

A ELABORAÇÃO DO PROJETO

Alberto Bracagioli Neto
Ivaldo Gehlen

INTRODUÇÃO

Um projeto é constituído de um conjunto de partes articuladas que formam um todo lógico e consistente. Embora não exista um formato único de projeto, este inicia geralmente descrevendo determinada situação problemática, apontando para objetivos e metas e detalhando os recursos que serão necessários para sua execução. É importante destacar essa estrutura, pois, quando se elabora um projeto de forma desarticulada, este perde sua coerência e sua pertinência, de modo que o parecerista que deve analisá-lo tenderá a não o aprovar.

Nos editais de projetos, existe normalmente um conjunto de orientações sobre os itens que compõem o projeto e sobre sua descrição. No Brasil, a formulação de projetos de cooperação internacional segue as orientações da Agência Brasileira de Cooperação, órgão do Ministério das Relações Exteriores, que tem um manual de orientação específico (BRASIL, 2004). Os elementos aqui apresentados estão baseados nas orientações desse manual, mas informações úteis também podem ser obtidas em Armani (2003).

Os objetivos da Unidade 2 são:

- delinear a estrutura básica e o fluxo de um projeto;
- descrever os procedimentos necessários à realização do diagnóstico; e
- apresentar algumas ferramentas a serem utilizadas no diagnóstico.

2.1 ESTRUTURA E FLUXO DO PROJETO

A estrutura de um projeto consiste de uma série de etapas que devem responder a determinadas perguntas-chave. Essas perguntas têm certo ordenamento e devem ser coerentes entre si. A conexão entre as partes requer que, quando se elabora um projeto, não convém dividir tarefas para realizá-las de forma isolada e independente. Quando o projeto estiver concluído, suas diferentes partes devem demonstrar que se trata de um todo harmônico e consistente. Muitas organizações têm seu próprio formato para a apresentação de projetos. Por vezes, elas recorrem a conceitos e terminologias divergentes, mas, via de regra, todas adotam um mesmo formato.

As perguntas-chave a serem respondidas em um projeto e sua correspondência com a estrutura do projeto são visualizadas no quadro abaixo.

Perguntas-chave	Estrutura do projeto
Qual é o nome do projeto?	Título
Como está a situação atual?	Diagnóstico
O que queremos?	Objetivos
Por que queremos?	Justificativa
Onde faremos?	Localização
Para quem faremos?	Público-alvo
Quem somos e com quem contamos?	Instituições envolvidas e parcerias
Onde queremos chegar?	Metas

Perguntas-chave	Estrutura do projeto
Como faremos?	Metodologia
O que precisamos fazer?	Atividades
Do que necessitamos?	Recursos
Quanto custa?	Orçamento
Quando faremos?	Cronograma
O que faremos esgotados os recursos?	Continuidade das ações
O que mais temos para mostrar?	Anexos

Na sequência, serão apresentadas orientações relativas a cada uma dessas partes da estrutura do projeto.

- **Título** – Na abertura do projeto, consta normalmente uma capa com o título, dados da organização (logotipo), local e data. O título do projeto deve traduzir, de forma sintética, o tema central que será trabalhado.

Em alguns casos, é apresentado, na abertura, um resumo onde se salientam os pontos mais importantes do projeto. Embora se trate de um componente inicial, sua redação torna-se, por vezes, mais clara à medida que forem sendo elaborados os demais itens.

- **Diagnóstico** – Como a pergunta-chave dá a entender, o diagnóstico procura descrever a situação problemática na qual se deseja intervir. Devem ser expostos dados da situação atual que permitirão ilustrar a situação que os objetivos visam atingir.

- **Objetivos** – Normalmente, existem dois níveis de objetivos. O objetivo geral expressa de forma ampla a contribuição que o projeto pretende trazer. Os objetivos específicos descrevem de maneira mais detalhada e menos genérica como o objetivo geral será aplicado a situações particulares. Neste nível se explicitam as ações a serem desenvolvidas com a população-alvo. O objetivo geral é único, ao passo que os objetivos específicos costumam desdobrar-se em vários.

