

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CAMILA BELCHIOR MARQUES

AVALIAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS: um estudo de caso Jovens do Amanhã

São Luís

2019

CAMILA BELCHIOR MARQUES

AVALIAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS: um estudo de caso Jovens do Amanhã

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Tadeu Gomes Teixeira

São Luís

2019

Marques, Camila Belchior.

Avaliação de projetos sociais: um estudo de caso Jovens do Amanhã / Camila Belchior Marques. – 2019.
69 f.

Orientador(a): Tadeu Gomes Teixeira.
Monografia (Graduação) - Curso de Administração,
Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2019.

1. Avaliação de projetos. 2. Empregabilidade juvenil. 3.
Jovens em situação de vulnerabilidade. 4. Projetos sociais.
I. Teixeira, Tadeu Gomes. II. Título.

CAMILA BELCHIOR MARQUES

AVALIAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS: um estudo de caso Jovens do Amanhã

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 03 / 07 / 2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Tadeu Gomes Teixeira (orientador)

Dr. em Ciências Sociais

Universidade Federal do Maranhão

Prof^a Amanda F. Aboud de Andrade

Me. em Administração

Universidade Federal do Maranhão

Rosangela Maria Guimarães Rosa

Dr^a em Saúde Pública

Universidade Federal do Maranhão

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me fortalece todos os dias e não me deixa desistir.

Ao meu pai Carlos e às minhas queridas mães, Margarida, Rosa e Rosilda, por todo amor, cuidado e apoio dedicados à mim nessa trajetória.

À minha irmã Carla e meus irmãos Carlos e Samuel, por todo companheirismo ao longo de toda a minha vida.

Ao meu sobrinho Miguel, que indiretamente me ajudou a concluir este trabalho, aliviando meus dias com seus sorrisos e brincadeiras.

Aos meus irmãos de alma Beatriz, Daniela, Juliane, Karen, Laryssa e Matheus, pela fidelidade e encorajamento em todos os momentos da minha vida.

Aos meus queridos amigos de curso Rebecca, Maria Karolina, Willian, Lisandra e Pedro, que tive a felicidade de conhecer na graduação e que tem me acompanhado e encorajado do início ao fim.

Ao meu antigo colega de trabalho e grande amigo Mateus, por todas as preciosas informações compartilhadas acerca do tema abordado neste trabalho e por ter estado sempre presente quando precisei.

Ao meu orientador Tadeu Gomes Teixeira, pelo apoio e delicadeza ao apontar erros e sugerir melhorias.

"Capacitar o indivíduo significa capacitar a nação. E o empoderamento é melhor servido através do rápido crescimento econômico com rápida mudança social."

Atal Bihari Vajpayee

RESUMO

Jovens em situação de vulnerabilidade no Brasil sofrem com inúmeras barreiras para ingressar no mercado de trabalho, uma vez que é mais barato contratar alguém com experiência profissional à contratar e capacitar um jovem sem experiência, o que alimenta o ciclo da pobreza na qual eles vivem. Os maiores obstáculos para a inserção desses jovens no mercado de trabalho é a falta de qualificação profissional e experiência insuficiente. Portanto, observa-se a necessidade de orientar jovens acerca das qualificações necessárias para adentrar no mercado de trabalho, assim como oportunizar experiências profissionais e preencher a lacuna da inexperiência. No presente trabalho observa-se um estudo acerca de um projeto social que visa promover a empregabilidade juvenil, e assim objetiva-se avaliar a eficácia do projeto com relação aos objetivos previamente determinados no seu planejamento. Trata-se de uma revisão bibliográfica acerca do gerenciamento de projetos e seu processo de monitoramento e avaliação, assim como uma análise dos documentos do projeto em questão, a fim de que seja feita uma avaliação da eficácia do projeto. Constatou-se que o projeto enfrentou diversas dificuldades na sua execução e necessitou adaptar-se ao contexto de crise econômica, portanto os resultados obtidos não alcançaram todas as metas desejadas. No entanto, conclui-se que o projeto obteve resultados satisfatórios, considerando os desafios enfrentados e como a organização adaptou-se para superá-los.

