:

- O indicador social é uma estatística que nos ajuda a criar os orçamentos pessoais e dos projetos sociais.
- O indicador social é uma ferramenta de controle dos custos do projeto, programa e políticas sociais.

- c) O indicador social é uma espécie de “sinalizador” quando se trata de acompanhar as políticas públicas.
- d) É uma espécie de alternativa de gestão social para os projetos das ONGs e dos estados e municípios.
- e) O indicador social é uma ferramenta de controle da população, das ações dos sujeitos e do trabalho das equipes.

2. Leia com atenção: “[...] a demanda da produção de novas medidas tem na base uma forte crítica à lógica econômica na produção das estatísticas e dos indicadores sociais, pois, ao desconsiderar aspectos vitais das condições de vida em sociedade e as suas dinâmicas, não revelam nem traduzem a complexidade das questões sociais emergentes e as especificidades que desenham nos contextos populacionais e territoriais” (KOGA apud ARREGUI, 2012, p. 536).

Podemos afirmar que o texto apresenta algumas reflexões, como:

I. Que há necessidade de produzir mais medidas e mais indicadores sociais que tragam ainda mais dados estatísticos.

II. Que os indicadores sociais não são suficientes para avaliação dos projetos ou políticas públicas.

III. Que há necessidade de novas medidas de indicadores sociais que possam realizar uma leitura mais contextualizada da realidade e da sociedade.

IV. Que os aspectos territoriais e da população não são relevantes na construção de indicadores sociais.

Podemos afirmar que está correto o que se afirma em:

- a) Apenas I.
- b) Apenas II.
- c) Apenas III.
- d) Apenas IV.
- e) Apenas II e III.

3. Sem dúvida, os números nos trazem elementos importantes de análise e são fontes de informação em qualquer processo de acompanhamento e avaliação, no entanto, esses dados são insuficientes para nos oferecer elementos absolutos que auxiliem na leitura da realidade social e quanto a intervenções mais assertivas. Os indicadores têm suas limitações quanto a sua utilização e que devem ser levadas em conta durante todo o processo. Algumas são apontadas como mais relevantes por Calil (2012, p. 63).

Sabendo disso, analise as colunas a seguir:

Quadro 3.3 | Quadro de indicadores sociais

Coluna I	Coluna II	Coluna III
<p>a) Tendência é aumentar os fenômenos complexos apresentadas de forma quantitativas e que informam a natureza do fenômeno.</p> <p>b) O risco de não controlar os processos certos e previsíveis e congelá-los pela ótica e expectativas predefinidas.</p> <p>c) A facilidade de traduzir as mudanças da natureza tangível em linguagem compreensível para diferentes públicos e de atribuir significados às observações feitas.</p>	<p>a) Tendência a reduzir fenômenos complexos às suas partes mais simples ou visíveis, muitas vezes apresentadas sob a forma de medidas quantitativas que pouco podem informar sobre a natureza do fenômeno, e menos ainda sobre o "como" e o "porque" de sua variação em uma intervenção concreta.</p> <p>b) O risco de querer controlar processos que por sua própria natureza são imprevisíveis e incertos e de congelá-los pela ótica e expectativas predefinidas.</p> <p>c) A dificuldade de traduzir mudanças de natureza intangível em linguagem compreensível para diferentes públicos e de atribuir significados às observações feitas.</p>	<p>a) Tendência é aumentar de forma expressiva estes fenômenos.</p> <p>b) O risco de controlar os processos pela ótica e expectativas predefinidas.</p> <p>c) A dificuldade de traduzir mudanças de natureza intangível em linguagem compreensível para diferentes públicos e de atribuir significados às observações feitas.</p>

Fonte: elaborado pela autora.

Agora, assinale a alternativa que apresenta corretamente as colunas com os dados relevantes sobre os indicadores:

- As colunas I e II estão corretas.
- Somente a coluna I está correta.
- Somente a coluna II está correta.
- As colunas I, II e III estão corretas.
- As colunas I e III estão corretas.

Seção 3.2

Elaboração de projeto social: passo a passo

Diálogo aberto

Partindo da situação de realidade que o levou a conhecer o território da comunidade de Paraisópolis, na cidade de São Paulo, o seu desafio está em elaborar um projeto social de encontro às demandas apresentadas. Suponha que no diagnóstico da comunidade realizado pela Consultoria Práxis Social, evidenciou-se os seguintes dados: 50% das pessoas e usuários do CRAS e CREAS que estiveram nas ações desenvolvidas informaram que não participavam dos Conselhos Municipais porque não tinham conhecimento dessa atividade, da sua importância, muito menos como deveria ser a sua ação nesse mecanismo de participação popular. Considerando os dados levantados, como farão um projeto que vise intervir em tal realidade? Esse é o desafio desta seção de autoestudo.

Você observará que, para realizar esta atividade, existem algumas etapas a serem cumpridas. No cotidiano profissional, o assistente social deve dominar as metodologias e a comunicação escrita, pois, por meio desses instrumentos, será possível compreender a proposta de intervenção de um projeto social. Para elaborar o projeto, você utilizará um roteiro básico para elaboração de projetos sociais que apresentaremos na seção, e ele deverá conter: título do projeto, sumário executivo, apresentação da organização, análise de contexto e justificativa, objetivos e metas, público-alvo, metodologia, sistema de avaliação, cronograma de atividades e cronograma físico-financeiro do projeto e composição do orçamento. Utilize as informações coletadas a partir do diagnóstico participativo para elaboração do seu projeto.

Não pode faltar

Você teve a oportunidade de conhecer os indicadores sociais e de observar como eles são importantes para a gestão e implantação de projetos, programas e políticas públicas. Compreendemos também que eles fazem parte do planejamento dessas iniciativas e por isso têm uma relevância no trabalho do assistente social, certo?

Agora chegou o momento de tratar mais especificamente da elaboração de um projeto social, que, como vimos no planejamento, passa por fases, ou seja, por ciclos, que denominamos "ciclo de vida em projetos". A partir de agora, vamos adentrar no universo dos projetos sociais e você perceberá que todo o conteúdo que teve a oportunidade de aprender e que utilizou para solução dos diversos desafios até agora também será utilizado na construção de um projeto social. Tal aprendizagem é de suma importância na compreensão dos conteúdos teóricos necessários para sua formação. Vamos lá?

Como tudo que existe na natureza, há um tempo de viver e um de morrer, e nos projetos sociais não é diferente. Eles também têm o tempo de nascer, crescer, tomar forma e se modificar quando necessário e por vezes terminam ou morrem. Como afirma Armani (2009, p. 30), "os projetos têm um ciclo de vida, elas nascem, crescem, tomam forma, modificam-se e, eventualmente morrem. A isso denomina-se o ciclo de vida".

Quando realizamos a gestão de um projeto, programa ou uma política social, é preciso compreender que este processo requer um planejamento detalhado de todas as atividades desenvolvidas. "O processo de elaboração do projeto não é a mesma coisa do que redigir o documento de apresentação do mesmo. Redigir o "projeto" é, em verdade, apenas o último passo do processo de elaboração" (ARMANI, 2009, p. 30).

Sendo assim, quando estamos elaborando um projeto, precisamos ter claro que esse processo tem etapas a serem seguidas, e que, após a sua conclusão, a gestão será realizada com base no que anteriormente foi elaborado e planejado.

Neste sentido, podemos entender que esse processo se constitui em um ciclo de aproximações sucessivas, que podem ser definidas em cinco etapas: identificação, a segunda - elaboração, aprovação, implementação do Sistema de Avaliação e Monitoramento e avaliação do projeto (mensuração dos dados levantados).

Figura 3.2 | Ciclo de vida dos projetos



Fonte: adaptada de Armani (2009, p. 30).

Você observará que, na implementação de um projeto social, na prática, as fases não são tão lineares como aparece na figura, pois a realidade é dinâmica e algumas configurações específicas em determinadas instituições pode alterar um pouco essa ordem, contudo, todas as fases sempre ocorrem. Essas fases podem ser definidas em três etapas:

1. **Elaboração do projeto:** este processo não cessa, pois estamos sempre refletindo sobre o projeto, que nos leva a realizar reformulações, muitas vezes significativas quanto a estratégias, resultados e atividades planejadas.
2. **Aprovação de projeto:** este é o momento em que a equipe se reúne para definir os custos e recursos que serão utilizados no projeto.
3. **Sistema de avaliação do projeto:** embora esta atividade normalmente seja inserida no final do período, seja ela no final do ano, triênio ou até mesmo no final do projeto, é essencial e serve como referência para avaliações mais profundas, efetuada com a participação de avaliadores externos.

Entendemos que este é um processo acumulativo de aprendizagem coletiva, em que os desafios estão na reflexão, produzindo mudanças a cada novo ciclo. Como argumenta Armani (2009, p. 31):



A cada novo ciclo, devem-se produzir mudanças significativas nas condições materiais de vida e no aprendizado dos beneficiários, na sua capacidade organizativa e no fortalecimento de seu poder de influenciar o contexto mais amplo.

Neste sentido, é importante conhecer quais os objetivos e as atividades que compõem o ciclo de um projeto. Então definimos algumas fases, que serão apresentadas a seguir:

Fase de identificação: é composta pela identificação da oportunidade de intervenção, pelo exame preliminar da sustentabilidade do projeto e pelo diagnóstico da problemática. Mas como formular uma situação-problema?

Para nos ajudar nesse processo, Santos (2003 apud ARMANI, 2009, p. 31, grifo nosso) recomenda um caminho para objetivar uma situação-problema:



Recomenda-se considerá-lo **uma situação adversa no momento**, contextualizando-a como **uma condição negativa**, expressa de forma precisa, objetiva e, preferencialmente, interrogativa. O ponto de partida é conceber o projeto como resposta a algo que se pode chamar situação-problema.

o **Identificação da oportunidade de intervenção:** este é o momento de delimitar o objeto, definindo as possíveis hipóteses sobre a situação-problema que você pretende enfrentar e verificar as eventuais limitações, sejam elas institucionais ou de recursos.

o **Exame preliminar:** aqui você deve realizar a análise preliminar de viabilidade do projeto. Este é um momento decisivo no projeto, pois, dependendo do resultado dessa análise, você definirá se prossegue ou não com a ideia.

o **Diagnóstico da problemática:** partindo do princípio que a intervenção já está definida e que a análise de viabilidade foi positiva, prosseguimos para os estudos de análise da problemática (situação-problema). Verificaremos os atores envolvidos e o território em que será realizado o projeto. Todos esses dados nortearão a criação dos objetivos, estratégias, atividades e resultados esperados.

- o **Fase de elaboração:** é composta pela formulação do objeto do projeto, identificação dos resultados imediatos, indicação das atividades, análise da lógica de intervenção, identificação de fatores de risco, definição de sistema de avaliação, indicadores e procedimentos para monitoramento. Também temos a análise de sustentação lógica do projeto, montagem do plano operacional, determinação de custos e redação do projeto.
- o **Formulação do objetivo do projeto:** o objetivo geral e os objetivos específicos são formulados de acordo com a estratégia do projeto, com base nos resultados que já foram apresentados no momento da fase de identificação.
- o **Identificação dos resultados:** este é o momento de propor resultados que devem ser alcançados em curto prazo, os quais serão indispensáveis para alcançar os objetivos do projeto.
- o **Indicação de atividades:** momento que são formuladas as atividades e ações-chaves, necessárias para a produção dos resultados.
- o **Análise da lógica de intervenção:** momento em que é realizada uma análise crítica das atividades e dos resultados do objetivo geral, checando se as ações são necessárias e suficientes para realizar as atividades-chave definidas.
- o **Identificação de fatores de risco:** momento de realizar uma análise de fatores de risco do projeto, com o objetivo de, se possível, mantê-lo sempre sob controle.
- o **Identificação de indicadores, monitoramento e avaliação:** momento de criar parâmetros para monitoramento e avaliação do projeto. Formular indicadores com fontes de dados e informações, bem como forma de coleta e registro. Neste instante também se definem como será a sistemática de captação e registro das informações, cronograma de reuniões, responsabilidades dos envolvidos e como os beneficiários irão participar do projeto.
- o **Análise de sustentação do projeto:** momento da análise do marco lógico, para verificar se os dados coletados são realmente plausíveis e adequados. Este é o momento de analisar os resultados, as atividades os indicadores, os fatores de risco, podendo fazer revisões se necessário.
- o **Plano operacional:** este é o momento de montar um plano operacional, definindo as atividades e ações, os resultados, os responsáveis, os recursos necessários e a definição de prazos.
- o **Determinação de custos:** neste momento o projeto já está elaborado, passando então para os cálculos de custos para implementação, segundo o cronograma de atividades definidas no plano operacional.

- o **Redação do projeto:** este é o momento de redigir o projeto, sistematizar as definições de intervenção a fim de justificar a iniciativa, pensando em quem irá analisar e avaliar a relevância do projeto. Este sujeito precisa ter todas as informações necessárias.
- o **Fase de aprovação:** esta é a fase de aprovação dos recursos que viabilizam a implementação do projeto.

Neste sentido, de acordo com Armani (2009, p. 34), "é recomendável que o projeto só seja iniciado uma vez que a maior parte dos recursos necessários tenham sido assegurados".

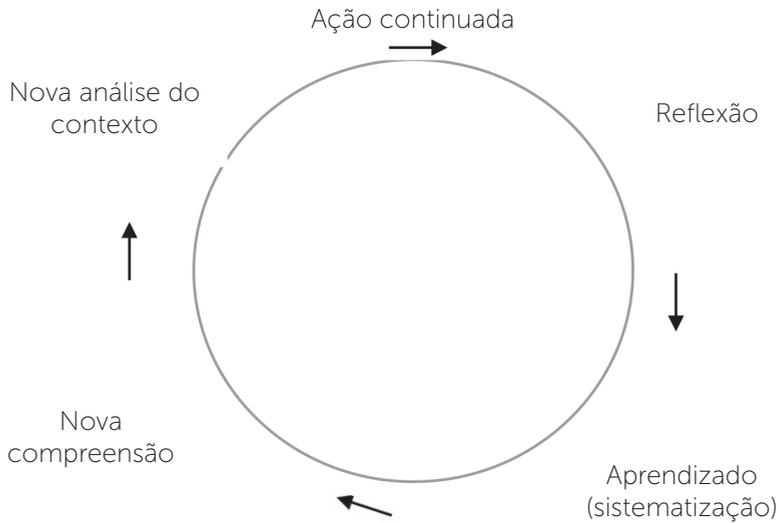
- o **Fase de implementação:** é a fase mais complexa, pois neste momento serão desenvolvidas as atividades previstas no planejamento inicial. Dessa forma, é importante verificar se os resultados e os objetivos estipulados estão sendo alcançados. Nesta ocasião ocorrem as atividades de monitoramento e avaliação do projeto, ações essas já definidas anteriormente.
- o **Fase de avaliação:** este é o momento de avaliação que ocorre após um período de tempo, que pode ser ao final do ano, no triênio ou semestre, dependendo do planejamento realizado. É uma avaliação destinada a analisar os impactos do projeto e pode ser realizada por avaliadores externos.
- o **Fase de replanejamento:** este é o momento de avaliar os resultados obtidos na avaliação e, com isso, replanejar, buscando rever os resultados, objetivos, fatores de risco e atividades desenvolvidas no período de implementação do projeto.

Esta é hora de planejar novamente, contudo, com a vantagem da experiência e dos elementos importantes de análise que você já possui.

O ciclo de vida dos projetos tem o objetivo de gerar significados, identificar os pontos relevantes de uma ação, além de trazer reflexões e possibilidades de reavaliação de propostas e do próprio projeto, programa ou política social.

Quando pensamos em relevância e significado, precisamos ter a premissa de que tudo o que foi idealizado faz parte de um planejamento estratégico e que a formulação dos indicadores está diretamente ligada a uma gestão comprometida em trazer elementos de análise que buscam conhecer a realidade e a eficácia da política, projeto ou programa. Muitas vezes é preciso estar preparado para resultados insatisfatórios, no entanto, você, como gestor, terá dados importantes para repensar a proposta implantada e propor novas formas de intervenção. A isso denominamos **curva de aprendizado**, como é apresentado na figura que segue:

Figura 3.3 | Curva do aprendizado



Fonte: Armani (2009, p. 31)

Como você pode observar, a figura representa o processo de aprendizagem que deve ocorrer durante o ciclo de vida dos projetos, processo esse que deve ter reflexão, compreensão sobre o que foi refletido, sistematização do que foi aprendido, ou seja, a construção de relatórios contendo este processo de forma sistematizada, o que irá lhe proporcionar novas compreensões e análise do contexto.



Assimile

“Projetar é como remar.

Remar de costas;

Olhando para trás,

Pensando para frente”. (KLINK apud ARMANI, 2009, p. 29).

Veja bem, elaborar um projeto é sempre rever conceitos, convicções, planos e até o planejamento realizado, pois as coisas vividas durante todo o processo são fundamentais para pensar nas ações futuras.

Então, se apresentamos as fases de um projeto e o seu ciclo de vida, compreenderemos que um projeto social é um empreendimento planejado que consiste em um conjunto de atividades com objetivos específicos, limite de tempo e orçamento.



Pesquise mais

Se você deseja conhecer um pouco mais sobre a elaboração de projetos sociais, acesse: SÃO PAULO (Estado). Secretaria do Meio Ambiente. Coordenadoria de Planejamento Ambiental Estratégico e Educação Ambiental. **Manual para Elaboração, Administração e Avaliação de Projetos Socioambientais**. São Paulo: SMA / CPLEA, 2005. Disponível em: <<http://www.ecoar.org.br/web/files/files/Manual_para_Elaboracao_Administracao_e_Avaliacao_de_Projetos_Socioambientais.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2017.

Quando pensamos em construir um projeto social, é importante ter clareza que a sua elaboração pressupõe identificar, compreender e agir numa realidade construída por redes de relações, numa conjuntura de forças sociais que implica a identificação de necessidades, potencialidades e atores, articulação de atores e viabilidade do projeto.



Exemplificando

Perceba que, ao identificar uma situação-problema, deparando-se com uma situação é adversa, nem sempre precisamos considerá-la como uma condição negativa, porque essas possíveis "surpresas" podem ser elementos importantes e nos ajudarão compreender a situação-problema, como pensar em outras alternativas de intervenção. Por isso, não veja as situações adversas como necessariamente negativas.

No sentido de apresentar a você formas de construir um projeto social, vamos a uma sugestão de roteiro para sua elaboração, visto que este é um tema muito dinâmico, como você já pôde observar no decorrer da nossa caminhada.

Para iniciar este momento, é importante termos clareza de que não há um modelo padrão rígido para redigir um projeto, como aponta Cury (2009, p. 49):



Não existe um modelo padrão para escrever um projeto. Várias formas/roteiros podem ser utilizadas. Além disso, na

captação de recursos e na solicitação de apoio financeiro, você encontrará agências financiadoras que têm roteiros e formulários próprios e exigências de documentação específica a ser anexada. De qualquer maneira, a natureza de seu projeto é que determinará qual deve ser o roteiro de seu documento.