- **Justificativa** – Neste ponto, deve-se destacar a relevância do projeto e as razões que o justificam, demonstrando por que o projeto merece ser

implementado e por que ele necessita de apoio externo. Convém apontar os benefícios que o projeto trará para a população-alvo.

- **Localização** – O projeto deve precisar de forma clara e objetiva a localização da pesquisa. Se ele se destina a um tipo de público dentro de determinada região ou município, deve ser especificado o local de ação predominante desse público.

- **Público-alvo** – O público-alvo pode ser direto ou indireto. O público-alvo direto é constituído pelos atores com os quais se deve trabalhar diretamente, sem intermediação por parte de outras organizações ou pessoas. Neste caso, ele pode ser mensurado ou dimensionado. O público-alvo indireto é aquele que pode ser influenciado ou sensibilizado pelas ações desenvolvidas. Por exemplo, em uma campanha de reciclagem de embalagens metálicas, o público-alvo direto podem ser os estudantes da Escola X; suas famílias e vizinhos podem ser influenciados, tornando-se, assim, o público-alvo indireto. A definição do público-alvo é fundamental para o estabelecimento de indicadores ou marcas de progresso do projeto.

- **Instituições envolvidas e parcerias** – Mencionam-se no projeto as organizações que serão parceiras ou que nele estarão envolvidas. Caso houver trabalho ou perspectivas de trabalho em conjunto, pode ser descrita a estrutura das instituições e parcerias envolvidas, sua experiência na temática, a região de sua atuação e o tipo de vínculo institucional existente ou em formação.

- **Metas** – As metas consistem nas parcelas quantitativa e qualitativamente determinadas do objeto do projeto. Elas buscam especificar onde pretendemos chegar e contêm a definição do prazo de sua execução e dos benefícios diretos e indiretos que dele advirão.

- **Metodologia** – A metodologia descreve como serão desenvolvidas as ações, explicitando a estratégia e a lógica de intervenção. Este ponto explicita quão participativo será o projeto e com que tipo de participação se estará contando. Aqui, devem ser mencionados também os instrumentos de ação a serem utilizados, tais como palestras, oficinas, vivências e outros aptos a contribuir para a execução das ações planejadas.

- **Atividades** – Entende-se por atividades o conjunto de ações que serão executadas para produzir os resultados esperados. Aconselha-se a elaboração

de um cronograma de execução do projeto, no qual constarão as diferentes atividades a serem desenvolvidas ao longo do tempo.

- **Recursos** – Trata-se, aqui, de indicar e justificar os recursos humanos e materiais necessários para a execução do projeto. Nessa seção, devem constar todos os itens necessários de infraestrutura, equipamentos, veículos e recursos humanos disponíveis. É importante destacar, neste ponto, a contrapartida do projeto.

- **Orçamento** – O orçamento constitui um elemento essencial do projeto. É necessário que seus diferentes itens sejam claramente descritos e definidos e que estejam diretamente relacionados com as ações e atividades planejadas. Caso exista contrapartida, esta deve ser mencionada, como no caso de trabalho voluntário, de doações, de veículos e de estrutura disponíveis para a execução do projeto. Se for o caso, indicar outras fontes existentes de arrecadação de recursos ou projetos de apoio financeiro complementares. Algumas organizações de financiamento já possuem planilha específica para preenchimento dos financiamentos. Cumpre lembrar que pode haver restrições para o financiamento de determinados itens.

- **Cronograma** – O cronograma geralmente é apresentado na forma de uma matriz: na linha superior, indicam-se as unidades de tempo (semanas, meses, períodos); e, na coluna da esquerda, as ações a serem desenvolvidas. No cruzamento das ações com as unidades de tempo, usam-se marcações para assinalar o andamento progressivo das atividades planejadas.

Apresenta-se, abaixo, um exemplo de possível cronograma.