Palavras-chave: Avaliação de projetos. Empregabilidade juvenil. Jovens em situação de vulnerabilidade. Projetos sociais.

ABSTRACT

Young people in vulnerable situations in Brazil go through many different types of barriers in entering the laboring market, since it is cheaper to hire someone with professional experience than to hire and train someone with few or no experience. This situation increases the cycle of poverty in which these young people live. The main obstacle to the inclusion of these young people in the labor market are the lack of professional qualifications and insufficient experience. Therefore, there is a need to educate people regarding the qualifications needed to fulfill a job position, as well as to provide professional experiences to fill the gap of inexperience. This study includes a study about project management, as well as a study about a social project that aims to promote youth employment. It also aims to assess the effectiveness of this project regarding the goals set in the planning process. This a bibliographic study of project management and monitoring and assessment processes. It also includes an analysis of the project documents, such as the original plan, logical framework approach and monitoring and assessment reports. The project went through several difficulties during its implementation and had to adapt to the context of economic crisis, therefore it did not reach all the desired outcomes. However, considering the challenges the project team had to face and adapt their strategies, the project obtained satisfactory results

Keywords: Project management. Youth employment. Young people in vulnerable situation. Social projects.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASDI	Agência Sueca de Cooperação Internacional
DRP	Diagnóstico Rápido Participativo
FMI	Fundo Monetário Internacional
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFPE	Instituto Federal de Pernambuco
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MML	Método do Marco Lógico
ONG	Organização Não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PM BOK Guide	Project Management Body of Knowledge Guide
PMD Pro Guide	Project Management Professional Guide
RMR	Região Metropolitana de Recife
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
USAID	United States Agency for International Development
YES	Youth Employment Solutions

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo de vida de um projeto.....	16
Figura 2 - Ferramentas adequadas para cada objetivo.....	19
Figura 3 - Diferenças entre a proposta do projeto e o plano de implementação do projeto.	23
Figura 4 - Como elaborar Modelo Lógico: roteiro para formular programas e organizar avaliação.	30
Figura 5 - Como elaborar Modelo Lógico: roteiro para formular programas e organizar avaliação.	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Avaliação do projeto: componente 1	54
Quadro 2 - Avaliação do projeto: componente 2	58

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	O TERCEIRO SETOR E A GESTÃO DE PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO	14
2.1	As fases da vida de um projeto de desenvolvimento	15
2.2	Design e identificação do projeto	17
2.2.1	<i>Coleta de informações</i>	<i>18</i>
2.2.2	<i>Identificação da lógica de intervenção do projeto em questão.....</i>	<i>19</i>
2.3	Definição do Projeto.....	20
2.4	Planejamento do Projeto	22
2.5	Implementação do projeto.....	23
2.6	Monitoramento e avaliação do projeto	24
2.7	Transição para o projeto final	26
2.8	Ferramentas de Gerenciamento de Projetos de Desenvolvimento....	26
3	O MÉTODO DO MARCO LÓGICO	27
3.1	O método do marco lógico com perspectiva em gênero	31
3.2	O modelo lógico	34
3.2.1	<i>Definição do problema e referências básicas do programa</i>	<i>34</i>
3.2.2	<i>Elaboração do programa para alcance do resultado final e impactos esperados</i>	<i>35</i>
3.2.3	<i>Identificação dos principais fatores de relevância para o contexto de implementação do projeto</i>	<i>36</i>
3.3	Monitoramento e Avaliação de Projetos Sociais	36
3.4	Indicadores de monitoramento e avaliação	37
3.5	Monitoramento de projetos	38
3.6	Avaliação de projetos	40
4	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	42
5	DESCRIÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA.....	43
6	O PROJETO JOVENS DO AMANHÃ.....	44
6.1	Identificação da necessidade	44
6.2	Definição do projeto.....	45
6.3	Planejamento e implementação	46
6.3.1	<i>Componentes.....</i>	<i>48</i>