Como podemos ver, não existe uma forma rígida para redigir um projeto social, há liberdade para escrevê-lo de várias formas. No entanto, é importante que o projeto tenha alguns elementos essenciais em sua composição que nortearão a sua apresentação. Como Cury (2009) aponta, há algumas agências financiadoras que já possuem seus formulários e roteiros próprios, então você deverá escrever conforme determinado pelas agências.

Sendo assim, o projeto escrito é um documento sistematizado, que concretiza todo o processo de planejamento e viabiliza a captação de recursos. Também é essencial entender que o documento escrito é um meio de comunicação tanto interna como externa.

Neste sentido, apresentaremos uma sugestão de roteiro que pode viabilizar a criação de instrumentos que atendam aos *stakeholders* internos e externos, com o intuito de elaborar uma proposta que atenda a captação de recursos, independentemente do financiador. Assim, você poderá se preparar para sua futura atuação profissional, levando consigo noções básicas para elaboração de tais projetos. Porém, reforçamos que, antes de encaminhar o projeto para apreciação do financiador, gerente de projeto ou sua chefia direta, verifique se não há formulários específicos e preestabelecidos que devem ser preenchidos.

Neste roteiro, apresentaremos onze itens que entendemos serem essenciais para a construção de um projeto social. São eles:

1. Título do projeto

O título deve transmitir a natureza do problema e, de forma sucinta, deve provocar o impacto no leitor.

Um bom título orienta a construção do projeto. Contudo, ele pode ser atualizado, caso o projeto sofra alterações ou aprimoramentos ao longo do processo.

2. Sumário executivo

Esta parte do projeto tem o objetivo de orientar o parceiro no sentido de compreender a proposta geral, permitindo que o apreciador da proposta tenha uma ideia parcial se a proposta atende às exigências técnicas e financeiras contidas no

projeto. Em suma, este deve ser um resumo da proposta, contendo as informações-chaves, não devendo ultrapassar uma página.

3. Apresentação da organização

Este é o momento da organização se apresentar para o leitor. Ela deve conter o nome da organização, como compõe a diretoria, a coordenação, nome do responsável pelo projeto. Forneça também os dados de contatos, *e-mail*, página na internet, telefone, *Skype* (caso tenha) e endereço completo.

Inclua um resumo da história da organização, quando ela foi criada, trabalhos realizados e resultados alcançados. Caso tenha prêmios, é importante que sejam mencionados, além das parcerias já realizadas e mantenedores da organização. Essas informações são relevantes porque demonstra a credibilidade, reputação e legitimidade da organização.

Redija um bom texto, que seja atraente ao leitor, mas que não seja muito extenso, pois o seu objetivo é que o futuro parceiro ou financiador conheça a organização e não deixe de ler o projeto.

4. Análise de contexto e justificativa

Neste momento você deve descrever as potencialidades e deficiências do local onde será realizado o projeto, as características da população e se há iniciativas na região.

Para facilitar a composição do seu texto, pense em algumas, como:

- Qual a importância deste projeto para a comunidade ou para esta região?
- Quais os benefícios que desejamos que sejam alcançados pelo público-alvo do projeto?

Se desejamos construir projetos, precisamos estar disponíveis para conhecer a realidade e entendê-la não da forma que imaginamos que ela seja, mas da forma que ela é. Para isso, precisamos nos despir de preconceitos, de valores de senso comum, que nos impedem de ter um olhar claro sobre a dinâmica da vida da sociedade. Como aponta Matus (1997 apud CURY, 2001, p. 43, grifo nosso):



Refleta

Quando nos propomos a conhecer a comunidade da qual iremos trabalhar ou propor alguma intervenção, precisamos estar dispostos a conhecer a realidade. E como fica esta realidade se nos deparamos com o crime organizado e com sujeitos hostis?

Já pensou que inclusive tenha que alterar o seu projeto?

5. Objetivo geral, objetivos específicos e metas

Os objetivos e metas devem ser definidos com o máximo de clareza e precisão, não deixando dúvidas para o financiador ou parceiro.

O objetivo geral demonstra os benefícios que se pretende alcançar com o projeto. Este é o momento de apresentar o que se quer realizar, como aponta Armani (2009, p. 80), “indicar o objetivo maior que orienta a intervenção. Esse é um objetivo superior ao objetivo específico do projeto, para o qual o projeto contribui [...]”.

Os objetivos específicos são mais concretos, mais palpáveis. Espera-se que sejam atendidos a partir das atividades desenvolvidas no período de execução do projeto. Eles devem ter os resultados mensurados e medidos através de indicadores. Armani (2009) confirma que os objetivos específicos são os objetivos duradouros que se pretendem alcançar com o projeto.

As metas consistem em ações que colaboram para alcançar os objetivos específicos. É importante que elas sejam realizadas por um tempo determinado e ao final quantificadas. Elas servem como um instrumento para avaliar o que foi previsto e o que foi realizado, por isso elas devem ser claras. Para facilitar a sua compreensão, segue uma tabela com exemplo de metas que podem ser utilizadas em um projeto de meio ambiente:

Tabela 3.2 | Exemplo de metas

Objetivos	Metas
Possibilitar o desenvolvimento humano sustentável de jovens da Vila do Curuçá por meio da formação cidadã para o mercado de trabalho.	Realizar um curso de um ano de formação de jovens jardineiros e viveiristas. Formar 35 jovens no período de um ano.

Fonte: São Paulo (2005, p. 13).

6. Público-alvo

Neste momento você deve descrever as características do público-alvo, como: faixa etária, sexo, nível de escolaridade e situação socioeconômica dos beneficiários diretos e indiretos.

7. Metodologia

Nesta fase você deve, resumidamente, relatar a metodologia que será utilizada no projeto, explicitando as estratégias e rotinas planejadas, como o projeto irá se desenvolver e a equipe que estará envolvida, além dos referenciais teóricos e os métodos que serão utilizados para alcançar os objetivos específicos.

8. Sistema de avaliação

Neste momento você deve descrever como será o sistema de monitoramento e avaliação do projeto. Esse processo deve acontecer de forma periódica e constante, durante toda a execução do projeto. As avaliações podem ser realizadas internamente ou por uma equipe de avaliadores externos. O sistema de avaliação deve conter os indicadores e os instrumentos e formas de coleta.

9. Cronograma de atividades

O cronograma de atividades deve elencar todas as atividades que serão realizadas pelo projeto, delimitando as etapas e o tempo que serão desenvolvidas. Eventualmente o cronograma poderá ser alterado ou ajustado pela equipe gestora do projeto, caso ocorra algum replanejamento de atividades.

No cronograma também devem constar os produtos e relatórios que serão entregues ao longo do projeto, além disso, este é um instrumento de controle e planejamento do projeto e deve ser acompanhado periodicamente.

10. Cronograma físico-financeiro e orçamento

Este cronograma tem de constar a previsão de todos os custos por item de despesa. Ele deve ter a previsão de todos os custos do projeto, do início ao fim.

Avalie muito bem os custos do projeto, invista tempo neste trabalho, converse com sua equipe e, caso ele tenha duração acima de um ano, utilize parâmetros como os índices do IGPM¹ ou IPCA² para prever os custos futuros. A questão-chave neste

Índice Geral de Preços do Mercado (IGP-M) é o indicador de movimento dos preços calculado mensalmente pela Fundação Getúlio Vargas, divulgado no final de cada

momento é não realizar uma previsão que não atenda às necessidades do projeto e que também não tenha uma previsão acima do que o projeto necessita.

Lembre-se de que você deverá prestar contas de todos os custos do projeto ao seu financiador ou parceiro, sendo assim, é de suma importância corresponder de forma eficiente, isso gerará credibilidade ao projeto.

A depender do projeto, o financiador pode solicitar a memória de cálculo de todos os itens orçados, então se prepare caso seja solicitado ou caso você precise consultar.

Como observamos, o orçamento é uma questão muito relevante em um projeto e precisamos tratar o orçamento da equipe técnica com a mesma importância, ou seja, os recursos humanos. Claro que ela deve ser construída de acordo com as necessidades do projeto, como estamos utilizando como exemplo um projeto de meio ambiente, a equipe terá profissionais com afinidade com esta temática.

11. Anexos

Neste espaço você pode inserir documentos, fotos do local de execução do projeto e mais alguma informação que julgue relevante ou que o financiador ou parceiro tenha solicitado.

Caso não tenha nada que possa complementar o projeto ou não tenha nenhuma solicitação do financiador ou parceiro, não há necessidade de utilizar este espaço.

Como você pode observar, para elaborar um projeto social, há necessidade do profissional se preparar e realizar uma análise de todo o contexto, e você, futuro assistente social, deve se preparar para este desafio, então sempre esteja atento às novas tendências, pois este tema é muito dinâmico.

Sem medo de errar

Este é um momento bem importante, pois vamos resolver o segundo desafio desta unidade, relacionado ao diagnóstico da comunidade realizado pela Consultoria Práxis Social, a qual evidenciou que 50% das pessoas e usuários do CRAS e CREAS que estiveram nas ações desenvolvidas informaram que não participavam dos Conselhos Municipais porque não tinham conhecimento desta atividade, da sua importância, muito menos de como deveria ser a sua ação neste mecanismo de participação popular. O seu desafio consiste na construção de um projeto social, utilizando o roteiro apresentado na seção.

mês referência. Atualmente, ele é o índice de referência utilizado para o reajuste dos aumentos da energia elétrica e dos contratos de aluguéis.

Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo - IPCA

Como você já tem uma das causas relevantes para a ausência dos usuários no Conselho Municipal de Assistência Social, que é justamente a falta de informação, o seu projeto deve estar relacionado com esta questão, pensar em ações que divulguem o que é conselho e como as pessoas podem participar. Comece pensando em um nome para o projeto, que pode ser, por exemplo, Conselho Municipal #EU PARTICIPO!, este pode inclusive ser o *slogan* para utilizar em camisetas, *folders* e tudo que precisar para divulgar o projeto.

Lembre-se de que você tem de apresentar um projeto que contenha os onze itens que apresentamos durante a seção:

1. Título do projeto: Conselho Municipal # EU PARTICIPO!
2. Sumário Executivo.
3. Apresentação da organização.
4. Análise de contexto e justificativa.
5. Objetivo geral, objetivos específicos e metas.
6. Público-alvo.
7. Metodologia.
8. Sistema de avaliação.
9. Cronograma de atividades.
10. Cronograma físico-financeiro e orçamento.
11. Anexos (se houver).

É importante que esse documento seja construído no Word, com letra Arial ou Times New Roman, tamanho 11, texto justificado, com uma capa, seguindo as normas da ABNT. Você já possui os dados, pois, na seção anterior, já pesquisou o território e com esses dados você construirá a análise de contexto e justificativa eo objetivo geral. Além disso, você também já deve divulgar o papel do conselho municipal e o fomento da participação da população, bem como os objetivos específicos e as metas, que devem colaborar para o sucesso do objetivo geral.

O público-alvo será a população adulta da comunidade de Paraisópolis. Na metodologia, você explicará como o projeto vai funcionar. Lembre-se de que este é um projeto construído por técnicos e deve ter o amparo de alguns autores para sustentar a escolha da proposta de intervenção. Apresente como será o sistema de avaliação e quais os momentos que você irá aplicar algum instrumental de avaliação. Caso escolha reuniões com a população, por exemplo, sempre faça uma avaliação ao final da atividade e faça os ajustes necessários, que forem apontados no instrumental.

No cronograma de atividades, você deve apresentar as atividades e quando elas acontecerão, se fizer semanalmente irá lhe ajudar a ter uma visão geral do que ocorrerá na semana.

No cronograma físico-financeiro e orçamento, você pode utilizar um formato como o apresentado:

Tabela 3.1 | Exemplo de tabela: cronograma de recursos humanos

RECURSOS HUMANOS				
Equipe técnica	Carga horária semanal	Meses	Valor unitário (R\$)	Valor total (R\$)
1 Educador ambiental sênior	30 horas	12	2.000,00	24.000,00
1 Engenheiro florestal	30 horas	12	2.000,00	24.000,00
1 Educador ambiental junior	20 horas	12	1.200,00	14.400,00
1 técnico em informática web	8 horas	11	900,00	9.900,00
1 coordenadora geral	30 horas	12	2.500,00	30.000,00
SUBTOTAL			8.600,00	102.300,00
ENCARGOS		20% do valor total (20% x subtotal)	1.720,00	20.460,00
IMPOSTOS		14,45% do valor total (14,45% x (subtotal + encargos))	825,60	17.738,82
TOTAL			11.145,60	140.491,82

Fonte: Manual para Elaboração, Administração e Avaliação de Projetos Socioambientais (2005, p. 25).

Esse deve ser o último item do projeto. Procure detalhar a equipe e manter a memória de cálculo dos custos lançados na planilha.

Lembre-se de que um projeto social precisa ter clareza em todos os itens, pois é através dele que você irá apresentar a sua proposta.

Avançando na prática

Projeto no CRAS

Descrição da situação-problema

Um assistente social acabou receber uma nova demanda da gerência que solicita a construção de um projeto para atender as adolescentes grávidas que são atendidas pelo CRAS, e será um grupo de PAIF. Contudo, para que seja implantado, há a necessidade de elaborar, de forma estruturada, um projeto para ser apresentado à equipe técnica do CRAS.

Resolução da situação-problema

O projeto será destinado a adolescentes grávidas que são usuárias do CRAS. Então já temos o público-alvo do projeto. Agora devemos pensar em qual o objetivo deste projeto e quais as atividades que serão desenvolvidas.

Como já tratamos em outras seções, é fundamental envolver os sujeitos que serão alvo da ação no planejamento. Dessa forma, comece por levantar no cadastro do CRAS, que será o CadÚnico, e quais são as adolescentes que serão convidadas para participar deste grupo de PAIF. Por isso, o ideal seria levantar as adolescentes, fazer um convite para uma reunião de diagnóstico com este público e fazer a escuta, pensando em questões como:

- As adolescentes gostariam de atividades que tivessem outras gestantes adolescentes?
- Se sim, quais as atividades gostariam de ter neste grupo?
- Quais as ansiedades que este momento está trazendo para as adolescentes? Este é um assunto que deve ser tratado?
- Quais os dias e horários que o grupo gostaria de se encontrar?

Enfim, você poderá inserir outras questões que julgar necessário e alterar inclusive essas questões.

Com esses dados coletados, já é possível começar a elaborar a proposta de projeto. Caso você opte por um planejamento participativo, então ele deve ser discutido com os sujeitos. Lembre-se que as adolescentes estão gestantes, sendo assim, todo esse trabalho deve ser feito rapidamente, caso contrário, essas gestantes não poderão participar do projeto, pois não estarão mais nessa condição.

Faça valer a pena

1. Analise a seguinte situação:

Neste momento, um assistente social faz parte de uma equipe e foi contratado para realizar algumas atividades específicas dentro de um projeto em um determinado tempo. Se o objetivo maior é o de reunir as informações que irão trazer elementos de reflexão e avaliação da equipe de gestão.

Diante da situação exposta, qual atividade que o assistente social irá desenvolver neste projeto.

- a) Irá desenvolver a sistematização.
- b) Irá desenvolver o acompanhamento.
- c) Irá desenvolver o monitoramento.
- d) Irá desenvolver a avaliação.
- e) Irá desenvolver os indicadores.

2. Um assistente social foi contratado para realizar uma análise de informações. Ao verificar a sequência de ações existente na tabela, ele afirmou que, quando pensamos em programas e projetos sociais, estas ações representam:

I. Problemas e demandas sociais.
II. Definição de agenda (percepção e definição das questões públicas).
III. Formulação (diagnóstico e desenho de programas).
IV. Tomada de decisão (programas e público-alvo).
V. Implementação (produção e oferta dos serviços).
VI. Avaliação (análise de resultados e impactos e encerramento ou continuidade do projeto).

Sobre a tabela exposta, podemos afirmar que representa diversas ações referente a projetos ou programas sociais em:

- a) Monitoramento do projeto ou programa.
- b) Avaliação de projeto ou programa.
- c) Ciclo de vida de um projeto ou programa.
- d) Sistematização de um projeto ou programa.
- e) Fases de elaboração de projeto ou programa.

3. Analise a seguinte situação:

Um assistente social deverá criar indicadores sociais que possam captar dados para inserir em um projeto social que visa medir a autoestima dos sujeitos, ou seja, do público-alvo do projeto. Diante dessa situação, quais tipos de abordagens podem utilizadas para conseguir avaliar e alimentar este indicador?

De acordo com o exposto, assinale a alternativa que corresponde à abordagem que pode ser utilizada para alimentar um indicador que deseja avaliar a autoestima dos sujeitos:

- I. Abordagens quantitativas.
 - II. Abordagens qualitativas.
 - III. Abordagens de sistematização.
 - IV. Abordagens de monitoramento.
- a) Apenas I.
 - b) Apenas I e II.
 - c) Apenas II.
 - d) Apenas IV.
 - e) Apenas I, II, III e IV.

Seção 3.3

Elaboração de projeto social: sistematizando a implementação

Diálogo aberto

Agora você apoiará Maria Tereza na construção do relatório final de sistematização das ações de que foram planejadas e implementadas. A sistematização das ações irá garantir que essa fase do trabalho foi concluída com êxito, por isso, é de fundamental relevância que o relatório traga os resultados, bem como as indicações de alteração ou de intervenções, que irão nortear as ações futuras do projeto. Você, Maria Tereza e a equipe da consultoria estão satisfeitos com o trabalho desenvolvido, pois, desde a implantação do projeto, perceberam que houve redução de mais de 30% da população quanto ao conhecimento das atividades do Conselho Municipal de Assistência Social e já há usuários interessados em participar desse espaço de luta. Agora, como fazer uma sistematização de forma adequada e que represente os resultados obtidos até o momento? Este será o último desafio desta unidade. Apresente o relatório sobre esta ação.

Mãos à obra!

Não pode faltar

Você teve a oportunidade de conhecer um roteiro de um projeto social e de como elaborar tal projeto. Observou o quão importante é que o assistente social esteja preparado para essa atividade e como os detalhes de observação, escuta, investigação, diagnóstico, são elementos de fundamental relevância para este trabalho.

Nesta seção, teremos a oportunidade de compreender uma fase importante do projeto social que denominamos de implementação, a qual, segundo Veras (2013, p. 103), significa “tomar providências concretas para a realização de algo planejado”.

Sendo assim, essa implementação é o momento em que o que o planejador propõe no projeto os recursos humanos, financeiros e ações institucionais que serão realizadas, ou seja, implementadas. E, neste sentido, Veras (2013, p. 103), ainda acrescenta que:



[...] nesta fase, o planejador se preocupa em preparar a instituição, a equipe e a população interessada para a realização da intervenção planejada. Dependendo da situação e do tipo de planejamento em curso, poderá ser uma fase que requer longo tempo e perseverança por parte do técnico.

Sendo assim o assistente social precisa ter um planejamento consistente, pois esta fase pode ser longa há a necessidade de prever recursos humanos e financeiros para tal ação.