AÇÕES	PERÍODOS (MESES)								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Definição do responsável técnico do projeto	X								
Reunião comunitária e estabelecimento de ações		X							

AÇÕES	PERÍODOS (MESES)								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Instalação do escritório de assistência social comunitária			X						
Divulgação das ações desenvolvidas junto a outras instituições e parceiros				X	X	X			
Ampliação do projeto para outras comunidades							X	X	X

- **Continuidade das ações** – Algumas agências de projetos solicitam informações sobre o desenvolvimento das ações previstas para depois do término do financiamento. Os projetos terminam ao final dos recursos aplicados, porém deveriam ser previstas ações para que a população-alvo crie mecanismos de autofinanciamento das atividades e dê continuidade às ações desenvolvidas.

- **Anexos** – Os anexos constituem um espaço destinado a registrar materiais de apoio ao projeto, tais como fôlderes, cartas de apoio, mapas, dados estatísticos, currículos dos responsáveis, documentação legal da entidade e termo de adesão das instituições parceiras.

LEMBRETE

Em alguns casos, pode-se enviar à agência financiadora, antes de lhe remeter o projeto, uma carta-consulta, buscando certificar-se de que ele se enquadra na linha de financiamento da agência.

2.2 ELABORAÇÃO DO DIAGNÓSTICO

A montagem de um projeto inicia com a elaboração do diagnóstico, sem o qual será difícil desenvolver um projeto consistente e eficaz. O diagnóstico permite uma aproximação prévia com a realidade econômica e socioambiental da população-alvo. Propicia também iniciar um diálogo com essa comunidade e ter uma percepção prévia de seus problemas. O diagnóstico se vale de algumas ferramentas específicas, que podem ser utilizadas para obter dados e informações.

O termo *diagnóstico* provém do adjetivo grego *diagnostikós*, que significa “capaz de distinguir”. Assim, podemos entender o diagnóstico como sendo o conhecimento necessário para discernir ou distinguir.

2.2.1 Funções do diagnóstico

Em qualquer ação que pretendamos desenvolver, devemos inicialmente distinguir, sistematizar, coletar informações e tomar contato com as pessoas e atores envolvidos na problemática sobre a qual desejamos nos debruçar. Quando consultamos um médico, por exemplo, torna-se possível, através de um conjunto de sintomas e exames clínicos, chegar ao diagnóstico de uma doença. Nesse sentido, o diagnóstico constitui uma avaliação prévia de determinada situação, um juízo fundamentado sobre um conjunto de circunstâncias.

Na dimensão social e comunitária, o diagnóstico envolve um processo concertado, permanente e dinâmico. Por vezes, pode ocorrer que tenhamos uma percepção pessoal do que é necessário para o desenvolvimento de determinada localidade, sem que essa percepção seja compartilhada por outros integrantes da mesma comunidade. Para ser válido, um diagnóstico deve envolver a participação e a busca de convergência de diversos olhares e saberes, que possibilitem a fundamentação e a aceitação das ações que se pretendem desenvolver. Isso é um processo dinâmico, pois a reflexão e as ações partilhadas de diversos atores podem levar a uma compreensão diferente daquela que havíamos tido inicialmente.

De uma forma simples, pode-se dizer que o diagnóstico tem como principal finalidade identificar o problema central. Porém, como se observa na figura abaixo, a identificação clara de um problema está condicionada a diversos fatores.



Mapa Mental

Elaborado por Alberto Bracagioli Neto e Ivaldo Gehlen, 2017.

A primeira dimensão que envolve um problema, segundo o Mapa Mental acima, é seu processo histórico. Em determinadas situações, somos induzidos a pensar que o problema foi gerado recentemente; porém, não raro, ele é resultante de situações e fatos que ocorreram há muito tempo, produzindo interações e agravando-se ao longo do tempo. Assim, por exemplo, a poluição de um recurso hídrico pode ter iniciado há várias décadas, por ocasião da ocupação domiciliar e industrial de seu entorno e do conseqüente desmatamento da mata ciliar. Pode ter-se verificado também a falta de um sistema de saneamento e de fiscalização, de modo que esse recurso hídrico acuse atualmente um elevado nível de degradação e contaminação. Esta descrição hipotética permite compreender a importância do encadeamento dos fatos e da interação entre os diferentes atores deste cenário.