6.3.1.1	O estabelecimento de parcerias e redes de emprego.....	48
6.3.1.2	Treinamento e colocação no mercado de trabalho	48
6.3.1.3	Gestão do conhecimento	49
6.4	Monitoramento e avaliação	50
6.5	Transição para o projeto final	50
7	RESULTADOS DO PROJETO	52
7.1	Eficácia do Projeto:	53
7.1.1	<i>Estabelecimento de parcerias e redes de emprego</i>	<i>53</i>
7.1.1.1	Oportunidades de emprego criadas para jovens em situação de vulnerabilidade	54
7.1.1.1.1	Fatores que dificultaram a inserção dos jovens no mercado trabalho.....	55
7.1.1.2	Conquistas e desafios para a promoção da equidade de gênero.....	57
7.1.2	<i>Realização de treinamento e colocação no mercado de trabalho</i>	<i>57</i>
7.1.3	<i>O processo pós formação</i>	<i>60</i>
7.1.3.1	A busca por emprego	60
7.1.3.2	Empreendedorismo	61
7.1.3.3	Gestão do conhecimento	62
7.2	Evidências de mudança	62
7.3	Aprendizados	63
7.4	Resultados	64
8	CONCLUSÃO	66
	REFERÊNCIAS.....	68

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho de conclusão de curso tem como foco a análise de gestão de projetos sociais por uma organização da sociedade civil, chamada neste trabalho de Organização de Apoio à Criança. Trata-se, assim, de analisar o processo de gestão de projetos em uma organização do terceiro setor.

A Organização de Apoio à Criança, um nome fictício criado a fim de proteger a imagem da organização e de todos os atores envolvidos, é uma organização não-governamental, fundada ainda na primeira metade do século XX com o objetivo de defender os direitos das crianças, adolescentes e jovens, com foco na promoção da equidade de gênero.

A análise de ações sociais, incluindo a mensuração de impacto, resultados e eficácia, são elementos que podem, em um contexto de recursos organizacionais escassos, ser avaliados. Este TCC tem, portanto, como foco verificar as estratégias de gestão da Organização de Apoio à Criança na condução de suas organizações, isto é, pretende-se analisar se a gestão de projetos sociais pela organização contempla aspectos como monitoramento e avaliação.

Para tal, será feito um estudo de caso em um dos projetos da organização, “Jovens do Amanhã”, desenvolvido na Região Metropolitana de Recife, no estado de Pernambuco, através da consulta aos documentos de registro do projeto, incluindo etapas de planejamento, monitoramento e avaliação.

Desta forma, o presente trabalho trouxe uma revisão bibliográfica de diversos autores sobre os temas de gestão de projetos, gestão de projetos sociais, ferramentas de planejamento, monitoramento e avaliação. As temáticas relevantes para o desenvolvimento deste trabalho foram divididas em dois capítulos de desenvolvimento: o primeiro capítulo conta com a revisão bibliográfica com conceitos importantes para o entendimento do projeto a ser avaliado e para a realização da avaliação final; o segundo capítulo é a descrição do campo de pesquisa, uma apresentação do projeto e do seu ciclo de vida; no terceiro capítulo é realizada uma estudo dos resultados do projeto após sua implementação.

O primeiro capítulo se inicia com uma breve descrição sobre o terceiro setor e a gestão de projetos de desenvolvimento, perpassando por todas as fases de vida de um projeto, da identificação da necessidade, do planejamento à implementação e

processos de monitoramento e avaliação, considerando fatores chave para a implementação do projeto como a promoção da equidade de gênero.

No segundo capítulo, há a descrição do campo de pesquisa, que se inicia com uma breve justificativa para o projeto Jovens do Amanhã, para depois realizar-se uma conexão do capítulo teórico com as informações extraídas dos documentos do projeto, como o ciclo de vida do projeto em questão.

No terceiro capítulo é realizado um estudo dos resultados do projeto, contendo as principais estratégias utilizadas para galgar os resultados esperados, assim como os principais desafios enfrentados, eficácia e lições aprendidas com o projeto.