Você já deve ter compreendido o significado da implementação e agora precisamos discutir como podemos sistematizar a ação, pois isso será fundamental para a resolução do seu desafio nesta seção.

O ato de sistematizar significa colocar algo em ordem de acordo com regras estabelecidas e respeitando etapas. No caso de projetos, programas e políticas públicas, significa coletar dados e organizá-los com o objetivo de reunir as informações que irão trazer elementos de reflexão, avaliação e retomada de reflexão. Enquanto processo de construção coletiva, a sistematização é um desafio, pois se trata de uma construção com a participação dos sujeitos envolvidos. Trabalhar na perspectiva de consensos e acordos coletivos é uma experiência muito rica, no entanto, muito trabalhosa também.

Iniciamos este momento com alguns procedimentos que servirão para sistematizar, interpretar e detalhar uma série de documentos gerados durante esse processo de sistematização. Apresentaremos na sequência algumas possibilidades que você poderá utilizar para realizar a sistematização de um projeto.

Optamos nesta seção de autoestudo por realizar uma sistematização participativa cujo objetivo aqui deve ser o de ampliar as possibilidades e superar as dificuldades apresentadas no projeto, colaborando para que se possa rever as atividades e tomar novas decisões.

Na figura que segue apresentamos os benefícios que a sistematização das informações pode gerar, como melhora no foco, visualização de novas perspectivas e orientação e ampliação das possibilidades de atuação.

Figura 3.4 | Benefícios da sistematização participativa



Fonte: elaborada pela autora.

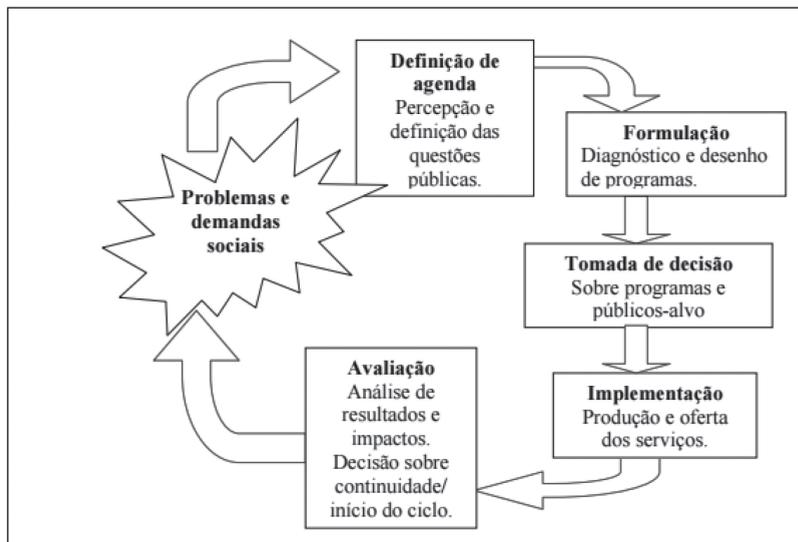
Pensando que esse processo é de fundamental importância para a avaliação do planejamento e das ações implementadas, a sistematização deve ser realizada com muita seriedade e comprometimento, pois, caso contrário, poderá nos trazer dados enganosos, como aponta o estudo técnico realizado pelo MDS, em 2013:

De vez em quando, uma “avaliação” mal concebida ou mal executada produz informações que, no melhor dos casos, seriam enganosas e, no pior, absolutamente falsas. Embora essas ocorrências sejam raras, podem causar problemas graves. Como geralmente tem ar de respeitabilidade, essas avaliações não costumam ser questionadas, e o resultado é que decisões importantes sobre programas e serviços essenciais baseiam-se inadvertidamente em informações falaciosas. (WORTHERN et al., 2004, apud ESTUDO TÉCNICO Nº 07/2013-MDS, 2013, p. 8).

”

Para que você compreenda como a sistematização ocorre nas políticas sociais, por exemplo, vamos apresentar o ciclo de políticas e programas públicos.

Figura 3.5 | Ciclo de políticas e programas públicos



Fonte: Brasil (2013, p. 16).

O diagrama do ciclo de programas e políticas tem o objetivo de apresentar como funciona esse processo até o momento da avaliação com um ciclo em movimento contínuo, iniciando pela primeira caixa. Contudo, para que ocorra a análise dos resultados de ação, é necessário sistematizar a implementação dos produtos e ofertas dos serviços quando tratamos especificamente de políticas públicas.



Pesquise mais

Para conhecer o Estudo Técnico do MDS na íntegra, acesse o site a seguir. Que traz um estudo técnico, do qual a utilização da sistematização é um instrumento fundamental para viabilizar informações, avaliar e tomar decisões:

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. **Estudo Técnico N.º 07/2013**. Brasília, 2013. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/8767829-Estudo-tecnico-n-o-07-2013.html>>. Acesso em: 23 mar. 2017.

O objetivo de propostas como esta é de gerar aprendizagem e transformações, “[...] deste modo, a sistematização não apenas não se dissocia de processos de criação, como gera possíveis dinâmicas entre indivíduos, instituições e a vida em sociedade” (MEIRELLES, 2012, p. 159).

Neste sentido, a sistematização na prática não é apenas o ato de fazer ou saber fazer, mas sim de ter a habilidade de explicar e de comunicar aos sujeitos como a atividade foi realizada.

Segundo Meirelles (2012, p.156), é preciso refletir sobre “como” se dá sistematização de experiências, além de ser necessário um processo de intercâmbio e criação coletiva através da construção de uma metodologia útil e acessível aos profissionais na prática, que neste processo podem buscar algumas respostas, como:

Figura 3.6 | Processo de sistematização



Fonte: adaptada de Meirelles (2012, p. 156)

A figura apresenta as primeiras perguntas que precisam ser respondidas no momento em que pensamos em sistematizar algo, iniciando por: “o que sistematizar?”, “quando sistematizar?”, “quem participa e com quais papéis” e, por último, “como o conhecimento se constrói na prática?”.

Vamos iniciar respondendo a segunda questão “quando fazer uma sistematização?”, visto que, no nosso caso, iremos sistematizar as atividades implementadas em um projeto, programa ou política social.

Quando pretendemos realizar um projeto de sistematização, assumimos o compromisso de construir um instrumento político de intervenção social que tem a intenção de mobilizar e engajar os sujeitos envolvidos, que pode ser realizada **durante** ou **após** o encerramento do projeto. O ato de sistematizar, que significa o ato de colocar algo em ordem, de acordo com regras estabelecidas e respeitando etapas, pode parecer algo simples, mas não é! O ato de sistematizar requer reflexão, ou seja, o assistente social precisa ter a capacidade de colocar no papel suas percepções, observações e a escuta realizada.



Refleta

Você acredita que é possível mobilizar e engajar sujeitos envolvidos em um projeto social através da apresentação de dados sistematizados em um projeto?

E por falar nisso, como está a sua capacidade de escrita? Você acredita que ela precisa ser cada vez mais aperfeiçoada? Reflita sobre isso!

Com a terceira questão, que diz respeito a quem participa da sistematização, voltaremos a refletir sobre os pontos já explanados nesta seção, quando salientamos que este deve ser um processo de construção coletiva assim, você poderá convidar todos os envolvidos ou beneficiados pelo projeto ou programa a participar deste momento, pois, segundo Barnechea (1998 apud MEIRELLES, 2012, p. 157), “o exercício individual empobrece as possibilidades de produção de conhecimento, já que se limita ao olhar de um indivíduo sobre um processo que é complexo e multidimensional”.

Para Jara (2001 apud MEIRELLES, 2012, p. 157, grifo nosso), “uma etapa fundamental é a definição da forma como os diferentes atores da experiência se envolvem no processo de sistematização, **não como “meros informantes”, mas como sujeitos da interpretação e da crítica”**.

Como apoio para este momento, não exclua a participação de um facilitador externo, pois ele será um componente importante uma vez que irá contribuir para definir os conteúdos, colaborar na superação das dificuldades e ainda será um elemento fundamental para manter o foco, ampliar as perspectivas e orientar o projeto e gestores, dados que já salientamos anteriormente.

Considerando as reflexões anteriores, você já deve ter compreendido do que se trata a sistematização, quando realizar e quem deve participar. Sendo assim, partiremos para a etapa em que iremos tratar dos procedimentos para a construção coletiva do projeto de sistematização que, conforme Meirelles (2012, p. 158) aponta, segue a seguinte trajetória:

- a) Reconstrução da experiência.
- b) Ordenamento da informação.
- c) Análise, crítica e interpretação.
- d) Comunicação.

Quando tratamos da **reconstrução da experiência** estamos nos referindo à reconstrução histórica do processo, isto quer dizer que você irá conduzir o grupo participante para que tragam os acontecimentos, fatos, relações que foram estabelecidas durante o projeto, contextos etc. Portanto, o desafio da atividade é trazer essa riqueza de informação a partir da narrativa realizada pelos sujeitos que dela participaram.

Apresentar a diversidade de informações, opiniões e experiência é o objetivo desta reconstrução. Com os dados coletados, pode ser criada uma linha do tempo coletiva que faça reflexões junto aos participantes, trazendo muitas surpresas, pois certamente os diversos olhares irão enriquecer muito o aprendizado de todos e trará elementos de análise para tomada de decisão com mais assertividade.



Exemplificando

Como vimos, uma das fases da sistematização está na reconstrução da experiência e estamos nos referindo à reconstrução histórica do processo. Isso quer dizer que você irá conduzir o grupo participante para que ele traga acontecimentos, fatos, relações que foram estabelecidas durante o projeto, contextos etc. Para realizar esta atividade, a utilização do grupo focal, por exemplo, pode ser uma boa ferramenta de escuta da reconstrução das experiências vividas pelos sujeitos envolvidos no projeto ou programa.

Assim que for concluída esta etapa será o momento em que poderá construir o **ordenamento da informação**, que diz respeito à análise das informações coletadas na etapa anterior. Neste momento, você poderá identificar novos temas e aspectos centrais a serem abordados e aprofundá-los, momento importante de diálogo com a teoria (MEIRELLES, 2012).

Segundo Meirelles (2012, p. 161), “o principal instrumento é a formulação de perguntas seguida do reordenamento das informações necessárias para responder a elas. Trata-se de ordenar a prática em forma de processo”. A partir desse exercício, pode-se abrir para novas reflexões, em que cada pergunta respondida trará um elemento que talvez possa ser passível de um novo projeto. Para chegar a esse ponto, insira “como?” a cada resposta. Vamos exemplificar para melhorar a sua compreensão.

Pergunta:

- As crianças têm terminado o ano letivo apresentando um conhecimento insuficiente para a série da qual estuda.

Por quê?

- Porque as escolas têm sofrido greves dos professores cerca de três vezes por ano, assim os alunos não conseguem absorver todo o conteúdo planejado.

Como podemos colaborar para mudar esta realidade das crianças?

Observou como podemos utilizar as perguntas?

Pois bem, chegamos ao momento da análise, crítica e interpretação, que compreende a síntese e interpretação crítica da atividade desenvolvida. Para Meirelles (2012, p. 161) este é um momento de reflexão no qual nos perguntamos, “por que aconteceu o que aconteceu” e elaborarmos conclusões (ponto de chegada) ou respostas às perguntas anteriores. “É o momento da pergunta: o que faria diferente?”.

Neste sentido, de acordo com Barnechea, Gonzalez e Morgan (1998 apud MEIRELLES, 2012, p. 162), a sistematização deve ser capaz de:

1. Organizar os conhecimentos produzidos na prática.
2. Confrontar com os conhecimentos anteriores.
3. Confrontar com o conhecimento acumulado-teoria.
4. Produzir lições e aprendizagem que orientem novas práticas.

E para concluir esta seção, vamos tratar do último ponto que é a **comunicação**, momento em que se define as estratégias para socializar a sistematização. Agora você poderá utilizar toda a sua criatividade para apresentar os dados coletados. É possível utilizar técnicas como a do teatro, músicas, vídeos e seminários.

Fique atento, pois essa atividade não pode ser considerada de menor importância que as demais, e é fundamental que realize um bom planejamento, em que se defina prazos para comunicar, tempo e recursos que irá necessitar neste momento. Neste sentido, Meirelles (2012, p. 163, grifo nosso) entende que:



[...] mais do que comunicação e produto, **trata-se da articulação com os destinatários desse conhecimento e da inclusão do elemento humano** que segue junto com o produto, nunca suficiente em si mesmo e não resumido a “manuais” e “prescrições” a ser seguidos em passos sequenciais”.



Assimile

O ato de comunicar aos sujeitos é muito maior do que o fato de apenas falar a eles. Esse ato se refere à transmissão da informação que deve ser clara para todos os envolvidos e à articulação das informações e dos atores.

Assim, reforçamos que a comunicação no trabalho do assistente social é essencial e não pode ser considerada de menor importância que as demais atividades realizadas em um processo de planejamento da sistematização.

Por isso, a definição de prazos para comunicar, tempo e recursos que serão necessários neste momento é muito relevante.

Com este último ponto, esperamos que você tenha compreendido como se realiza e se constrói um projeto de sistematização, pensando que ele não se restringe apenas em uma coleta de dados. Ele é um processo muito rico em que você poderá ter acesso a informações, reflexões a partir da voz dos sujeitos o que é um desafio que irá lhe surpreender positivamente, trazendo novas perspectivas e olhares que certamente proporcionarão mais conhecimento para a prática profissional do assistente social.

Sem medo de errar

Vamos resolver o terceiro e último desafio desta unidade, que está relacionado à construção do relatório final de sistematização das ações de que foram planejadas e implementadas, referente ao projeto social elaborado.

Se o desafio é a sistematização, vamos iniciar a partir das perguntas presentes no *Não pode faltar*, como apresentado a seguir:

Figura 3.6 | Processo de sistematização



Fonte: adaptada de Meirelles (2012, p. 156).

Como estamos sugerindo que a sistematização seja participativa, inicie este desafio perguntando: o que sistematizar? No caso de quando fazer a sistematização, você já tem a resposta, pois será neste momento do processo, contudo, você pode realizar um planejamento com diversas paradas para sistematização.

Para identificar quem deve participar desse processo, é importante trazer os sujeitos que fizeram parte da implementação e quem foi alvo dela. Garanta que seja um grupo coeso e que não tenha um número excessivo de participantes, pois o desejo é garantir a qualidade e aprofundamento das ações, e um número muito expressivo pode não propiciar esta qualidade.

Comece coletando as informações e faça delas subsídios para avaliação e retomada da reflexão.

O relatório com as sistematizações precisa necessariamente ter uma linguagem culta e informações técnicas e relevantes. Além disso, ele deve ser elaborado no Word, com fonte Arial ou Times New Roman, tamanho 11 e utilizando as normas da ABNT.

Análises de senso comum não cabem neste processo, por isso atente-se ao objetivo de sistematizar tudo. Então, esse relatório poderá ser mais extenso uma vez que trará as informações pertinentes que servirão para avaliação e novas decisões.

Avançando na prática

O desafio da escuta e sistematização na comunidade

Descrição da situação-problema

Um assistente social acabou de ser admitido da área de relações comunitárias de uma grande empresa e sua gerência solicita que seja elaborado um projeto de redução de lixo na comunidade do entorno, visto que tem sido um problema que incomoda a comunidade e a empresa.

Resolução da situação-problema

Você já tem a encomenda, sabe que tem um problema com o lixo e que há necessidade de se pensar em redução da produção do lixo.

Será que é possível pensar em intervenções que alterem a rotina da comunidade, a ponto de reduzir inclusive a quantidade de lixo que produzem?

Como assistente social recém-contratado, a primeira ação a ser realizada é conhecer a comunidade e compreender quais são os costumes, a história e como o lixo os incomodam. Para isso, procure conversar com o líder comunitário e realizar uma escuta inicial, além de agendar uma reunião com a comunidade.

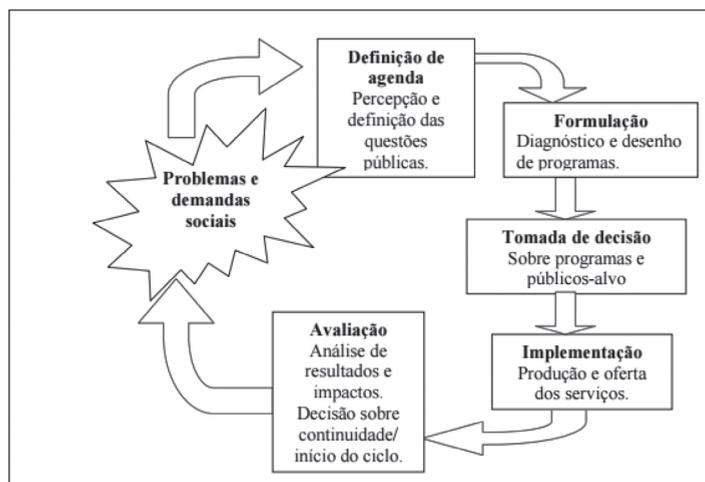
Este será um momento muito importante para a tomada de decisão, por isso a sistematização das informações coletadas é fundamental. Pergunte aos sujeitos da comunidade quais as soluções que eles enxergam para o excesso do lixo.

Sistematize essas informações, este pode ser o ponto de partida para se elaborar um projeto e obter sucesso nas ações de intervenção.

Faça valer a pena

1. Quando tratamos de projetos, programas e políticas sociais, entendemos que há fases que podemos denominar de ciclo de vida de tais ações. Ao analisar a figura que segue, temos um momento no qual precisamos realizar a sistematização da implementação dos projetos, programas ou políticas sociais:

Figura 3.5 | Ciclo de políticas e programas públicos



Fonte: São Paulo (2013, p. 16).

Ao observar a figura, em que momentos podemos realizar a sistematização da implementação?

- I. Entre o período de formulação e tomada de decisão.
- II. Entre o período de tomada de decisão e implementação.
- III. Entre o período de implementação e avaliação.
- IV. Entre o período de avaliação e reflexão.
- V. Entre o período de definição de agenda e formulação.

Após a análise do texto e da figura apresentados anteriormente, é correto o que se afirma em:

- a) Apenas I.
- b) Apenas II.
- c) Apenas III.
- d) Apenas I e IV.
- e) Apenas V.

2. Considerando que a sistematização participativa se trata da construção coletiva e que passa por etapas e procedimentos dos quais o planejador precisa dominar, Meirelles (2012) indica que esse processo seja realizado através de uma trajetória.

Analise as afirmações a seguir:

- I. Reconstrução da experiência.
- II. Ordenamento da informação.
- III. Análise, crítica e interpretação.
- IV. Comunicação.
- V. Avaliação.

Após analisar as afirmativas apresentadas assinale a alternativa que traga as etapas da sistematização:

- a) Apenas I, II e III.
- b) Apenas V.
- c) Apenas I e II.
- d) I, II, III, IV e V.
- e) Apenas III, IV e V.