O segundo ramo do Mapa Mental sugere que algumas formas de abordagem procuram analisar a realidade de forma fragmentada, buscando estabelecer indevidamente relações lineares entre causa e efeito. Existem, porém, situações que não evoluem em um único sentido, mas que podem enveredar por cami-

nhos e destinos diferentes, desembocando em imprevisíveis desfechos. Por essa razão, é importante evitar o reducionismo e buscar entender o significado e as interações de cada situação problemática. A complexidade (*complexus*: ‘o que é tecido em conjunto’) é gerada por um conjunto de ações, interações, retroações, determinações e acasos. Uma das consequências práticas desta perspectiva é que, por processos de dinamização ou inibição de algum sistema, o todo é sempre maior ou menor do que a soma das partes.

Os atores, graças à sua heterogeneidade, referida no terceiro ramo do Mapa Mental, também são um fator importante no diagnóstico. Essa heterogeneidade pode situar-se no nível econômico, social, racial, religioso e ambiental, produzindo diferentes percepções quanto ao grau de importância de determinado problema. Por exemplo, a contaminação de um rio pode inspirar interpretações diversas, conforme os habitantes estejam situados a montante ou a jusante da fonte poluidora. Em certos casos, a perspectiva de uma organização comunitária para enfrentar uma determinada problemática dependerá da opinião do pastor da corrente religiosa que os membros comunitários professam. O trabalho desenvolvido por Elias e Scotson (2000) mostra como é gerada determinada configuração que estabelece um padrão mutável de interferências entre indivíduos e sociedade, criando as figuras de aliado e adversário. Também existem atores institucionais (Estado, instituições, organizações, etc.), que têm seu papel em relação às ações que poderão ser preconizadas, seja visando à obtenção de eventuais recursos, seja encarando a possibilidade de que eles venham a ser futuros parceiros. Cumpre pensar não apenas em atores institucionais habituais, como também nos que desempenham um papel relevante na comunidade, bem como nas redes informais de poder e de solidariedade.

O último ramo do Mapa Mental mostra que a solução de um problema pode envolver diferentes alternativas. A lógica linear de elaboração de projetos sugere uma solução para cada problema; podem, porém, existir diferentes alternativas com diferentes impactos sociais, econômicos e ambientais. A escolha de determinada alternativa deve levar em conta também os custos, a viabilidade, a continuidade da solução e a possível intervenção de outras consequências. Por fim, estes elementos demonstram que solucionar um problema nem sempre é uma tarefa simples, sendo necessário ficar atento aos diversos aspectos aqui referidos e ao tempo disponível.

Não existe um tempo predeterminado para um diagnóstico. O que im-

porta é coletar e sistematizar as informações de que precisamos, levando em conta as eventuais dificuldades para obtê-las. Se o tempo for demasiado curto, as informações coletadas poderão ser superficiais, impedindo que os atores sociais participem e se manifestem no processo, de acordo com suas capacidades e necessidades. Por outro lado, um diagnóstico demasiado longo e detalhista pode desmotivar os participantes e gerar uma infinidade de informações que torna a análise demorada e complexa.

No desenvolvimento do diagnóstico, é adequado definir e delimitar as fases e atividades que serão desenvolvidas. Algumas poderão estar encadeadas enquanto outras poderão ser simultâneas. Por exemplo, se for planejada a realização de entrevistas, deverão ser planejados primeiramente o guia da entrevista e os dados mais pertinentes a serem coletados. Da mesma forma, se for realizada uma oficina com atores envolvidos na problemática, deverão ser definidos os participantes, os objetivos, a metodologia e os resultados esperados. A seleção de quem vai participar do diagnóstico é de fundamental importância, quer sejam entidades ou organizações que promovem ou apoiam o diagnóstico, quer sejam pessoas e equipes encarregadas de sua realização, ou ainda pessoas e organizações que poderão participar nas fases operacionais do diagnóstico. Isso não impede que algumas pessoas sejam selecionadas ao longo do diagnóstico e posteriormente incorporadas ao processo.

Outro item de capital relevância é a escolha dos métodos de trabalho a serem utilizados para desenvolver o diagnóstico. O mais adequado é utilizar métodos flexíveis e adaptados à realidade local e à capacidade dos executores. As metodologias participativas podem fornecer informações de interesse, principalmente na percepção dos atores envolvidos no diagnóstico.