Por fim, pode-se observar os resultados do projeto, os principais aprendizados para os próximos projetos a serem implementados após o término do projeto Jovens do Amanhã e as conclusões finais acerca da avaliação realizada ao longo do trabalho.

2 O TERCEIRO SETOR E A GESTÃO DE PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO

Devido ao alto nível de competitividade de mercado, as empresas possuem uma estrutura voltada para projetos como forma de organizar suas atividades, que são um conjunto de atividades temporárias realizadas de forma planejada para um determinado fim para produzir um produto, serviço ou resultado.

Para Menezes (2001), o projeto é um empreendimento que deve apresentar um início e um fim bem definidos, para que seja conduzido por todos os colaboradores, respeitando as exigências de custo, qualidade e prazo da organização, a fim de atingir seus objetivos.

O projeto é considerado um empreendimento não repetitivo, como destacado por Vargas (2009), uma vez que possui fases, devendo contar com uma sequência lógica de eventos, assim como responsabilidades e papéis bem definidos, para que todos os responsáveis e envolvidos tenham ciência de seus papéis e prazos.

Segundo o PMBOK Guide (2009), o Gerenciamento de Projetos, portanto, é a aplicação de técnicas, habilidades e competências para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz, tratando-se de uma competência estratégica para as organizações, permitindo assim que elas unam os resultados dos projetos com os objetivos de cada negócio, tornando-se organizações mais competitivas nos mercados nos quais atuam, inclusive no terceiro setor.

De acordo com o artigo 3º da Lei 9.790 (Brasil, 1999), o terceiro setor é formado pelas organizações não governamentais, sem fins lucrativos, que pretendem suprir as lacunas deixadas pelo Estado, que visam contribuir para as mais diversas pautas sociais, como questões relacionadas à direitos humanos e conservação do meio ambiente.

As Organizações Não Governamentais visam a sustentabilidade de suas intervenções e projetos através de doações de pessoas físicas, com financiamento de empresas privadas ou governamentais, e gerenciam seu trabalho através de projetos. De acordo com o guia de Metodologia de Gerenciamento de Projetos no Terceiro Setor (2008), os projetos ocorrem em praticamente em todos os tipos de organizações e áreas, produzindo e entregando produtos e/ou serviços para diversos públicos-alvo, como patrocinadores internos e/ou externos, assim como

comunidades. Desta forma, Projetos de Desenvolvimento Social também devem seguir um padrão técnico, lógico e profissional, a fim de alcançar resultados satisfatórios.

Segundo PMD Pro Guide (2017), existem similaridades entre a gestão de projetos em organizações empresariais e a gestão de projetos no setor de desenvolvimento social. No entanto, há algumas características que tornam a gestão de projetos no setor de desenvolvimento particularmente desafiadoras, uma vez que os projetos de desenvolvimento são responsáveis por oferecer não apenas produtos tangíveis, mas por muitas vezes de fornecer resultados intangíveis, como promover mudança social ou ambiental, e solucionar ou minimizar problemas advindos da desigualdade, pobreza e injustiça.