3. Ao realizar a sistematização da implementação de um projeto, programa ou política social, temos um momento de construção que se refere à análise, crítica e interpretação que, de acordo com Meirelles (2012, p. 161), é o momento de nos perguntamos, "por que aconteceu o que aconteceu", de elaborarmos conclusões (ponto de chegada) ou respostas às perguntas anteriores.

Sendo assim, a sistematização deve ser capaz de:

- I. Organizar os conhecimentos produzidos na prática.
- II. Analisar a capacidade de planejar do profissional.
- III. Confrontar com os conhecimentos anteriores.
- IV. Confrontar com o conhecimento acumulado-teoria.
- V. Produzir lições e aprendizagem que orientem novas práticas.

De acordo com o texto-base, podemos dizer que é correto o que se afirma em:

- a) Apenas I, II e III.
- b) Apenas II, III e IV.

- c) Apenas I, III, IV e V.
- d) Apenas III, IV e V.
- e) Apenas IV e V.

Referências

ARAUJO, Edilson Tavares de; BOULLOSA, Rosane. **Avaliação e monitoramento de projetos sociais**. Curitiba: IESDE, 2009.

ARMANI, Domingos. **Como elaborar projetos?**: guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais. 1. ed. Porto Alegre: Tomo editorial, 2009.

ARREGUI, Carola. O debate sobre a produção de indicadores sociais alternativos: demandas por novas formas de quantificação. **Revista Serviço Social & Sociedade**, n. 111. São Paulo, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-66282012000300008>. Acesso em: 15 nov. 2016.

BAPTISTA, Myrian Veras. **Planejamento social**: intencionalidade e instrumentação. 3. ed. Veras editora. São Paulo: 2013.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social. **Prestação de Contas Ordinárias Anual Relatório de Gestão-2014**. Brasília, 2014.

_____. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. **Estudo Técnico N.º 07/2013**. Brasília, 2013. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/8767829-Estudo-tecnico-n-o-07-2013.html>>. Acesso em: 23 mar. 2017.

CALIL, Lúcia Peixoto. Indicadores: o desafio de evidenciar mudanças. In: OTERO, Martina Rillo (Org.). **Contexto e prática da avaliação de iniciativas sociais no Brasil**. 1. ed. São Paulo: Editora Peirópolis, 2012.

CARVALHO, Maria do Carmo Brant de. Avaliação de projetos sociais. In: ÁVILA, Célia M. de. (Coord.). **Gestão de projetos sociais**. (Coleção gestores sociais) 3. ed. Rev. São Paulo: Associação de Apoio ao Programa Capacitação Solidária, 2001. Disponível em: <http://prattein.com.br/home/images/stories/Gestao_publica/GestaoProjetosSociais-AACS.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2016.

CURY, Thereza Christina Holl. Elaboração de projetos sociais. In: ÁVILA, Célia M. de. (Coord.). **Gestão de projetos sociais**. (Coleção gestores sociais) 3. ed. Rev. – São Paulo: Associação de Apoio ao Programa Capacitação Solidária, 2001.

MEIRELLES, Cristina. Avaliação e sistematização de experiências. In: OTERO, Martina Rillo (Org.). **Contexto e prática da avaliação de iniciativas sociais no Brasil**. São Paulo: Peirópolis, 2012.

RAPOSO, Rebecca. Avaliação de ações sociais: uma abordagem estratégica. In: ÁVILA, Célia M. de. (Coord.). **Gestão de projetos sociais**. (Coleção gestores sociais) 3. ed. Rev. – São Paulo: Associação de Apoio ao Programa Capacitação Solidária, 2001. Disponível em: <http://pratein.com.br/home/images/stories/Gestao_publica/GestaoProjetosSociais-AACS.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2016.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria do Meio Ambiente. Coordenadoria de Planejamento Ambiental Estratégico e Educação Ambiental. **Manual para Elaboração, Administração e Avaliação de Projetos Socioambientais**. São Paulo: SMA / CPLEA, 2005. Disponível em: <<http://www.ecoar.org.br/web/files/files/Manual_para_Elaboracao_Administracao_e_Avaliacao_de_Projetos_Socioambientais.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2017.

VALARELLI, Leandro Lamas. **A gestão de projetos e a construção e o uso de indicadores**. Rio de Janeiro, 2005.

Monitoramento e avaliação das ações planejadas

Convite ao estudo

Olá, aluno.

Esta última unidade traz diversos desafios interessantes para que você possa compreender ainda mais sobre o planejamento no Serviço Social e a prática cotidiana do assistente social.

Nesta unidade, o objetivo é apresentar alguns elementos novos que irão contribuir para o monitoramento e a avaliação de projetos, programas e políticas sociais. A partir deles, você terá a oportunidade de conhecer conceitos e aplicá-los no decorrer de cada desafio.

Ao tratar do planejamento social no exercício da prática profissional do assistente social, é importante termos clareza de que monitorar e avaliar as iniciativas públicas e privadas é de fundamental relevância para compreender os resultados e realizar um trabalho de qualidade, que é uma das premissas contidas no Código de Ética do Assistente Social.

Para que você compreenda como deve realizar este trabalho, nesta unidade, vamos tratar sobre monitoramento e avaliação das ações planejadas, sendo que, na Seção 4.1, exploraremos o que é o monitoramento, quais os instrumentos que podem ser utilizados e o dever ético que o assistente social precisa ter ao realizar a ação. Na Seção 4.2, trabalharemos a avaliação e a sistematização da experiência, ocasião em que você conhecerá os tipos de avaliação e outras informações importantes. Já na Seção 4.3 será apresentado o tema sobre as

políticas públicas e sistemas de informação, momento em que você terá a oportunidade conhecer a política de assistência social, uma das atuações mais relevantes do assistente social, e como realizar a gestão das avaliações das informações coletadas.

Esta unidade relaciona as duas últimas etapas do processo de planejamento social do projeto que você desenvolveu até agora. Nas próximas seções, você irá implantar o sistema de avaliação, monitoramento e controle, além de construir um relatório de sistematização de monitoramento e avaliação de projetos sociais.

Com a implementação do projeto pela Consultoria Práxis, que visava realizar ações voltadas para sensibilização, informação e captação de pessoas e usuários do CRAS e CREAS para participar e conhecer os trabalhos referentes ao Conselho Municipal de Assistência Social, já foram vistos resultados positivos. Realmente, a implantação do projeto tem conseguido engajar as pessoas através das atividades previstas. Porém, com a implantação do projeto, há a necessidade de realizar ações sistemáticas de avaliação, monitoramento e controle a fim de verificar que a direção está correta. Agora, o escopo do trabalho consiste na entrega de um relatório final contendo a sistematização da avaliação, controle e monitoramento.

A gestora lhe elegeu para acompanhar todo o processo de implantação do sistema de controle, monitoramento e avaliação, e você deverá reportá-la todo esse processo semanalmente. O seu papel é de extrema importância, pois todas as reflexões e o resultado deste trabalho serão enviados à Secretaria Municipal da Assistência Social do município, responsável pela contratação da consultoria.

Com certeza, será mais uma nova oportunidade de aprender, certo? Por isso, aproveite mais esta chance de aprofundar nos seus estudos, pois todo o conteúdo, a indicação de leitura e os desafios propostos nas seções serão fundamentais para uma prática profissional competente.

Seção 4.1

Monitoramento e controle das ações planejadas

Diálogo aberto

Nesta seção, vamos trabalhar os aspectos conceituais sobre monitoramento social e como devemos utilizá-lo nas ações planejadas em projetos, programas e políticas sociais. Mas o que é monitoramento social? Como posso planejar um monitoramento de projeto? Para explicar esses conceitos, vamos retomar o caso da Consultoria Práxis Social, que foi contratada para prestar serviços de controle, monitoramento e avaliação do projeto que foi implementado na seção anterior e deverá fazê-lo de acordo com a Portaria nº 329, de 11 de outubro de 2006, a qual institui e regulamenta a Política de Monitoramento e Avaliação do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome.

Sendo assim, o seu desafio agora é o construir, junto com Maria Tereza, um instrumento de controle das ações que serão e estão sendo desenvolvidas no projeto. Lembre-se que o controle é uma das fases do projeto e é muito importante a sua efetivação, pois ele irá nos trazer elementos para reavaliar as ações anteriormente planejadas e implementadas.

Como você irá construir este instrumento?

Bons estudos.

Não pode faltar

Prezado aluno, como temos visto durante este processo de aprendizagem, o planejamento é uma ferramenta fundamental no exercício da prática profissional do assistente social, sendo importante que o profissional continuamente procure desenvolver habilidades e competências que possam lhe auxiliar na trajetória profissional. Dessa forma, conhecer as possibilidades de acompanhamento e

monitoramento das ações que planejamos é fundamental e proporciona ao profissional mais segurança na tomada de decisão e constante reflexão sobre este ato. Neste sentido, observe que os elementos já trabalhados nas seções anteriores, como as fases metodológicas de um planejamento, as dimensões políticas, éticas e racionais, o ciclo de vida de projeto, a escuta qualificada e o conhecimento sobre a realidade territorial, bem como o olhar que devemos ter para os espaços de vida dos sujeitos, serão sem dúvida conteúdos que lhe auxiliarão a resolver o desafio proposto para esta seção.

A partir de agora, vamos partir para a compreensão do que significa monitoramento social e a diferença desta atividade com a de acompanhamento.

Como assistente social, você precisa ter clareza de que ao planejamento de monitoramento deve ser estratégico e que para ser eficiente necessita ter características, as quais chamamos de Sistema de Monitoramento e Avaliação (M&A). Esse sistema tem a finalidade de acompanhar a implementação e o desenvolvimento de um projeto, sendo uma atividade que hoje é alvo do empenho dos gestores e financiadores de projetos sociais.

Inicialmente é preciso reforçar que o monitoramento deve fazer parte do planejamento do projeto e que as etapas devem estar bem definidas, a fim de que sejam evitados contratempos ou qualquer problema que possa atrapalhar o processo de avaliação das atividades e ações que foram planejadas e desenvolvidas.

Além do monitoramento das atividades planejadas, também devemos monitorar todas as demais atividades, como a parte financeira e recursos humanos e processos, pontos que iremos tratar no decorrer desta seção.

O sistema de avaliação e monitoramento tem obtido uma valorização cada vez mais acentuada devido ao crescimento do investimento social privado no acompanhamento e nas cobranças da própria sociedade civil, que hoje tem sido abastecida por inúmeras informações da internet, o que colabora para que possamos ter acesso à efetividade das políticas e dos projetos sociais.

Sendo assim, o sistema de M&A tem ocupado um lugar de destaque no processo de gestão, sendo uma ferramenta fundamental para a sistematização de informações gerenciais e de tomada de decisão.

Nesse sentido, estamos tratando o monitoramento como uma das atividades de avaliação do projeto, que é responsável por trazer informações que colaborem com a gestão. Dessa forma, o monitoramento é entendido como uma atividade complementar de fundamental importância em todo o processo, como Tavares (2009, p. 179) também salienta: “[...] entende-se aqui que monitoramento e avaliação são atividades complementares. O monitoramento consiste, portanto, na avaliação de processo, do progresso, intermediária ou *in itinere*”.

Ainda neste sentido, Carvalho (2001, p. 74) também aponta o monitoramento como um instrumento importante para tomada de decisão.

O monitoramento durante a implementação e execução é imprescindível, pois fornece informações importantes sobre dificuldades ou desvios no desempenho do projeto que podem afetar a obtenção das metas ou resultados propostos, o que permite correções no decorrer da ação.

Assim sendo, podemos afirmar que o monitoramento tem um papel fundamental na avaliação, pois ele irá complementar e nos fornecer dados para que possamos verificar se as metas e os objetivos propostos no projeto foram atingidos.

Contudo, durante o processo de avaliação podem ocorrer alguns equívocos no que tange a questão do acompanhamento das atividades e, neste sentido, precisamos diferenciar a atividade de acompanhamento daquela de monitoramento, uma vez que elas podem ser entendidas como atividades que exercem a mesma finalidade no processo de avaliação.

Diante disso, cabe salientar a diferença entre acompanhamento e monitoramento de projeto, visto que, apesar de caminharem juntos, são ações distintas, como aponta Carvalho (2000 apud TAVARES, 2009, p. 181, grifo nosso):

[...] **monitoramento** acompanha processos e ações previstas no plano de ação, com vistas ao ajuste e correções imediatas no desempenho do projeto; o **acompanhamento avaliativo** não se propõe a correções imediatas, e sim investigar o processo com coleta de dados específicos, para identificar fatores programáticos que devem ser aprimorados (posteriormente) ou que são explicativos dos sucessos obtidos pelo projeto.

Note que, apesar dessas atividades aparentemente serem semelhantes, há diferenças significativas que devem ser respeitadas ao realizar um planejamento social.

Ainda sobre esse assunto, vale ressaltar que Guandalini (1994 apud TAVARES, 2009, p. 181-182, grifos nossos), entende que:



O que diferencia o monitoramento do acompanhamento seria o fato de que **o ato de acompanhar não demanda, necessariamente, a existência de programação ou planejamento prévio para se estabelecer uma correlação entre o que havia sido previsto e o que foi efetivamente realizado.** Um relatório de acompanhamento pode se assim for conveniente, dedicar-se exclusivamente a informar a situação encontrada, sem qualquer juízo de valor sobre o seu desempenho ou aqueles responsáveis pela sua gestão.

Para que você possa compreender ainda melhor essa diferença, veja um exemplo de acompanhamento e monitoramento na tabela a seguir.

Quadro 4.1 | Diferenças entre acompanhamento e monitoramento

Acompanhamento	Monitoramento
Não é um processo interativo.	É uma ferramenta de gestão interativa e proativa.
As informações são superficiais e nem sempre são analisadas.	Utiliza informações com profundidade necessária e os dados são sempre analisados.
Os resultados são compartilhados e são pouco utilizados.	Divulga descobertas feitas e fornece insumos qualificados para o planejamento.
É realizado de forma mecânica, para cumprir exigências.	Os resultados são utilizados para o aperfeiçoamento do trabalho de equipe e para tomada de decisões.
Visto como controle, fiscalização.	Gera aprendizagem organizacional.

Fonte: Rua (2007 apud TAVARES, 2009, p. 182).



Refleta

Quando o Estado repassa ao terceiro setor a realização de programa social, será que realiza monitoramento?

Neste caso, quem monitora o programa é a organização do terceiro setor e o Estado tem um papel de fiscalizador, ou seja, de acompanhamento.

O monitoramento é um processo programado e deve ser realizado de forma sistemática, com o objetivo de verificar se as ações planejadas estão sendo realizadas e se os resultados estão de acordo com o esperado pois, caso haja conflitos, é possível criar meios alternativos para corrigi-los. Esse processo de tomada de decisão pode ser dividido, segundo Santos (2001, apud TAVARES, 2009, p. 183, em sistemática, comparação e análise, como será detalhado a seguir:

a) **Sistemática:** inicia no planejamento e percorre por todo o ciclo de vida do projeto. “Como consequência, as atividades de gestão, de monitoramento e de avaliação devem ser sistematizadas e organizadas de forma sistêmica.” (TAVARES, 2009, p. 184).

b) **Comparação:** o M&A necessita de elementos de comparação, como: IDH¹, número de habitantes, evasão escolar e outros. “À luz de que referencial deveremos avaliar os resultados alcançados ou o desempenho das suas operações?”(TAVARES, 2009, p. 184).

c) **Análise:** é o momento de analisar as dificuldades encontradas, “erros e acertos” nas atividades proposta e no escopo do planejado. Há necessidade de ter uma análise de qualidade que possa contribuir para tomada de decisão. “Embora esse terceiro condicionante possa parecer óbvio, sua realização demanda tempo e conhecimento de causa.” (TAVARES, 2009, p. 184).



Assimile

O dizer da página 24 do Código de Ética do Assistente Social (1993) deixa claro que um dos princípios do trabalho deve ser o “compromisso com a qualidade dos serviços prestados à população e com o aprimoramento intelectual, na perspectiva da competência profissional”.

Dessa forma, a realização do monitoramento social de um projeto, programa ou política social está completamente relacionado com este compromisso, pois, ao monitorar, estamos nos preocupando justamente com a qualidade dos serviços prestados e realizando, assim, ações que possam qualificá-lo.

Pense nisso! O Código de Ética não é um documento com ações abstratas ou subjetivas, ele é bem concreto. Dependerá de você a sua aplicação e comprometimento na prática cotidiana.

¹IDH – Índice de Desenvolvimento Humano, para mais informações, acesse o *link* disponível em: <http://www.pnud.org.br/IDH/Atlas2013.aspx?indiceAccordion=1&li=li_Atlas2013>. Acesso em: 17 mar. 2017.

Com esses dados você poderá construir indicadores sociais que colaborem para que haja mais assertividade com o sistema de avaliação, o que certamente irá trazer elementos importantes de análise. Esse momento irá colaborar para que você construa um monitoramento consistente a partir de aproximações sucessivas e de uma sequência lógica, contínua e dinâmica (BAPTISTA, 2013).

Neste sentido, é importante entendermos que o monitoramento deve ser planejado, considerando que essa atividade exige a coleta e registros de informações, que irão gerar diversos documentos, como relatórios, cronogramas, gráficos, que ajudarão toda a equipe no momento da avaliação do projeto.

Até aqui você pôde compreender a importância do monitoramento e a diferença com relação à atividade de acompanhamento. Assim sendo, serão apresentados brevemente os tipos de monitoramento, que são de fundamental importância no M&A.

a) **Monitoramento financeiro:** compreende no monitoramento a utilização do orçamento previsto no projeto. Deve ser realizado como uma ferramenta gerencial, com acompanhamento de todos os fluxos de caixa.

b) **Monitoramento administrativo:** compreende no monitoramento e avaliação o contexto institucional da organização responsável pelo projeto. Este não deve ser apenas um instrumento de fiscalização, mas também uma estratégia de implementação de projeto.

c) **Monitoramento dos sistemas de entrega:** compreende na organização da entrega formal dos produtos referente ao projeto. Neste caso, busca-se monitorar as relações entre tomadores de decisão, equipe técnica, pessoal de apoio e beneficiários.

d) **Monitoramento técnico do projeto:** compreende na avaliação técnica e institucional do projeto, e deve ser realizada por profissionais tecnicamente capacitados. Neste momento consegue perceber se a metodologia escolhida é a adequada à realidade social e se há ou não necessidade de alterar a metodologia escolhida.



Pesquise mais

Para conhecer o passo a passo do Sistema de Avaliação e Monitoramento do que era realizado pelo MDS, que desde outubro de 2016 alterou a nomenclatura para MDSA, acesse o *link*:

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Agrário. Disponível em: <<http://aplicacoes.mds.gov.br/sagi/portal/>>. Acesso em: 27 mar. 2017.