Um ponto fundamental é o tema a ser pesquisado e a população-alvo a ser atingida. O *quem* e o *quê* do diagnóstico dependerão sempre das ações com que se pretende intervir e do respectivo contexto. Existem itens presentes em todo processo de diagnóstico, entre os quais cabe salientar:

- o contexto local, nacional e internacional e suas diferentes dimensões (social, econômica, política, cultural e comportamental);
- o problema: situação ou situações;
- a identificação de pessoas cujas atividades estão relacionadas à temática a ser abordada;

- os serviços, as ações e as posições de outros atores, pontos fortes e fracos e natureza dessas ações;
- os recursos disponíveis e os obstáculos;
- as lições que se podem tirar de experiências semelhantes; e
- os possíveis cenários em que se irá atuar.

A realização de um cenário oferece uma série de possibilidades, tais como apresentar a visão de uma comunidade ou território e seus condicionantes e recursos, bem como a melhor forma de aproveitá-los. Permite também o intercâmbio e a apropriação de informações entre os diversos atores. Favorece, além disso, a participação dos atores envolvidos, possibilitando um processo emancipatório e de empoderamento. Prepara, enfim, para o planejamento e auxilia no desenvolvimento de estratégias de ações.

No entanto, o diagnóstico realizado de maneira inadequada pode trazer riscos, quando privilegia fatos pouco pertinentes, enfatizando excessivamente sua ocorrência ou gerando um acúmulo de informações desnecessárias e de pouca utilidade prática; ou seja, sobrevalorizando ou subdimensionando determinados aspectos e atores da realidade analisada.

Cumpra salientar que o diagnóstico, como etapa do planejamento, não tem pretensão acadêmica, mas é indissociável das ações que serão desenvolvidas. Por vezes, pode servir para dar visibilidade a um aspecto da realidade que requer sensibilização e intervenção de atores institucionais. Em outros casos, pode servir para definir e sistematizar um plano de ação ou um projeto.

Outros pontos ainda devem merecer atenção, entre os quais a instituição que promove ou apoia o diagnóstico. Lembre-se que o diagnóstico não é neutro, mas pode reforçar ou salientar determinados fatores considerados relevantes pela organização promotora, que nem sempre são os mesmos da organização promotora. Os meios necessários à realização do diagnóstico também são fundamentais, pois possibilitam dimensionar os recursos humanos e orçamentários a serem utilizados. O diagnóstico não pode ser visto como um fim em si mesmo; é necessário ter em mente o processo de aprendizagem e de ação e manter permanentemente um posicionamento crítico e equidistante.

LEMBRETE

O objetivo de um diagnóstico é conhecer a realidade de um lugar ou de uma situação. Iniciar um projeto sem conhecer a realidade e a população que se quer pesquisar pode levar a graves erros. Por isso, é indispensável dispor de um diagnóstico adequado ao tempo e aos recursos de que se dispõe a ao projeto que se quer implementar.

2.2.2 Princípios do diagnóstico

Antes de mais nada, é fundamental ter claro quais são as informações de que podemos dispor. O diagnóstico rural participativo (DRP) pode ser um valioso instrumento para esta fase preliminar. Ele é constituído de um conjunto de técnicas utilizadas para se compreenderem as diferentes percepções da realidade em que se quer intervir. Para tanto, faz-se necessário levar em conta alguns princípios básicos, entre os quais os que são explicitados a seguir.

- **Compreensão das diferentes percepções.** Como cada pessoa observa a realidade de seu ponto de vista, não devemos, nesta fase, julgar se essa percepção é correta ou não; devemos, antes, respeitá-la e compreender a razão de tal percepção. Todo ponto de vista é a vista de determinado ponto.

- **Escuta da máxima diversidade possível de atores.** Como nem todos pensam e percebem a realidade da mesma forma, impõe-se escutar um conjunto diversificado de atores, procurando observar as divergências e possíveis convergências de opiniões.