É importante salientar que algumas agências financiadoras já possuem seu próprio sistema de monitoramento, então é necessário que o assistente social, ao realizar este trabalho, verifique se existe um formato preestabelecido. Infelizmente isso, em alguns momentos, pode engessar o trabalho de monitoramento, no entanto, caso a organização ainda não possua um sistema de monitoramento próprio, essa ferramenta pode auxiliar e servir como parâmetro para construção de ferramentas customizadas. Como nos afirma Tavares (2009, p. 185):

Não existe modelo único, ou melhor, tipo de monitoramento. O que se deve buscar é desenhar modelos consistentes e condizentes com diferentes realidades. Assim, é fundamental que haja um esforço das organizações para criar seus próprios modelos de monitoramento, mesmo que adaptando modelos já existentes ou exigidos, levando-se em conta as necessidades locais e organizacionais.



O monitoramento é um momento essencial no projeto e procure sempre se manter informado sobre novas tecnologias e diversas experiências que podem lhe auxiliar neste processo.



Exemplificando

Imagine que você deseja monitorar a frequência de alunos em um determinado curso, dessa forma, a lista de presença é um instrumento adequado para tal monitoramento. Observe que, além da informação de frequência, você pode inserir mais um campo de observação do professor e então acrescentar, em sua análise e sistematização, dados qualitativos coletados neste campo que serão úteis no monitoramento dessa atividade e/ou projeto.

Para a realização de um monitoramento, é importante que você crie instrumentais com indicadores capazes de mensurar e acompanhar de forma sistemática e contínua. Sendo assim, algumas perguntas podem ser feitas durante o processo. Veja algumas:

1. As ações estão sendo eficazes, ou seja, elas estão colaborando para o alcance de metas e objetivos do projeto propostos no planejamento?
2. Qual a relação custo x benefício das ações/atividades realizadas?
3. E sua efetividade? O projeto tem alcançado os resultados e impactos que se pretendia no planejamento junto ao público-alvo?

Essas perguntas poderão irão lhe auxiliar durante a construção de um instrumental de monitoramento e para que você compreenda como pode ser esta elaboração na prática. Observe a tabela que segue e atente-se sobre a criação dos indicadores, pois a sua adequada elaboração será fundamental para o passo inicial de assertividade deste processo.

Quadro 4.2 | Características dos indicadores

Variáveis: são, os aspectos que variam e que formarão o indicador.
Tipo de medida: define se o indicador será fundamentado em dados, estimativas ou opinião.
Unidade de medida: especifica que medida será utilizada pelo indicador para expressar o fenômeno, as categorias, as escalas e os parâmetros que serão utilizados na coleta e sistematização dos dados, conferindo concretude e operacionalidade ao indicador. <ul style="list-style-type: none"> • Medindo ou contando: números exatos. • Graduando ou diferenciando: muito bom, regular, muito má. • Classificando: sim ou não; homem ou mulher. • Descrevendo qualitativamente.
Unidade de análise: define a unidade sobre a qual serão construídas e comparadas as medidas, se para indivíduos, organizações, comunidades, cidades, etc.
Instrumentos de coleta e registro: tipos de instrumentos que serão utilizados. Exemplos: <ul style="list-style-type: none"> • Coleta = formulário, calendário, questionário, caderno de campo, observação, imagens. • Registro = banco de dados, planilha, quadro negro, fichas, vídeo.
Frequência de observação, coleta: intervalo de tempo que será necessário levantar as informações de modo a registrar possíveis mudanças na situação.
Frequência de sistematização: intervalo de tempo em que serão sistematizadas e analisadas as informações coletadas.

Fonte: Valarelli (2005, p. 36).

Com base nessa tabela, se você tem clareza do que deseja monitorar, será possível criar qualquer instrumental que desejar.

O monitoramento é uma atividade de extrema importância em projeto, programa ou política social, e pode ser planejada como uma atividade:

- De gestão interna e contínua.
- Que acontece durante a implementação do programa ou projeto.
- Que compara o que está sendo realizado com o que foi planejado.

Dessa forma, no planejamento de sistema de monitoramento, insira no cronograma de atividades em qual momento todas essas ações serão realizadas, além do custo, período e recursos humanos que serão utilizados.



Assimile

É importante ter clareza de que, para realizar um monitoramento, alguns elementos estão interligados e precisam ser realizados de forma sistemática e contínua. Quando tratamos de um monitoramento sistemático, estamos nos referindo a uma atividade que ocorre com periodicidade, de acordo com uma determinada metodologia, através de um instrumental e por um tempo determinado. Somente assim é possível afirmar que você está realizando um monitoramento de forma sistemática e contínua.

Para concluirmos, é importante salientar que a avaliação e monitoramento de projetos é um dever ético e que o assistente social deve estar preparado para realizar um trabalho com transparência, sempre lembrando que monitorar as ações planejadas é de fundamental importância no exercício da prática profissional.

Sem medo de errar

Agora vamos resolver o primeiro desafio desta unidade, que está relacionado à construção, junto com Maria Tereza, de um instrumento de controle das ações que serão e estão sendo desenvolvidas no projeto que foi implementado pela Consultoria Práxis.

Aqui você verá uma opção de resposta a este desafio, contudo, com os conteúdos apresentados durante esta e as demais seções, você pode propor outras possibilidades de solução.

Como foi possível observar, a criação de um instrumental de monitoramento deve iniciar pela criação de indicadores que possam ser mensuráveis e que sejam acompanhados sistematicamente. Certo?

Uma vez que o objetivo é monitorar as ações que fomentam a participação da população nas reuniões do Conselho de Assistência Social, uma das primeiras ações que pode ser monitorada é a aderência da população nas reuniões de fomento. Dessa forma, sugerimos um instrumental que pode ser utilizado para realizar o monitoramento e, com os resultados obtidos, identificar se o formato da reunião, dia, horário, dinâmica, devem ser alterados.

Veja um exemplo:

Quadro 4.3 | Lista de presença

Lista de Presença				
Nome	Data/ assinatura	Data/ assinatura	Data/ assinatura	Nome/ contato do representante de cada reunião

Fonte: elaborado pela autora.

Para que o instrumental tenha a utilidade que desejamos, que é de monitorar a aderência as reuniões, vamos utilizá-lo a partir de critérios de avaliação, como: eficiência, eficácia e efetividade.

Sendo assim, imagine algumas metas para cada um dos critérios:

Eficiência: participação mínima de 15 pessoas.

Eficácia: para cada reunião realizada, no mínimo dois representantes são escolhidos para participar da reunião do Conselho de Assistência Social.

Efetividade: presença dos representantes na reunião do Conselho e devolutiva para a comunidade.

Com esse instrumental, você conseguirá monitorar esta ação e, se não estiver ocorrendo conforme planejamento, é possível fazer ajustes. Lembre-se de que, em toda reunião realizada, o instrumental deve ser preenchido, caso contrário o monitoramento não terá efetividade.

Ao final desta unidade, você terá um produto para entregar e esta atividade deverá estar presente no relatório, contendo todas as etapas.

Avançando na prática

O desafio do monitoramento

Descrição da situação-problema

Uma associação de moradores acabou de contratar um assistente social que participará de um projeto social destinado ao meio ambiente em parceria com a Secretaria de Meio Ambiente. O projeto tem o objetivo de fomentar a consciência ambiental dos moradores da comunidade de São Pedro de Pirai, que tem cerca de 300 mil habitantes, e possui diversas áreas degradadas que precisam ter mais utilidade para a própria comunidade. O projeto acabou de ser implementado e as ações não estão sendo monitoradas, e talvez por isso os resultados não estão

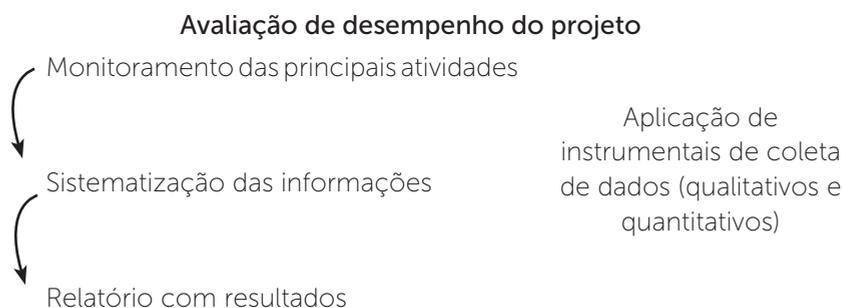
sendo percebidos. O desafio deste profissional é o de realizar o planejamento do monitoramento social do projeto.

Bom trabalho!

Resolução da situação-problema

É importante salientar que o assistente social não participou do processo de planejamento do projeto e, dessa forma, a primeira atitude a ser tomada deve ser a de se inteirar sobre esse planejamento e compreender os objetivos e metas estabelecidas, para, a partir daí, pensar em um planejamento de monitoramento que já deve ter sido contemplado no momento em que o planejamento do projeto foi realizado.

Neste sentido, pense que esta atividade deve ser planejada da seguinte forma:



Nessa perspectiva, podemos notar que há uma sequência lógica para realização do monitoramento. Veja mais alguns elementos que podem auxiliar na resolução deste desafio:

Quadro 4.4 | Instrumental de planejamento de monitoramento

Instrumental de planejamento de monitoramento	
Pergunta avaliativa	Ex: Qual o grau de alcance de metas e objetivos do projeto?
Atividade que será monitorada	Ex: Construção de horta comunitária.
Indicador monitorado	Ex: Eficiência da ação para alcançar as metas e objetivos do projeto.
Descrição do indicador monitorado	Ex: número de participantes da comunidade na atividade.
Periodicidade da coleta	Semanal.
Instrumental utilizado para coleta	Observação participante.
	Formulário.
	Registros fotográficos.

Fonte: elaborado pela autora.

Por meio desse instrumental é possível caminhar um pouco mais e construir os outros específicos para o monitoramento das principais atividades. Observe que o planejamento é uma atividade que requer competência e capacitação do profissional, por isso, é importante que você continue reciclando seus conhecimentos e aperfeiçoando suas habilidades.

Faça valer a pena

1. Um assistente social é convidado a realizar uma consultoria em um projeto social que ainda está na versão piloto. Uma das atribuições que esse profissional precisa realizar durante o seu trabalho será o de fiscalizar as atividades desempenhadas.

Chamamos esta atribuição de:

- a) Planificação.
- b) Monitoramento.
- c) Avaliação.
- d) Acompanhamento.
- e) Reflexão.

2. Em um projeto social, a fase de monitoramento social é de extrema importância e deve ser levada em consideração no momento em que se realizar um planejamento social, seja ele em uma instituição privada, pública ou do terceiro setor. Este é mais um dos diversos desafios postos ao assistente social no exercício da prática profissional.

De acordo com o texto apresentado, analise as afirmações a seguir acerca da caracterização do monitoramento social, sendo esta uma atividade:

- I. De acompanhamento e fiscalização das atividades planejadas.
- II. De acompanhamento das atividades planejadas.
- III. Que compara o que está sendo realizado com o que foi planejado.
- IV. Que pode ocorrer antes, durante ou depois da implementação do projeto.

Após analisar as afirmações a respeito do monitoramento, é correto o que se afirma em:

- a) I, apenas.
- b) II, apenas.

- c) III, apenas.
- d) IV, apenas.
- e) II e III, apenas.

3. Para a realização de um monitoramento social em um projeto social, é necessária a elaboração de um instrumental que possa ser utilizado para realização da coleta dos dados da atividade que será monitorada. Um dos critérios que podem ser utilizados para a criação de indicadores de monitoramento pode estar relacionado à eficácia, eficiência e efetividade.

Sabendo disso, como podemos caracterizar o critério de eficácia?

- a) Expressa o grau em que o projeto realiza o que havia sido proposto, alcançando suas metas e objetivos.
- b) Estabelece pela menor relação custo x benefício possível para a realização das atividades e alcance dos objetivos do projeto.
- c) Expressa o grau em que o projeto alcança os resultados e impactos pretendidos junto ao seu público-alvo.
- d) Expressa o grau de alcance dos objetivos e metas propostas de acordo com o planejamento do projeto.
- e) Expressa a menor relação custo x benefício e a relação objetivos x metas estabelecidas em um projeto.

Seção 4.2

Avaliação e sistematização da experiência

Diálogo aberto

Nesta segunda seção trataremos sobre avaliação de projetos, programas e políticas sociais a partir de uma perspectiva estratégica. Nesse sentido, iremos trabalhar desde a compreensão do que é uma avaliação até como tem sido utilizada na contemporaneidade.

Agora que você e Maria Tereza já construíram um instrumental de controle que tem o objetivo de identificar possibilidades de melhoria ou adequações nas ações implementadas, é o momento de criar o sistema avaliação. De que maneira você pode realizar um planejamento de todos os tipos de avaliação durante um projeto social?

Entendemos que o monitoramento, a avaliação e o controle fazem parte de um sistema que, de acordo com a Política de Monitoramento e Avaliação, compreende diversas ações de controle. Agora que você já conhece os instrumentos utilizados nesta fase, como fará a planificação e análise dos dados de resultado do projeto? Vamos lá!

Não pode faltar

Prezado aluno, nesta seção, vamos apresentar objetivamente uma perspectiva histórica da avaliação, sua conceituação, os tipos de avaliação e em que momento elas devem ser aplicadas, uma vez que elas são ferramentas fundamentais quando um assistente social deseja realizar uma escuta qualificada e trazer os sujeitos para participarem do processo como protagonistas da ação.

Partindo da perspectiva de que a avaliação é uma ação fundamental no decorrer do processo e que é usada como um instrumento para a tomada de decisão quanto a continuidade do projeto ou programa, redefinição de equipe, orçamentos e outros, chegamos à conclusão de que ela também é um instrumento que contribui para a transparência do uso dos recursos, acertos e ajustes ocorridos no decorrer do processo.

A avaliação de projetos sociais iniciou no século XVII, no entanto, foi só a partir do século XX que ela adquiriu reconhecimento científico. Durante esse período, a

avaliação era fundamentada em uma estratégia de pesquisa experimental, modelada nas ciências naturais, de probabilidade e dedução, na matematização do conhecimento (BARREIRA, 1999).



Exemplificando

A avaliação é um instrumento de suma importância no trabalho social, que contribui para o exercício da transparência do uso de recursos financeiros ou humanos. Dessa forma, ao realizar uma avaliação, pode-se identificar, por exemplo, que há uma equipe maior do que o necessário.

Como assistentes sociais, não podemos pactuar com ações inadequadas. Nesse caso, então, devemos verificar se ocorreu um equívoco no planejamento e, em caso afirmativo, indicar a supressão de profissionais que excedem o necessário, ou, se possível, realocá-los em outros projetos, revendo o planejamento.

Isso é transparência em um projeto. Certamente teremos situações delicadas e difíceis, mas a avaliação é um dever ético. Portanto, ou nos comprometemos com o que acreditamos ou seremos corrompidos pelo sistema.

Considerando que a avaliação de projetos é uma atividade que vem se consolidando a partir do século XXI, serão apresentadas algumas definições de avaliação para que você possa se apropriar do conceito antes de refletirmos sobre os tipos destacados acima.

Assim sendo, o ato de avaliar significa atribuir valor, identificar e medir o grau de eficácia, eficiência e efetividade de projetos sociais, e essa medida pode ser realizada através de instrumentos de avaliação, que têm o objetivo de comparar o desempenho do que foi inicialmente planejado. Além disso, eles também maximizam a eficácia dos projetos sociais e medem a eficiência da aplicação e administração dos recursos financeiros. Como afirma Fischer 2005,p. 74:



[...] avaliar significa julgar; separar um elemento do universo em que se insere para, conforme determinados parâmetros, interpretar alguns aspectos que o constituem e que são eleitos por representarem sua essência. Elabora-se um julgamento que é relativo de dependente: de critérios e padrões oriundos de algum conhecimento estabelecido, de métodos e técnicas circunscritos a um paradigma filosófico e ou científico, e de percepções próprias das pessoas envolvidas no processo.

Podemos afirmar então que a avaliação é uma atividade que precisa ser realizada a partir de critérios e parâmetros, utilizando métodos e técnicas que

possam separar um elemento do universo, e dessa forma entendemos que não é possível realizar uma avaliação sem planejamento prévio.

Neste sentido, Fischer (2005, p. 74, grifos nossos) complementa:

[...] o ato de avaliar, o processo de avaliação – qualquer que seja a metodologia adotada –, o objeto avaliado e a finalidade para a qual se avalia, bem como os diferentes atores sociais e organizações que compartilham essa vivência; todos estes elementos estão eivados de padrões culturais e políticos prevalentes na sociedade. **Nesta medida, refletem a reificam as crenças, os valores, as ideias com os quais esses protagonistas sustentam uma visão-de-mundo que, compartilhada, permite a construção de sua identidade social.**

Como você pode observar na citação, avaliar é sempre um desafio significa julgar a partir de perspectivas, regras e parâmetros bem definidos pela equipe e gestão dos projetos ou programas.

Retomando a historicidade da avaliação, o ato de avaliar começou a ganhar força nos Estados Unidos a partir dos anos de 1960, e isso começou a ser difundido para os outros países, como aponta Boullosa (2009, p. 14):

Nos anos de 1960 acontece o que muitos autores definem como o *boom* da avaliação nos Estados Unidos [...]. A avaliação passa a ser usada predominantemente como ferramenta de planejamento governamental, particularmente dos agentes com maior poder de decisão.

Porém, no início dos anos de 1980, a avaliação começou a apresentar alguns sinais de saturação e Boullosa (2009, p. 15) apresenta alguns motivos:

- a) Perplexidade e desencanto com a ineficácia das próprias intervenções avaliadas.
- b) Excesso de otimismo em acreditar que as avaliações poderiam gerar decisões perfeitas.
- c) Impaciência dos gestores com os tempos exigidos por esse tipo de avaliação, pois cada processo de avaliação deveria acompanhar os resultados e efeitos de cada projeto sobre um grupo de beneficiários e um grupo de não beneficiários (grupo de controle).
- d) Dificuldade em descobrir se os efeitos eram realmente causados pelo projeto avaliado ou não, diante da impossibilidade de se construir grupos de controle idênticos aos grupos de beneficiários.

Esses desgastes podem ocorrer quando apostamos que todo o resultado de uma ação está vinculado apenas ao ato de avaliar.

A utilização de diversos instrumentos aliados à escuta e à observação são formas eficazes para poder compreender a realidade e ter elementos que norteiam a tomada de decisão da equipe gestora.

Para Boullosa (2006 apud BOULLOSA, 2009, p. 18, grifos nossos), há uma relação entre pesquisa social e avaliação, como uma forma de explorar a dimensão investigativa e processual, que faz parte do trabalho do assistente social.



Avaliação é o conjunto de atividades, nem sempre socialmente correlacionadas, voltado para a expressão de um juízo ou **síntese avaliatória, direcionado a um fim, nem sempre claro e/ou explícito, empreendido por um conjunto de agentes**, nem sempre definidos ou etiquetados como avaliadores. Esse juízo deve ser o máximo possível argumentado através de instrumentos e procedimentos de pesquisa avaliatória (não somente pesquisa social aplicada), de modo a possibilitar a sua **reconstrução analítica e discussão dos resultados, juízo ou síntese avaliatória, pelas coletividades interessadas em tal avaliação, desencadeando um processo de aprendizagem prático-institucional** (relativo ao objeto de avaliação) e social (relativo à dimensão dialógico-cívica da sociedade em geral).

O processo de avaliação deve ser entendido como um processo de conhecimento, em que se busca escutar os sujeitos, respeitando sempre seus limites e complexidades.



Refleta

Você acredita que é possível utilizar a avaliação como um instrumento de diálogo entre os diferentes atores e planos conceituais? Como viabilizar isto?

Lembre-se sempre de que os assistentes sociais, gestores e as pessoas envolvidas em um projeto ou política social têm como objetivo ter ações interventivas, criativas e dinâmicas.

Existem diversas metodologias para avaliação de programas e projetos sociais utilizadas pelas diferentes organizações dos setores públicos e privados. Além disso, sempre surgem novas metodologias ou variações destas para se avaliar os projetos e políticas sociais; em alguns momentos, encontramos também cruzamentos entre os diferentes instrumentais, desenvolvendo-se assim novas metodologias.



Exemplificando

Imagine que uma equipe multiprofissional precisa avaliar a utilização da biblioteca comunitária que foi implantada através de um projeto cultural de uma ONG da região. E agora, como fazer?

Se o objetivo é avaliar a utilização, inserir uma lista de presença e solicitar que todos os visitantes assinem ao entrar é uma boa oportunidade de avaliar como está a utilização.

Também é possível criar um livro e solicitar que os visitantes escrevam a sua opinião sobre a biblioteca comunitária. Dessa forma, a equipe poderá avaliar dados quantitativos e qualitativos.

Com esses dados, a equipe poderá alterar a programação, inserir outras atividades como roda de leitura, saral comunitário ou até um café filosófico, se for identificada que há necessidade de alterar a programação inserida. Se a programação está agradando a comunidade, quer dizer que ela está tendo efetividade, mostrando que não há necessidade de alteração do planejamento e que a equipe está no caminho certo.

É importante compreendermos que, em avaliação de projetos, não há um engessamento da metodologia e que o profissional tem liberdade e pode utilizar a sua criatividade e conhecimento adquirido para construir algo que mais se aproxime da realidade a ser avaliada. Já nas políticas sociais, devido à abrangência dos programas e projetos, as avaliações são informatizadas e há necessidade de se seguir as propostas de avaliação construídas pelo Ministério do Desenvolvimento Social e Agrário (MDSA), caso contrário não seria possível realizar uma série histórica e nem análises comparativas.

Diante das diferentes metodologias e abordagens que o avaliador pode ter acesso, é essencial salientar que os diferentes caminhos podem nos levar a compreender várias visões de mundo e muitas vezes visões opostas. Como aponta Boullousa (2009, p. 102):

As diferentes abordagens levam o avaliador a diferentes caminhos e a diferentes sínteses avaliatórias. Tais diferenças demarcam muitas vezes visões de mundo opostas, compreensões opostas do papel do indivíduo na construção da realidade coletiva. Metodologias de abordagem mais construtivista acolhem a pluralidade das interpretações subjetivas sobre uma mesma realidade, como é o caso das avaliações participativas.





Pesquise mais

Para conhecer mais sobre avaliação de projetos em empresas, leia: PELIANO, Anna Maria T. Medeiros. **Cultivando os frutos sociais** – a importância da Avaliação nas Ações das Empresas. Brasília: IPEA, 2009. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=5591>. Acesso em: 30 jan. 2017.

Vamos nos ater a compreender, ainda que de forma breve, quais são as avaliações existentes e em que momento devemos aplicá-las no projeto.

No quadro a seguir, apresentamos uma tabela que ilustra as fases de avaliação do projeto e em que momento ela deve ser realizada.

Quadro 4.5 | Fases de avaliação do projeto

Tipo de Avaliação	Breve descrição	Quando acontece?
Ex-ante ou Marco Zero	Ocorre antes de iniciar o projeto, analisando o contexto em que o será desenvolvido, além de registrar todos os pontos relevantes que serão acompanhados durante o andamento do projeto ou programa. É também o momento em que se identifica a real necessidade do projeto, sua viabilidade e exequibilidade.	É realizada antes de iniciar o projeto.
Processo/Monitoramento	Tem o objetivo de acompanhar a execução do projeto, verificando se os objetivos propostos no planejamento estão sendo realizados ou se há necessidade de repensar estratégias, ações, custos e prazos para o sucesso da iniciativa.	Ocorre durante a execução do projeto, através de formulários de acompanhamento, diários de campos e os instrumentais definidos pela equipe gestora.
Resultado	Tem o objetivo de medir se os objetivos propostos e os resultados esperados foram alcançados.	Ocorre ao final do projeto por meio de instrumentais com dados quantitativos e qualitativos.
Avaliação Final	Nesta fase, a avaliação deve relacionar os dados que formataram o projeto: objetivos, metas, estratégias, público-alvo, propostas/atingidas e os resultados alcançados.	Ocorre ao final do projeto.
Pós-Facto ou impacto	Tem o objetivo de avaliar a afetividade e os impactos do projeto. É importante aferir se houve mudanças efetivas nos beneficiários diretos e na própria organização gestora.	Ocorre após o término do projeto. Sugere-se que seja realizado de 6 a 12 meses, no mínimo, após o término do projeto, com a participação dos beneficiários diretos.

Fonte: adaptado de Carvalho (2001).

Na tabela apresentamos três colunas: a primeira cita as avaliações que devem ocorrer durante um projeto social, a segunda coluna apresenta uma breve descrição do que deve conter em cada um dos tipos de avaliação e a terceira coluna se refere a quando se deve realizar determinada avaliação.

Se observarmos a dinâmica da avaliação da implementação das políticas sociais, estaríamos na quarta fase do processo. Para Jannuzzi (2009), a avaliação é uma ferramenta de análise da política pública, que pode ser dividida por etapas, considerando como um ciclo interligado pelos tópicos: definição da agenda, definição das alternativas, tomada de decisão, implementação e avaliação. Apresentado de forma dinâmica, todo o processo desenvolvido tem uma relação direta com o momento em que se realiza a avaliação, pois é através dos elementos diagnosticados durante esse processo que as ações são tomadas e depois avaliadas.

Na figura que segue podemos ilustrar um pouco melhor em que momento ocorre a avaliação:

Figura 4.1 | Ciclo de avaliação de política pública e projetos sociais



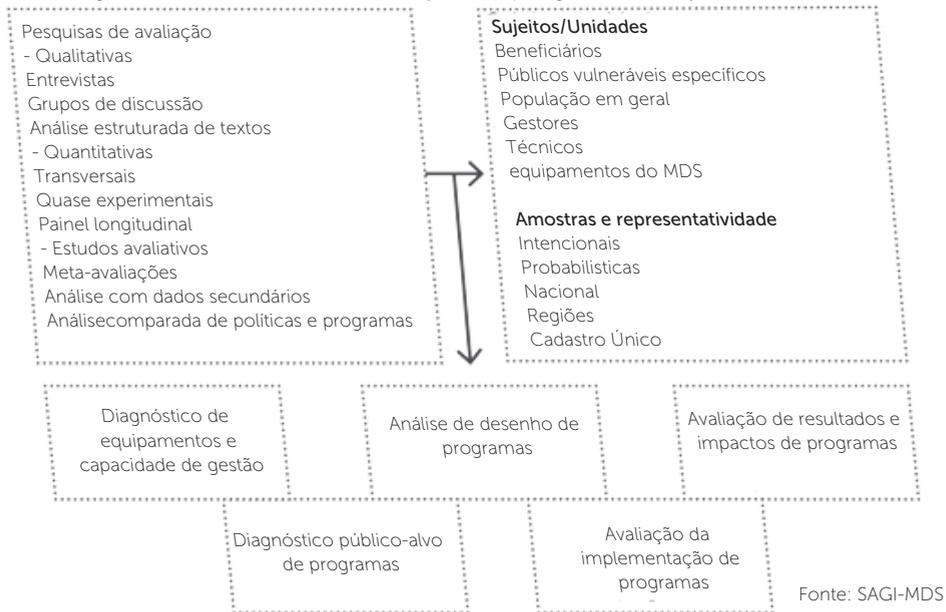
Fonte: Brasil (2014, p. 22).

Nessa figura observamos que o ciclo de avaliação de um projeto, programa ou política social apresenta seis elementos fundamentais para a conclusão do ciclo projeto. Nele é possível identificar em que momento a avaliação deverá ser realizada, apresentando de forma sequencial os elementos que constituem o ciclo.

Agora vamos entender um pouco mais do processo metodológico utilizado nas políticas públicas. Veja a figura a seguir:

Figura 4.2 | Abordagem multimétodo nos programas e ações do MDS

Abordagem multimétodo na avaliação de programas e ações do mds



Fonte: <<http://aplicacoes.mds.gov.br/sagi/portal/index.php?grupo=134>>. Acesso em: 30 jan. 2017.

A figura anterior apresenta a abordagem multimétodo do MDS para avaliação de ações e programas em seis caixas sistemáticas: a primeira é representada por pesquisas de avaliação, trazendo o método qualitativo (entrevistas, grupos de discussão, análise estruturada de textos) e quantitativo (com avaliações transversais, quase experimentais, painel longitudinal) e, por último, os estudos avaliativos (meta, avaliações, análise com dados secundários e análise comparada de políticas e programas). A segunda caixa é representada pelos sujeitos/unidades, que serão beneficiários, públicos vulneráveis específicos, população em geral, gestores, técnicos e equipamentos do MDS, que participam das avaliações. Nessa mesma caixa há um espaço para amostras e representatividade, contemplado por: intencionais, probabilísticas, nacional, regiões e cadastro único. Sequencialmente, na primeira camada da esquerda para a direita, seguem as caixas de 'diagnóstico de equipamentos' e 'capacidade de gestão', a caixa de 'análise de desenho de programas' e a caixa 'avaliação de resultados e impactos de programas'. Na segunda e última camada da esquerda para a direita, está a caixa de 'diagnóstico de público-alvo de programas' e, na segunda e última caixa, está a 'avaliação da implementação de programas'.



Pesquise mais

Para conhecer mais sobre a regulamentação de monitoramento e avaliação das políticas sociais, acesse:

BRASIL. **Portaria nº 329 de 11 de outubro de 2006**. Institui e regulamenta a política de monitoramento e avaliação do Ministério de Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Disponível em: <<http://sistemas.fecam.org.br/SUAS/portariasMDS/Portaria%20MDS%20n%C2%BA%20329,%20de%2011%20de%20outubro%20de%202006.pdf>>. Acesso em: 8 mar. 2017.

Na perspectiva metodológica, a avaliação apresentada na figura acima pode se estruturar em quatro tipos de produtos (BRASIL, 2014, p. 16, grifos nossos):

1. **Estudos avaliativos** – análises com base em dados secundários ou compilação de artigos e trabalhos já realizados anteriormente na temática, com maior ou menor abrangência;
2. **Pesquisas de avaliação** – levantamentos primários, quali ou quantitativos, desenhadas com objetivos de produção de evidências mais específicas necessárias ao aprimoramento da intervenção;
3. **Meta-avaliações** – recensões (análise crítica) sobre estudos avaliativos, pesquisas e experiências nacionais, subnacionais e internacionais de programas e projetos implementados;
4. **Relatórios-síntese de avaliação** e portais *web* com informação mais sumária, na forma de indicadores em geral, para comunicação mais objetiva acerca de aspectos do diagnóstico, implementação e resultados do programa e projetos.



Assimile

"A avaliação não pode deixar de enfrentar o desafio do diálogo entre os diferentes planos conceituais e metodológicos dos atores envolvidos direta ou indiretamente na avaliação, de modo a construir uma lógica avaliatória compreensível a todos, bem como uma síntese avaliatória útil ao objeto avaliado." (BOULLOSA, 2009, p. 20, grifo nosso).

Observe que a avaliação deve ser uma ação de mão dupla: os sujeitos que participam precisam compreender o processo e a avaliação não deve ser apenas um "protocolo" e, sim, algo que possa ser útil a tomada de decisão e melhoria do projeto.

Sem dúvida, a realização da avaliação e a escolha da opção metodológica são enormes desafios. Reunir pessoas com objetivos, expectativas e modo de vida diferentes em um mesmo espaço, conduzindo debates e reflexões, pode ser frustrante se você não se preparar para esse processo. Porém é um desafio enriquecedor que pode lhe proporcionar muito conhecimento e um aprendizado que jamais será obtido somente com a teoria.

Sem medo de errar

Agora vamos resolver o segundo desafio desta unidade, que está relacionado à planificação e análise dos dados de resultados do projeto, os quais foram coletados a partir do instrumento de controle das ações realizado na Seção 4.1.

Será apresentada aqui uma opção de resposta a este desafio, contudo, com os conteúdos estudados durante esta e as seções anteriores, você tem a possibilidade de propor outras soluções.

Como você já criou o instrumental de monitoramento, o seu desafio neste momento é de planificar e analisar os resultados, ou seja, é necessário sistematizar essa análise e, para isso, a utilização de todo o seu arcabouço teórico e empírico serão fundamentais.

Na Seção 4.1, nosso objetivo era o de realizar o monitoramento da aderência dos participantes do projeto e, a lista de presença foi um dos pontos a serem monitorados e agora servirá de instrumento de avaliação.

Quadro 4.3 | Lista de presença

Lista de Presença				
Nome	Data/ assinatura	Data/ assinatura	Data/ assinatura	Nome/ contato do representante de cada reunião

Fonte: elaborado pela autora.

Se estamos monitorando a presença dos participantes, vamos imaginar alguns números para nos ajudar na realização da análise e depois para sistematizá-la, certo?

O indicador que estamos avaliando neste momento tem relação com o critério de eficácia, que expressa o grau em que o programa realiza o que havia sido proposto, alcançando suas metas e objetivos.

Neste sentido, criaremos mais uma tabela para inserir os dados de análise.

Pergunta avaliativa:

Eficácia: qual o grau de alcance das metas e objetivos do projeto?

Objetivo: fomentar a participação da comunidade de Paraisópolis nas reuniões de Conselho de Assistência social do Município.

Estratégia: realizar reuniões com a população com no mínimo 15 participantes, a fim de esclarecer a importância do Conselho, e retirar no mínimo dois representantes.

Quadro 4.6 | Tabela de indicadores

Componentes a serem avaliados	Indicadores de desempenho	Periodicidade	Instrumento de verificação
1. Participação da comunidade	2. Número de reuniões realizadas 3. Número de participantes 4. Número de representantes que irão participar das reuniões do Conselho	5. Semanal	6. Lista de presença da reunião do conselho

Fonte: elaborado pela autora.

A partir dessa tabela, criaremos alguns dados para que possamos fazer a análise e sistematização:

Quadro 4.7 | Tabela de Indicadores de Desempenho

Indicadores de desempenho	Dados Mensurados
1. Número de reuniões realizadas	4 reuniões em 1 mês
2. Número de participantes	40 participantes
3. Número de representantes que irão participar das reuniões do Conselho	10 representantes

Fonte: elaborado pela autora.

Já temos alguns dados importantes para a nossa análise. Começaremos verificando as metas e objetivos do projeto e, conforme os dados são monitorados, já conseguimos realizar uma análise. Lembre-se de que os números são grandes aliados em uma avaliação, mas a vivência e os dados de observação do cotidiano complementam a avaliação. Sendo assim, precisamos dos dois elementos para que possamos elaborar um relatório de planificação adequado.

A previsão de quatro reuniões mensais foi concretizada, contudo, a meta era a de ter no mínimo 15 pessoas em cada uma das reuniões, totalizando no mínimo a presença de 60 pessoas, porém só compareceram 40. Dessa forma, podemos constatar que atingimos 80% da meta, o que pode ser analisado como uma boa aderência, pois temos de levar em conta as diversidades que podem ocorrer no dia da reunião e como elas podem afetar a participação dos sujeitos.

Outra questão importante, e que está relacionada diretamente com o objetivo

do projeto, é com relação à representação das pessoas da comunidade no Conselho. Mesmo não atingindo a meta de participação, foi possível atingir os 100% da meta de representação, visto que seriam nomeados dois representantes ao final de cada reunião, e isso ocorreu.

Como já citamos anteriormente, há necessidade de também analisar como está a participação dessas pessoas e os demais elementos de todo esse processo, contudo, esses itens são alvo de análise nesta planilha.

Avançando na prática

Avaliando um projeto

Descrição da situação-problema

Uma empresa de grande porte está implantando um projeto de esporte e observou que o número de crianças do sexo feminino tem reduzido gradativamente a cada semestre. No entanto, a equipe de gerência não consegue verificar a razão para tal questão. Dessa forma, foi estabelecido pela diretoria da empresa que o projeto deve aumentar em 20% o número de crianças do sexo feminino no próximo semestre. Atualmente o projeto tem cerca de 40 crianças, sendo 30 do sexo masculino e 10 do sexo feminino.

A assistente social que atua no projeto está saindo de licença médica e outro profissional, também assistente social, a substituirá no desafio de criar estratégias e avaliar o que está ocorrendo, a fim de atingir a meta estabelecida.

Para iniciar as atividades, o desafio deste profissional está em construir uma planilha modelo de monitoramento de eficácia do projeto. Após este trabalho concluído a equipe se reunirá para, em conjunto, elaborar os demais produtos necessários, bem como criar as estratégias para alcance da meta. Como a assistente social e a equipe devem proceder para solucionar este desafio?

Resolução da situação-problema

Para resolver essa situação, é preciso elaborar uma planilha modelo para monitoramento de eficácia do projeto.

Como a meta apresentada pela diretoria está relacionada ao aumento de 20% de crianças do sexo feminino no projeto, a sugestão é que se possa mensurar os dados coletados na planilha, indicando o sexo, pois temos muito interesse em conhecer o que as meninas pensam, o que gostam no projeto, o que não gostam. Em um segundo momento, precisamos criar estratégias, servirão de apoio neste processo.

É possível criar esse instrumental de diversas formas, contudo, sugerimos que a equipe adote esta possibilidade que atende ao que foi solicitado:

Pergunta avaliativa:

Eficácia: Qual o grau de satisfação das atividades desenvolvidas no projeto?

Estratégia: Reformular as atividades desenvolvidas no projeto.

Meta: aumentar em 20% a quantidade de crianças do sexo feminino no projeto.

Quadro 4.8 | Tabela de indicadores

Componentes a Serem Avaliados	Indicadores de Desempenho	Descritor dos Indicadores	Periodicidade da Informação	Fonte de Informação
1. Atividades recreativas desenvolvidas no projeto: - quantas atividades são desenvolvidas; - variedade de atividades desenvolvidas.	2. Número de atividades desenvolvidas. 3. Número de presentes nas atividades. 4. Número de atividades desenvolvidas para as meninas.	5. Número meninas que participam das atividades. 6. Satisfação das meninas nas atividades.	7. Semanal	8. Registro fotográfico das atividades. 9. Lista de presença. 10. Técnico observador. 11. Dinâmica com carinho "smiles" para cada atividade.

Fonte: elaborado pela autora.