- **Visualização.** O uso de recursos visuais para dar forma às explicações verbais e escritas facilita a apropriação do conteúdo a ser analisado. Com essa finalidade, podem-se utilizar mapas, diagramas, esboços e modelos relativos aos assuntos e às discussões que estão em pauta.

- **Triangulação.** Trata-se, aqui, da coleta e confrontação de diferentes fontes de informação, tais como entrevistas, observações e diagramas. A coleta deve ser efetuada junto a diferentes membros da comunidade, grupos sociais, homens e mulheres, etc.

- **Ignorância ótima.** Esta expressão indica que não convém coletar informações em excesso e que existem dados que é preferível ignorar,

privilegiando as questões mais relevantes e pertinentes com relação ao assunto que se deseja abordar.

2.2.3 Ferramentas do diagnóstico

Apresentaremos, a seguir, sinteticamente, algumas ferramentas de diagnóstico, ressaltando, porém, que existe uma infinidade de outras, que fogem ao escopo do presente manual¹.

- **Entrevistas semiestruturadas** – Trata-se de entrevistas orientadas por um conjunto de perguntas previamente organizadas, que abordam a temática a ser estudada. Elas se diferenciam de um questionário, pois permitem o diálogo; por isso, a sequência é determinada de acordo com o desenvolvimento da abordagem do entrevistado. Em vista disso, é oportuno desenvolver a arte de formular perguntas abertas, estimulantes, dignificantes e referentes a elementos-chave. Seguem alguns exemplos:

1. Pergunta aberta: “Qual é sua percepção sobre...?”
2. Pergunta estimulante: “Como você conseguiu desenvolver sua lavoura sem uso de agrotóxicos?”
3. Pergunta dignificante: “Com sua longa experiência na produção agroecológica, o que você pode aconselhar?”
4. Pergunta sobre elemento-chave: “Como vocês conseguiram recuperar a produção depois da estiagem?”

- **Mapas** – Instrumentos interessantes para se realizar uma discussão e uma análise de informações de forma visualizada, os mapas podem ser preparados em papel ou até mesmo desenhados no chão. Podem ser utilizados para caracterizar, entre outros fatores, os recursos naturais, a estrutura social, a comunidade, a propriedade, os fluxos econômicos, a migração e a visão do futuro. A escolha de um desses instrumentos depende dos objetivos e da temática do diagnóstico.

Imagine-se, por exemplo, que a opção recaísse sobre a construção do mapa de uma comunidade mediante uma configuração proposta pelos próprios

¹ Para maiores informações, consultar: VERDEJO, 2006.

moradores da localidade. Em tal mapa, seria representada a água potável, a energia elétrica, a qualidade das moradias, o número de lares, e assim por diante. A realização dessa tarefa demandaria de duas a três horas; ela seria exequível em papel, com pincel atômico, ou mesmo no chão, com pedras, paus e sementes. O essencial é que o facilitador faça perguntas-chave, para que os moradores caracterizem o conjunto de elementos socioambientais existentes na comunidade.

- **Diagramas** – Um diagrama valioso e eficiente para a identificação dos atores institucionais locais e sua inter-relação é o diagrama de Venn, também conhecido como *diagrama de tortas*. Para executá-lo, escreve-se no centro de um papel o nome da comunidade ou do grupo em questão; depois, pergunta-se quais são as instituições com as quais essa comunidade ou esse grupo tem relação. A organização com a qual a comunidade ou grupo tem maior relação inscreve-se o mais próximo do nome da comunidade ou grupo, e as que têm menor relação com a comunidade ou grupo são inscritos proporcionalmente mais longe. Posteriormente, podem ser traçadas linhas e setas caracterizando a relação das instituições entre si; por exemplo, relação de conflito, de cooperação, de parceria, ou outra.

Outro diagrama de interesse é a chamada *árvore de problemas*, que busca analisar a relação causa-efeito de determinado problema. As raízes da árvore simbolizam as causas do problema; o problema figura no tronco; e os galhos representam os efeitos. O exercício é realizado em um tempo aproximado de duas horas, iniciando-se com o desenho da árvore e a inscrição do problema na área do tronco. Durante a discussão, são anotadas as causas (raízes) e os efeitos (galhos) do problema mencionado. Ao final, são discutidas as ações que possam ser implementadas para eliminar ou controlar as causas do problema.

- **Calendários** – A dimensão do tempo é fundamental para a análise dos problemas e, principalmente, das atividades agrícolas. Assim sendo, os calendários fornecem informações básicas referentes à dinâmica de uma propriedade ou comunidade. A construção de um calendário de atividades de um grupo familiar, por exemplo, pode auxiliar a visualizar o conjunto de atividades a serem desenvolvidas, mas que não estão necessariamente

relacionadas com a agricultura. Para sua execução, define-se inicialmente a escala de tempo (semanas, meses, estações, etc.). Em seguida, determinam-se as principais atividades agrícolas, sociais e culturais. A escala de tempo figura no alto, em linha horizontal, enquanto as diferentes atividades constam em uma coluna à esquerda. Nas células de encontro entre as atividades e o tempo, anotam-se as categorias de uso do tempo; por exemplo: *pouco*, *regular* e *muito*. Depois dessa categorização, analisa-se a utilização do tempo ao longo do ano e o trabalho dos diferentes membros do grupo familiar.

- **Matrizes** – De maneira geral, as matrizes buscam comparar diferentes aspectos, objetivando classificá-los, analisá-los ou avaliá-los. Uma matriz de uso corrente é a denominada FOFA (**f**ortalezas, **o**portunidades, **f**raquezas e **a**meaças). As **fortalezas** indicam aspectos de bom desempenho no interior de um grupo/comunidade. As **oportunidades** correspondem a fatores externos que influem positivamente no aspecto analisado. As **fraquezas** designam fatores do interior do grupo que influem negativamente sobre o desempenho. Por fim, as **ameaças** representam fatores externos que podem influenciar negativamente no desenvolvimento do aspecto analisado. Para realizar o exercício, inscrevem-se essas dimensões em quatro quadrantes em um papel e formulam-se as perguntas relacionadas a cada dimensão. Ao final da tarefa, procura-se analisar as respostas, pensando que das fortalezas devem ser tiradas vantagens, as oportunidades devem ser aproveitadas, as fraquezas, eliminadas e as ameaças, evitadas.

Existe uma série de outras matrizes que podem ser desenvolvidas com relação a temáticas variadas, tais como, por exemplo, o processo de comercialização, camadas sociais, a priorização de problemas, o cenário de alternativas, etc.

Da mesma forma, está disponível uma série de ferramentas e técnicas de diagnósticos. A seleção de uma dessas ferramentas ou técnicas pode ser orientada pelo bom senso e pelo diálogo compreensivo, no intuito de desvendar gradativamente novos aspectos e percepções sobre o tema a ser analisado. Esse processo não deve constituir apenas uma nova retórica ou modismo, que impeça a criatividade e leve a aplicar técnicas com rigidez e formalismo. O essencial é, por um lado, prever e saber trabalhar resolutivamente com conflitos e diferentes perspectivas e, por outro, observar a equidade e o empoderamento do processo, sem reforçar as relações de poder já constituídas.

LEMBRETE

Geralmente, existe mais de uma maneira para se obter determinada informação. A questão fundamental é: “Qual é o método mais adequado, dentro das circunstâncias, para se coletar este dado?”. Para encontrar a resposta, deve-se levar em conta os recursos disponíveis, o tempo disponível e a natureza da informação (qualitativa ou quantitativa).

2.3 REFERÊNCIAS

ARMANI, Domingos. *Como elaborar projetos?* Guia prático para a elaboração e gestão de projetos sociais. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2003.

BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. Agência Brasileira de Cooperação. *Formulação de Projetos de Cooperação Técnica Internacional (PCT): Manual de Orientação*. 2. ed. Brasília: Agência Brasileira de Cooperação, 2004. Disponível em: <http://www.abc.gov.br/Content/ABC/docs/PRJCTI_new2.pdf>. Acesso em: 6 jun. 2017.

VERDEJO, Miguel Expósito. *Diagnóstico rural participativo*. Brasília: SAF/MDA, 2006.