Esta é uma planilha modelo que pode ser alterada de acordo com o objetivo que se pretende atingir. O assistente social responsável por tal atividade precisa ter clareza que o objetivo é identificar quais são os motivos para a pouca aderência de crianças do sexo feminino no projeto. Pode ser que um dos motivos esteja relacionado às atividades desenvolvidas, se for, há necessidade de reformular tais atividades. Não sendo esta a questão, há necessidade de analisar quais seriam os outros motivos. Lembre-se de que o importante é compreender a realidade e só depois pensar em ações de intervenção.

Faça valer a pena

1. Sobre a metodologia de avaliação de políticas e programas sociais, é possível afirmar que:

I. A avaliação *ex-ante* é aquela que é realizada antes de tomar a decisão de implementar um programa ou projeto, com a finalidade de proporcionar critérios racionais sobre a sua pertinência, viabilidade e eficácia potencial.

II. Os resultados de uma avaliação estão vinculados a um ou mais profissionais do próprio programa, que é membro da equipe de avaliadores.

III. Os resultados obtidos pela avaliação visam verificar se os objetivos definidos pelo programa foram alcançados, tendo por base um conjunto de dados e informações confiáveis e suficientes.

IV. A avaliação é uma forma de pesquisa social aplicada destinada a identificar, obter e proporcionar, de maneira válida e confiável, informação suficiente para apoiar um juízo sobre mérito e um valor de um programa social ou de componentes deste.

Após analisar o texto-base, assinale a alternativa que contém as afirmativas corretas.

- a) I, apenas.
- b) II, apenas.
- c) III, apenas.
- d) IV, apenas.
- e) I, III e IV, apenas.

2. Segundo a metodologia de avaliação de políticas e programas sociais, para se proceder a avaliação, é necessário que o assistente social ou o gestor responsável pela elaboração dos instrumentais de avaliação defina os indicadores sociais.

Sabendo disso, podemos afirmar que os indicadores sociais em um processo de avaliação se caracterizam por:

- a) Medidas usadas para qualificar ou operacionalizar um conceito social subjetivo e concreto em iniciativas sociais ou não.
- b) Um conjunto de procedimentos para a coleta e análise de dados que comprovam a pertinência das ações do programa.
- c) Meios de comparação entre diferentes cursos de ação visando subsidiar os implementadores e beneficiários dos programas.
- d) Formas de tratamento estatísticos para avaliar a consistência interna das técnicas e procedimentos empregados.
- e) Dados estatísticos que colaboram com a composição do projeto e alcance dos objetivos específicos planejados.

3. No planejamento do sistema de avaliação de um projeto, programa ou política social, há necessidade de planejar os momentos em que ocorrerão o monitoramento, o acompanhamento e a avaliação das atividades, ações, orçamentos, entre outros.

Sabendo disso, analise as colunas a seguir, que caracterizam o monitoramento, o acompanhamento e a avaliação.

<p>Coluna I</p> <p>Acompanhamento: ato de fiscalizar se uma atividade planejada está ocorrendo conforme o planejamento.</p> <p>Monitoramento: é uma atividade gerencial interna, realizada sistematicamente durante o período de execução e operação, que visa saber como a intervenção evolui ao longo do tempo.</p> <p>Avaliação: é uma atividade que pode ser realizada antes, durante ou mesmo algum tempo depois da implementação de um projeto.</p>	<p>Coluna II</p> <p>Acompanhamento: ato de fiscalizar se uma atividade planejada está ocorrendo conforme o planejamento.</p> <p>Monitoramento: é uma atividade que pode ser realizada antes, durante ou mesmo algum tempo depois da implementação de um projeto.</p> <p>Avaliação: é uma atividade gerencial interna, realizada sistematicamente durante o período de execução e operação, que visa saber como a intervenção evolui ao longo do tempo.</p>	<p>Coluna III</p> <p>Acompanhamento: é uma atividade que pode ser realizada antes, durante ou mesmo algum tempo depois da implementação de um projeto.</p> <p>Monitoramento: ato de fiscalizar se uma atividade planejada está ocorrendo conforme o planejamento.</p> <p>Avaliação: é uma atividade gerencial interna, realizada sistematicamente durante o período de execução e operação, que visa saber como a intervenção evolui ao longo do tempo.</p>
--	---	--

Fonte: elaborado pela autora.

Agora, após ter verificado as colunas apresentadas no texto-base, é correto o que se afirma na:

- Coluna I, apenas.
- Coluna II, apenas.
- Coluna III, apenas.
- Colunas I e II, apenas.
- Colunas I, II e III.

Seção 4.3

Políticas públicas e sistemas de informação

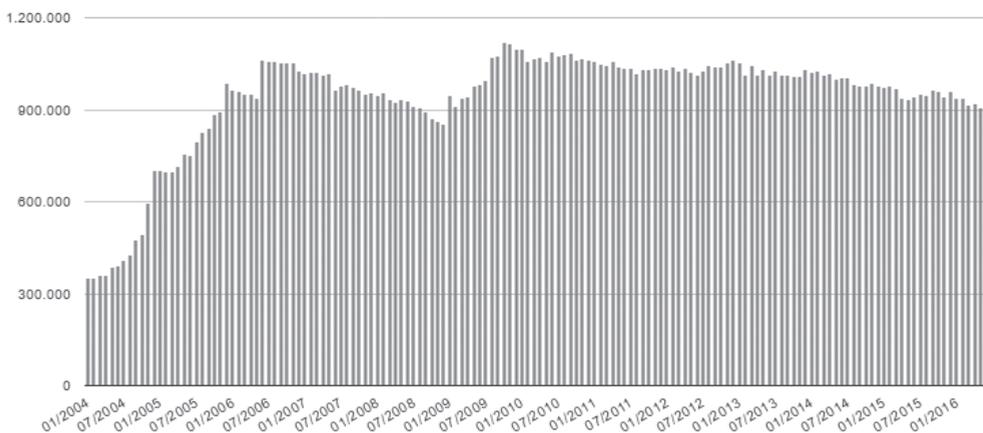
Diálogo aberto

Nesta seção, estudaremos sobre gestão da informação e você observará que o sistema de avaliação não atinge a sua finalidade se não for possível sistematizar os resultados e fazer a gestão das informações coletadas neste processo.

Até aqui você criou o sistema de avaliação e monitoramento e agora deverá sistematizar os resultados oriundos do monitoramento e avaliação do projeto, observando que a geração de informação é de extrema importância para a manutenção e êxito de uma iniciativa, seja ela na área pública, privada ou na parceria público-privada. Além dos resultados que irá adquirir através desses instrumentos, você também poderá adicionar mais elementos de monitoramento do Programa Bolsa Família referente à região em que o projeto está situado, como no gráfico disponível a seguir:

Gráfico 4.1 | Painel síntese do Plano Brasil Sem Miséria (BSM)

Quantidade de famílias beneficiárias do Programa Bolsa Família (PBF)



Fonte: Data Social (2016).

Nesta fase final, seu desafio será o de realizar a gestão das informações de políticas sociais e apresentar um relatório que sistematize todas as informações necessárias para que a Secretaria de Assistência Social possa se basear à tomadas de decisão com relação à continuidade ou não do projeto.

Bons estudos!

Não pode faltar

Nesta seção, você verá mais alguns conteúdos fundamentais na perspectiva do planejamento social e, como futuro assistente social, é importante compreender que existem outros mecanismos metodológicos de avaliação. Faremos um breve histórico do surgimento da política social, perpassando pela Política de Assistência Social e a gestão da informação.

De acordo com Behring e Boschetti (2011), não se pode indicar com precisão o período específico das primeiras iniciativas de políticas sociais, pois o seu surgimento ocorreu de acordo com os movimentos de ascensão do capitalismo e Revolução Industrial, a partir das lutas de classe e do desenvolvimento da intervenção estatal.

As sociedades pré-capitalistas não privilegiavam as forças de mercado e assumiam algumas responsabilidades sociais, com o objetivo de manter a ordem social e punir a vagabundagem, ou seja, nesta ocasião, a desigualdade social e as suas consequências eram visualizadas pela sociedade como “vagabundagem”, “bandidagem”, menores delinquentes e tantos outros adjetivos com os quais nomeavam as consequências de um sistema capitalista que valorizava somente o capital e o lucro.

Dessa forma, a caridade privada e as ações filantrópicas eram as iniciativas que poderiam ser consideradas como protoformas das políticas sociais, com o objetivo de ‘salvar’ essa população desvalida de recursos financeiros e à margem da sociedade considerada de ‘bem’.

Para entendermos como surgem os estatutos ou legislações sociais, precisamos retornar a um período na Inglaterra, antes da Revolução Industrial, quando surgiram, legislações como:

- Estatuto dos Trabalhadores, de 1349.
- Estatuto dos Artesãos, de 1563.
- Leis dos pobres elisabetanos, que se sucederam entre 1531 e 1601.
- Lei de Domicílio, de 1662.
- Lei Speenhamland, de 1795.

- Lei Revisora das leis dos pobres, ou nova lei dos pobres de 1834.

Essas legislações estabeleciam um “código coercitivo do trabalho” (CASTEL, 1998, p. 176 apud BEHRING; BOSCHETTI, 2011, p. 48 e seu caráter era punitivo e repressivo e não protetor. Elas obrigavam as pessoas pobres a aceitarem qualquer oferta de trabalho para sobreviver, regulando a remuneração do trabalho de forma que o trabalhador não poderia negociar formas de remuneração, além de proibir a mendicância e obrigando-os a submeterem-se aos trabalhos ‘oferecidos’. Eram trabalhos forçados que garantiam minimamente a alimentação aos pobres reclusos nas casas de trabalho.

Nesse momento começaram a estabelecer critérios para acesso da população aos benefícios que eram restritivos e seletivos e poucos conseguiam acessá-los. “Os pobres ‘selecionados’ eram obrigados a realizar uma atividade laborativa para justificar a assistência recebida.” (POLANYI, 2000; CASTEL, 1992 apud BEHRING; BOSCHETTI, 2011, p. 49).

“Essas legislações estabeleciam distinção entre pobres ‘merecedores’ (aqueles comprovadamente incapazes de trabalhar e alguns adultos capazes considerados pela moral da época como pobres merecedores, em geral nobres empobrecidos)” (BEHRING; BOSCHETTI, 2011, p. 49).

Assim, podemos observar o surgimento das políticas sociais e, a partir disso, refletir que, por vezes, essa prática, em que se determina os “merecedores”, ainda está presente em políticas sociais seletivas e na prática profissional de alguns sujeitos que não compreendem que o acesso à política pública social, seja ela da assistência social ou qualquer outra, deve se estabelecer na relação do direito e não da benesse.

Com a perspectiva do direito, surge no Brasil, em 2004, a Política Nacional da Assistência Social. Após muita luta de movimentos sociais, conselhos regionais de categorias profissionais, acadêmicos e diversos estudiosos e militantes, é possível vislumbrar possibilidades concretas de se estabelecer uma relação do Estado com o cidadão na perspectiva do direito, entendendo que a Política da Assistência Social deve estar disponível a quem dela necessitar, ou seja, a questão de renda, de posses não está atrelada ao direito, ao atendimento e, sim, à necessidade que o cidadão tem de acessar determinado serviço ou benefício.

Com ressalvas aos benefícios de transferência de renda, cujo acesso está atrelado a critérios de renda, os demais devem estar disponíveis a qualquer cidadão que necessitar.

Neste sentido, podemos refletir que a noção de direito se caracteriza a partir do seguinte significado:



[...] não significa que o **Estado esteja “doando/concedendo algo”** para alguém receber, mas sim, de que a ação **do Estado está fazendo jus, justiça, direito em face de suas responsabilidades sociais com os cidadãos**. É completamente inadequada a substituição da nomeação de **cidadãos para a de carentes ou necessitados** como se pertencesse a outra espécie. Tais denominações, de cunho discriminatório, são de trato individual (BRASIL, 2013, p. 22, grifo nosso).



Pesquise mais

Para conhecer um pouco mais sobre a história da Assistência Social no Brasil, assista ao vídeo a seguir:

TV NBR. **Especial apresenta a história da Assistência Social no Brasil**. 2013. Disponível em: <<https://youtu.be/qPE5MdntV2Y>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

Ao assistir este vídeo, você poderá observar como já avançamos com relação à assistência social no Brasil, mas que ainda há muito a ser feito a partir de uma prática profissional comprometida com o acesso ao direito e não com práticas clientelistas e assistencialistas.

Podemos afirmar que a **Política de Assistência Social** torna-se pública, não por ser realizada por um órgão público ou estatal, mas por reconhecer que superar uma dada necessidade é do âmbito do Estado e não uma concessão de mérito eventual face a uma fragilidade de um indivíduo (BRASIL, 2013).

Sendo assim, os eixos estruturantes da Política Nacional de Assistência Social (PNAS/2004) estabelecem um novo modelo de gestão operacionalizado por meio do Sistema Único de Assistência Social (SUAS), que se pauta no Pacto Federativo, com competências e responsabilidades entre os três níveis de governo (municipal, estadual e federal).

No decorrer da história, é possível observar avanços nas políticas sociais, contudo, também nos deparamos com retrocessos quando identificamos programas sociais e medidas estatais que ainda trazem resquícios de uma política repressiva e seletiva e que pouco exerce a escuta dos sujeitos que são alvo dessas políticas.

Neste sentido, gostaríamos de chamar a sua atenção para mecanismos e metodologias de avaliação que privilegiam a participação e escuta dos sujeitos.



Pesquise mais

Para conhecer um pouco mais sobre as avaliações de políticas públicas e projetos sociais, acesse a biblioteca virtual do Instituto Fonte e encontre uma série de trabalhos e apresentações de pesquisa sobre o tema:

INSTITUTO FONTE. **Biblioteca**. Disponível em: <<http://institutofonte.org.br/?q=biblioteca>>. Acesso em: 8 mar. 2017.

Nosso objetivo agora é refletir sobre a avaliação participativa e participante. Para que você entenda melhor, Carvalho (2001) diz que a avaliação participativa pressupõe que se tenha o envolvimento e participação dos formuladores, gestores, implementadores e beneficiários no próprio processo avaliativo do programa ou projeto. Essa proposta metodológica tem o objetivo de possibilitar a construção de novas propostas e ações e, simultaneamente, se apropriar da dinâmica da realidade.

Sendo assim, quando definimos metodologicamente que esse tipo de avaliação será uma das avaliações utilizadas no decorrer do programa ou projeto, precisamos inseri-la em nosso planejamento estratégico desde o início. A opção pela avaliação participativa busca ser capaz de apreender o pluralismo social e até perseguir novas abordagens metodológicas (CARVALHO, 2001).

Ainda segundo Carvalho (2001), esse tipo de avaliação objetiva incorporar os sujeitos envolvidos na ação, desencadeando um processo de aprendizagem. Constituem sujeitos envolvidos nas ações: planejadores, executores, beneficiários e os outros agentes sociais envolvidos direta ou indiretamente nas decisões e impactos dessas ações. Assim sendo, essa avaliação se compromete em dar voz e escutar o maior número de sujeitos envolvidos, trazendo um pluralismo social a esta prática.

Mas será que esse tipo de avaliação não é superficial ou subjetiva? Entendemos que ela não se limita a coletar informações desses sujeitos, ela vai além na perspectiva de trazer um debate avaliativo, valores, expectativas, além de proporcionar uma diversidade de opiniões que só enriquecem todo o processo. Sendo assim, defendemos que esta não é uma avaliação superficial, ao contrário, ela dá voz aos sujeitos e eles se sentem comprometidos com a avaliação.

A objetividade pretendida no “ato avaliativo é resultado de um processo de debate e triangulação entre os gestores, a comunidade mais próxima do programa e os especialistas. [...] A participação dos implicados retira o avaliador da posição solitária de único agente julgador” (CARVALHO, 2001, p. 85).

Dessa forma, ter a participação dos envolvidos em todo esse processo garante maior densidade na ação, permitindo aos gestores detectar falhas ou até estratégias inadequadas que foram anteriormente planejadas e que podem e deverão sofrer alterações, no sentido de apresentar novas propostas que atendam de forma mais eficiente e que possa ter sustentabilidade, efetividade (impacto), análise custo-efetividade, satisfação do beneficiário, que tem relação com a qualidade e equidade, propostos no projeto ou na política.

Como já vimos na Seção 4.2, vamos repetir alguns critérios e apresentar alguns novos para ajudar você a compreender melhor os requisitos apontados acima. A seguir, relacionamos alguns conceitos e a definição de cada um deles de acordo com manual da UNICEF (BRASIL, 2014, p. 23), para melhor apreensão do conteúdo:



- a) **Eficiência:** termo originado nas ciências econômicas que significa a menor relação custo/benefício possível para o alcance dos objetivos estabelecidos no programa;
- b) **Eficácia:** medida do grau em que o programa atinge os seus objetivos e metas;
- c) **Impacto (ou efetividade):** indica se o projeto tem efeitos (positivos) no ambiente externo em que interveio, em termos técnicos, econômicos, socioculturais, institucionais e ambientais;
- d) **Sustentabilidade:** mede a capacidade de continuidade dos efeitos benéficos alcançados através do programa social, após o seu término;
- e) **Análise custo-efetividade:** similar à ideia de custo de oportunidade e ao conceito de pertinência; é feita a comparação de formas alternativas da ação social para a obtenção de determinados impactos, para ser selecionada aquela atividade/projeto que atenda os objetivos com o menor custo;
- f) **Satisfação do beneficiário:** avalia a atitude do usuário em relação à qualidade do atendimento que está obtendo do programa;
- g) **Equidade:** procura avaliar o grau em que os benefícios de um programa estão sendo distribuídos de maneira justa e compatível com as necessidades do usuário. (grifos nossos)

Torna-se importante entender esses critérios, visto que a avaliação participativa requer competências do avaliador, sendo necessária a habilidade de uma capacidade de empatia. Assim, o avaliador terá mais chances de envolver os sujeitos que participam do programa, contudo, ainda se faz necessário ter as competências referentes à investigação avaliativa, mediação, além da habilidade em compartilhar informações e esclarecer os questionamentos que eventualmente surgirem (CARVALHO, 2001).

Esse agente avaliador pode ser interno, externo ou misto, que significa:

Externo: realizada por pessoas de fora da instituição responsável pelo programa. Principais características:

- a. Garante isenção e objetividade, já que é realizada por avaliadores externos;
- b. Há a possibilidade de comparação dos resultados obtidos com os de outros programas similares já analisados

Interno: realizada dentro e pela instituição responsável pelo programa. Principais características:

- c. Elimina uma possível resistência natural dos responsáveis pelo programa a um avaliador externo;
- d. Possibilita a reflexão e a aprendizagem, diante da observação dos próprios integrantes sobre o processo;
- e. Permite uma melhor compreensão sobre as atividades realizadas dentro da instituição;
- f. Mas... pode perder sua objetividade, já que é realizada por pessoas que estão envolvidas na implementação do programa.

Misto: combina a avaliação externa com a interna. Permite com que os avaliadores externos tenham um contato estreito com a equipe responsável pelo programa. (BRASIL, 2014, p. 23-24)



Assimile

A avaliação participativa requer competências do avaliador, como a, para que tenha mais chances de envolver os sujeitos que participam do programa. Contudo, ainda se faz necessário ter as competências referentes à investigação avaliativa, mediação, além da habilidade em compartilhar informações e esclarecer os questionamentos que por ventura surgirem (CARVALHO, 2001).

Neste sentido, observe que o avaliador tem um papel importante no processo da avaliação participativa, pois, caso não tenha a capacidade de empatia com o grupo, a avaliação pode ser uma atividade desastrosa e, ao invés de colaborar com projeto, pode comprometê-lo seriamente.

Até o momento abordamos as questões que se referem ao agente avaliador, e agora vamos tratar como pode ser realizada esta avaliação, que, não dispensa dispensa os instrumentos tradicionais, como a realização de questionários, entrevistas, reuniões focais e observação participante. "Ao mesmo tempo, ela estimula o conhecimento de programas similares e/ou complementares, criando para os envolvidos, oportunidades de novos processos de troca de informações e reflexão"(CARVALHO, 2001, p. 85).

Essa troca de informação precisa ter cada vez mais uma gestão eficiente, que garanta que a divulgação receba a atenção necessária, uma vez que no dia a dia das políticas e dos projetos sociais, a avaliação e a divulgação das informações obtidas servem como forma de sanar as ineficiências na consecução do planejamento. Neste sentido, a gestão da informação surge com o objetivo de sistematizar e organizar conhecimentos, dados e informações.

Quando tratamos de políticas sociais, não podemos deixar de mencionar que, além do Ministério da Comunicação, que é responsável por divulgar as informações e gerenciá-las, os Ministérios das Políticas Sociais (Saúde, Educação, Assistência Social) desenvolveram sistemas próprios, como o Ministério do Desenvolvimento Social e Agrário (MDSA), que por meio da Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação (SAGI/MDSA), possui um sistema que é atualizado periodicamente com as informações do município pertinentes à gestão do Sistema Único de Assistência Social (SUAS).

Esse sistema é alimentando com informações sobre o número de novos empregos formais criados no mês e a localização geográfica dos Centros de Referência de Assistência Social (CRAS) e Centro de Referência Especializado de Assistência Social (CREAS) dos municípios.

O sistema da SAGI/MDSA é uma das ferramentas de gestão da informação que permite consultar as fontes de dados de maneira que qualquer pessoa que se interesse possa verificar o diagnóstico de assistência social bem como localizar os dados populacionais, das famílias vulneráveis do financiamento dos órgãos de assistência social das carências de serviços por região do município, programas sociais em andamento da avaliação, entre outros dados.

Os dados são discriminados por municípios, e algumas ferramentas permitem analisar separadamente zonas dentro de uma mesma cidade. Por exemplo, a Identificação de Domicílios em Vulnerabilidade (IDV) possui mapas que dividem o município em diversas subáreas e classifica-as segundo escalas de carências diversas (moradia, renda, educação), facilitando a localização das áreas com famílias vulneráveis.

Figura 4.3 | Ferramentas de informação da SAGI - MDSA

**Data Social - Dados e Indicadores Sociais e de Programas do MDS**

Permite conhecer o panorama social, perfil econômico e estrutura demográfica de municípios e estados brasileiros e obter informações sobre as ações e público-alvo dos programas do MDS.

**MI Social - Matris de Informação Social**

Sistema de monitoramento gerencial dos programas/ações/serviços conduzidos pelo MDS. Permite a visualização de informações físico-financeiras e indicadores sociais em tabelas, gráfico e mapas.

**MOPS - Mapa de Oportunidades e Serviços Públicos**

Reúne e organiza informações acerca de oportunidades de inclusão produtiva e disponibilidade e localização de serviços, equipamentos e programas públicos identificados em municípios no país.

**IDV - Identificação de Localidades e Famílias em Situação de Vulnerabilidade**

Apresenta indicadores dos Censos Demográficos 2000 e 2010 e do Cadastro Único de Programas Sociais, até o nível de setor censitário, possibilitando o dimensionamento e localização de áreas em situação de pobreza e/ou vulnerabilidade.

**Tab Social - Tabulador de Microdados sociais**

Reúne um conjunto de aplicativos que permite produzir tabulações simples e cruzadas das principais bases de dados e pesquisas do MDS, como o Censo SUAS, o Cadastro Único de Programas Sociais, as pesquisas de avaliação da SAGI e outros levantamentos.

**RI - Relatórios de Informações Sociais**

Resume na forma de relatórios os dados e indicadores sociais e aqueles específicos sobre os programas, ações e serviços relativos às políticas de desenvolvimento social, em nível de municípios, estados e Distrito Federal.

**Pesquisas e Estudos de Avaliação**

Permite buscas, consultar e recuperar fichas técnicas, sumárias executivos e microdados de pesquisas de avaliação e outros estudos realizados pela Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação do MDS.

**Publicações, Estudos e Acervo Digital**

Disponibiliza publicações acerca das Políticas e Programas do MDS, como estudos técnicos, livros com artigos de especialistas, relatórios e sumários de Pesquisas de Avaliação, revistas técnico-científicas e outros assuntos.

Fonte: BRASIL (2013, p. 133).

Para alimentar todas essas publicações, a SAGI/MDSA trabalha em parceria com os municípios, que são responsáveis por enviar dados para análises e diagnósticos. Uma das pesquisas mais relevantes na assistência social é o Censo SUAS, que é conduzido via internet. O MDSA envia um pedido às secretarias estaduais e municipais de assistência social, que preenchem eletronicamente os formulários enviados aos equipamentos de assistência social (CRAS, CREAS, Centros POP, casas de acolhimento).



Refleta

Vamos refletir um pouco sobre a gestão da informação? Quando tratamos dessa questão, estamos nos referindo à transparência, que está relacionada à ética profissional. Por isso, enquanto profissional do Serviço Social, você acredita que é possível se negar a realizar tal gestão? Mesmo se os resultados não forem positivos, devemos elaborar o relatório e não divulgar, por exemplo? Seria esta uma atitude ética, de transparência e respeito com os usuários? Pense nisso!

Como você pode observar, existe a necessidade de estabelecer um fluxo de informações de forma muito competente e ter mecanismos de controle e gerenciamento das mesmas, para conseguir dados confiáveis e precisos.

Nesse sentido, é possível observar que a SAGI/MDSA tem oferecido diversos recursos para o acompanhamento dos dados, contudo, analisamos que há necessidade de criar mecanismos de comunicação e linguagem adequada para que os beneficiários dos serviços possam compreender os dados gerados pela secretaria. Sendo assim, o planejador precisa se atentar a esses dados e utilizá-los no momento em que realizar a sua sistematização, podendo estabelecer comparações de dados e fazer estudos com mais seriedade e transparência.

Da mesma forma que os organismos públicos gerenciam os programas sociais, ao realizar o planejamento de um projeto na iniciativa privada ou no terceiro setor, você pode utilizar todos os mecanismos mencionados nesta seção.



Exemplificando

Imagine que um projeto social contratou um avaliador externo para realizar o processo de sistematização de todas as atividades desenvolvidas no Sistema de Avaliação. Após análise de todo material recolhido, o avaliador observou que os dados são bem satisfatórios e que o projeto teve real efetividade. Contudo, ele de algumas pessoas disseram que o projeto não está agradando alguns integrantes da facção criminosa presente na comunidade. Mas, por dever ético, o avaliador tem de apresentar os resultados do projeto a comunidade. E agora, como fazer?

O avaliador precisa ser um profissional estratégico, pois questões como esta podem acontecer e não devem servir de empecilho para realizar um trabalho fundamental como este. Que tal for utilizado o espaço da secretaria da assistência social ou habitação? Ou na escola bem próxima da comunidade? É importante pensar em outras alternativas e possibilidades, pois os desafios sempre estarão presentes no cotidiano profissional.

Sem dúvida, muitos são os desafios apresentados no planejamento social, mas com dedicação, aprimoramento contínuo e capacidade técnica, com certeza, você terá muito sucesso em sua jornada profissional!

Sem medo de errar

Agora vamos resolver o terceiro e último desafio desta unidade, que deve apresentar um relatório que sistematiza todas as informações necessárias para que a Secretaria de Assistência Social possa se basear para as tomadas de decisão sobre a continuidade ou não do projeto.

O desafio é a apresentação de um relatório que sistematize todas as etapas realizadas durante o processo de sistema de avaliação do projeto. Por isso, este relatório será algo extenso e contará com uma série de informações que foram coletadas durante o processo de avaliação. Dessa forma, opte por construir o relatório em Word, com fonte Arial ou Times New Roman, tamanho 11 ou 12 e espaçamento de 1,5, utilizando as normas da ABNT. Assim, seu texto estará em um formato profissional e com uma estética agradável para visualização.

É importante que construa um sumário no relatório e aponte os temas que irá discutir no relatório, como:

- **Introdução:** apresente um breve histórico da instituição e da parceria estabelecida.

- **Breve histórico do projeto:** apresente de forma breve o projeto, seus objetivos e as metas (desta forma o leitor terá mais condições de compreender o sistema de avaliação e os resultados sistematizados).

- **Metodologia:** apresente a metodologia de trabalho utilizada tanto no projeto como no sistema de avaliação (atente-se para ser sucinto, utilizando dados suficientes).

- **Sistema de avaliação:** apresente todas as avaliações que realizou e que pretende realizar, como a avaliação de impacto (que deve ocorrer com no mínimo 6 meses após o encerramento do projeto).

Apresente um cronograma das atividades de avaliação, bem como a equipe envolvida em tal ação.

- **Resultados sistematizados:** reserve este espaço para apresentar os resultados e metas, alcançados ou não. Lembre-se de que, se eventualmente o projeto não tenha atingido os resultados esperados, apresente-os e faça a indicação de possíveis soluções para questão. Como este é um relatório que tem a finalidade de sistematizar as informações para as tomadas de decisão, essas propostas servirão para discussão da equipe gestora.

- **Cronograma:** apresente o cronograma do planejamento realizado. É importante que o leitor observe que a equipe tinha um planejamento e que ele foi cumprido; claro que todo planejamento passa por ajustes e eventualmente há necessidade de remanejar ações ou até cancelar alguma ação.

- **Considerações finais:** este é o momento de apresentar as suas considerações a respeito do que foi avaliado, do processo e o que mais entender ser relevante ao leitor.

- **Anexos:** deixe este espaço reservado para as planilhas com os indicadores e os instrumentais de avaliação.

Lembre-se de que sistematizar é colocar algo em ordem, organizar, sendo assim, elabore um relatório com a perspectiva de que os leitores são pessoas que não participaram do processo de planejamento, das atividades, ou seja, não acompanharam de perto o projeto como você.

Avançando na prática

O desafio da sistematização e do acompanhamento do projeto

Descrição da situação-problema

Um projeto destinado a crianças, com o objetivo de combater o trabalho infantil e sensibilizar as famílias sobre os prejuízos que essa atividade traz à vida das crianças, o projeto foi implantado há pouco mais de dois meses. Contudo, uma das assistentes sociais encontrou dois irmãos que estão no projeto vendendo balas no farol. As crianças a reconheceram e pediram para que ela não comunicasse aos pais, pois eles não tinham conhecimento, e caso soubessem, certamente os castigariam. Ao retornar ao projeto, a assistente social recolheu as listas de presença para sistematização e observou que havia presença para os dois irmãos que estavam no farol. E agora, o que fazer diante dessa situação? Será que os dados gerados são confiáveis?

Resolução da situação-problema

Observe que há questões muito sérias envolvidas nessa situação, que podem parecer inicialmente simples, mas não são. Há um problema grave, que é do trabalho infantil, uma vez que o projeto tem o objetivo de combater tal ato, além de que as famílias confiaram seus filhos ao projeto e à organização responsável.

A lista de presença deveria servir de “comprovante da presença” das crianças no projeto e, também, funcionaria como um indicador de frequência. Contudo, como se constatou, as crianças não estavam no projeto e, para todos os efeitos, de acordo com o controle, elas estavam presentes, o que é um problema muito sério.

Para iniciar, é importante que a assistente social reveja como é o fluxo de entrada e saída das crianças e quem é a pessoa responsável por esse controle. Uma das hipóteses é de que as crianças foram ao projeto e saíram em seguida. Uma segunda hipótese é com relação à falta de seriedade do profissional ao preencher a lista de presença, atribuindo presença a quem não estava presente.

É importante tomar todas as medidas necessárias para impedir que tal ato ocorra novamente, informando aos pais do ocorrido e salientando que medidas sérias estão sendo tomadas.

Lembre-se de que essa situação pode trazer prejuízos seríssimos ao projeto, inclusive à sua descontinuidade. Contudo, ser transparente e apresentar as medidas tomadas para que essa situação não volte a acontecer pode ser a única alternativa para que se demonstre a seriedade da equipe e da organização, seja ela pública ou privada.

Faça valer a pena

1. A Secretaria de Gerenciamento da Informação (SAGI/MDSA) é responsável pela consolidação e sistematização de dados fornecidos pelos diversos equipamentos públicos, como CRAS, CREAS, CREAS POP, existentes nas cidades e municípios. Dessa forma, é possível afirmar que, além dessas atividades, a SAGI/MDSA ainda pode gerar as seguintes atividades:

- I. Pesquisas e estudos sobre as políticas sociais.
- II. Indicadores para gerenciamento dos equipamentos previdenciários.
- III. Capacitações para as equipes dos CRAS, CREAS e CREAS POP.
- IV. Identificação das prioridades/deficiências dos municípios com relação às políticas sociais.

Estão corretas as afirmativas:

- a) I, apenas.
- b) II, apenas.
- c) III, apenas.
- d) I, II e IV, apenas.
- e) I, III e IV, apenas.

2. Leia com atenção as afirmativas que seguem e identifique quais são falsas e quais são verdadeiras:

() A objetividade pretendida no “ato avaliativo” é resultado de um processo de debate e triangulação entre os gestores, a comunidade mais próxima do programa e os especialistas. A participação dos implicados retira do avaliador a possibilidade de construir algo novo e criativo, além da posição solitária de único agente julgador.

() A avaliação participativa garante maior densidade na ação, permitindo aos gestores detectar falhas ou até estratégias inadequadas que foram anteriormente planejadas e que podem sofrer alterações, no sentido de apresentar novas propostas que atendam de forma mais eficaz e eficiente.

() A avaliação participativa requer competências do avaliador, como a “capacidade empática de envolver os implicados no programa. Não dispensa as competências específicas de uma investigação avaliativa, mas adiciona igualmente habilidades de mediação e de irrigação do processo, partilhado através de informações, questionamentos e clarificações”. (CARVALHO, 2001, p. 85)

Assinale a alternativa que apresenta a sequência correta:

- a) V, V, V.
- b) F, V, V.
- c) F, V, F.
- d) F, F, V.
- e) V, V, F.

3. De acordo com Behring e Boschetti (2011), não se pode indicar com precisão o período específico das primeiras iniciativas de políticas sociais, pois o seu surgimento ocorre de acordo com os movimentos de ascensão do capitalismo e Revolução Industrial.

Neste sentido, podemos afirmar que as políticas sociais públicas expressam:

- a) A intervenção da sociedade civil sobre os problemas sociais.
- b) A intervenção coercitiva do Estado na vida social dos indivíduos.
- c) As formas de intervenção estatal sobre as expressões da questão social.
- d) A concretização dos direitos civis por meio dos serviços privados.
- e) A intervenção da parceria público-privada nas questões sociais.

Referências

BAPTISTA, Myrian Veras. **Planejamento social: intencionalidade e instrumentação**. 3. ed. São Paulo: Veras, 2013.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. **Caderno de estudos do curso em conceitos e instrumentos para a avaliação de programas**. Brasília: MDS, Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação; Secretaria Nacional de Assistência Social, 2015.

_____. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. **Caderno de estudos do curso de indicadores para diagnóstico do SUAS e do Plano Brasil sem miséria**. Brasília: MDS, Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação; Secretaria Nacional de Assistência Social, 2013.

_____. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. **Caderno de estudos do curso em conceitos e instrumentos para o monitoramento de programas**. Brasília: MDS, Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação; Secretaria Nacional de Assistência Social, 2014. Disponível em: <[http://aplicacoes.mds.gov.br/sagirms/ferramentas/docs/CEGOV%20-%202014%20-%20MDS%20C3%20Caderno%20de%20Estudos%20\(v.2\).pdf](http://aplicacoes.mds.gov.br/sagirms/ferramentas/docs/CEGOV%20-%202014%20-%20MDS%20C3%20Caderno%20de%20Estudos%20(v.2).pdf)>. Acesso em: 7 out. 2015.

_____. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. **Caderno de estudos do curso em conceitos e instrumentos para a avaliação de programas** - Brasília: MDS, Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação; Secretaria Nacional de Assistência Social, 2015. Disponível em: <http://aplicacoes.mds.gov.br/sagirms/ferramentas/docs/curso_avaliacao.pdf>. Acesso em: 9 out. 2015.

_____. **Portaria nº 329 de 11 de outubro de 2006**. Institui e regulamenta a política de monitoramento e avaliação do Ministério de Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Disponível em: <<http://sistemas.fecam.org.br/SUAS/portariasMDS/Portaria%20MDS%20n%C2%BA%20329,%20de%2011%20de%20outubro%20de%202006.pdf>>. Acesso em: 8 mar. 2017.

BARREIRA, Maria Cecília Roxo Nobre. **Avaliação de programas sociais: debatendo a avaliação participativa**. 1999. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. 1999.

CAMPOS, Arminda Marques; ABEGÃO, Luis Henrique; DELAMARO, Maurício César. **O planejamento de projetos sociais: dicas, técnicas e metodologias**. São Paulo: Coepbrasil, 2002. Disponível em: <http://www.coepbrasil.org.br/portal/publico/apresentarConteudoMestre.aspx?TIPO_ID=1>. Acesso em: jan. 2017.

CARVALHO, Maria do Carmo Brant de. Avaliação de projetos sociais. In: ÁVILA, Célia M. de. (Coord.). **Gestão de projetos sociais**. 3. ed. rev. São Paulo: Associação de Apoio ao Programa Capacitação Solidária, 2001.

FISCHER, Rosa Maria. **O desafio da colaboração**: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor. São Paulo: Gente, 2002.

RODRIGUES, Maria Cecília Prates. **Projetos sociais corporativos**: como avaliar e tornar essa estratégia eficaz. São Paulo: Atlas, 2010.

TAVARES, Edgilson; BOULLOSA, Rosane. **Avaliação e monitoramento de projetos sociais**. Curitiba: IESDE, 2009.

TVNBR. **Especial apresenta história da Assistência Social no Brasil**. 2013. Disponível em: <<https://youtu.be/qPE5MdntV2Y>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

VALARELLI, Leandro Lamas. **A gestão de projetos e a construção e o uso de indicadores**. Rio de Janeiro: MMA, 2005.

ISBN 978-85-8482-800-5



9 788584 828005 >