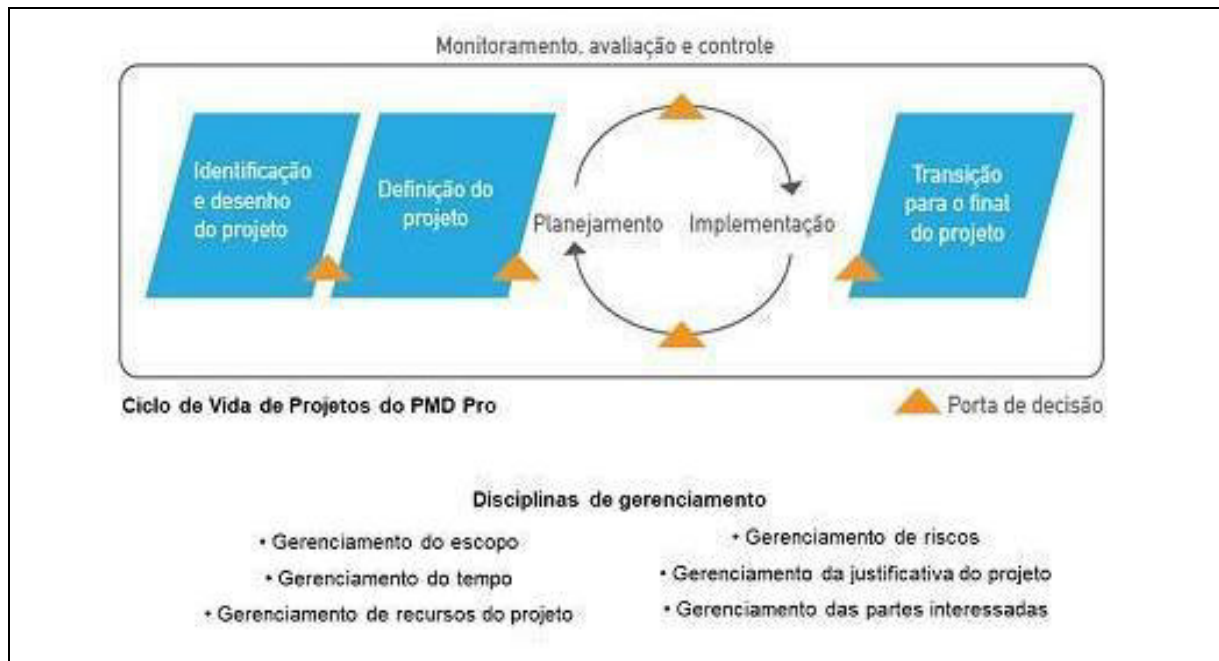
Como exemplos de projetos de desenvolvimento social, podemos citar:

- a) Projeto para inclusão social de um grupo de adolescentes em situação de vulnerabilidade;
- b) Projeto para assistência social à populações carentes e vulneráveis;
- c) Projeto de combate à desigualdade e violência de gênero;
- d) Projeto de fomento à micro e pequeno empreendedores;
- e) Projeto de conservação ambiental.

2.1 As fases da vida de um projeto de desenvolvimento

Para a obtenção de resultados satisfatórios, é necessário que todas as etapas do gerenciamento de projetos possam ser aplicadas de modo equilibrado, para que nenhuma das fases seja negligenciada, desde o seu desenho até o encerramento do projeto.

Figura 1 - Ciclo de vida de um projeto



Fonte: Um guia para o PMD Pro, Gerenciamento de Projetos para Profissionais de Desenvolvimento (2012).

Utilizando o modelo de projeto por fases PMD Pro (2017), como ilustra a Figura 1, o ciclo de vida de um projeto conta com seis fases.

- Design e identificação do projeto: é a fase da identificação de necessidades e oportunidades, definindo alternativas para como o projeto será desenhado;
- Definição do projeto: durante essa fase os critérios gerais são definidos e repassados aos principais interessados no projeto, quando se estabelece sua estrutura de governança;
- Planejamento do projeto: a partir do que foi desenvolvido nas duas etapas anteriores, a equipe responsável pelo projeto desenvolverá um plano de implementação abrangente e detalhado que norteará todo o desenvolvimento e implementação do projeto. O plano deverá ser consultado durante toda a vida do projeto, possibilitando atualizações caso seja necessário;
- Implementação do projeto: é a fase do trabalho diário e de aplicação do projeto, incluindo o gerenciamento da equipe

- envolvida, resolução de problemas e implementação do que foi estabelecido no plano do projeto;
- e) Monitoramento e avaliação do projeto: essa fase deve estar presente durante todo o ciclo de vida do projeto, avaliando o seu andamento e estabelecendo ações corretivas quando necessário;
 - f) Transição para o projeto final: essa fase inclui todo o conjunto de ações que deve ocorrer ao encerramento do projeto, tais quais a constatação dos resultados obtidos, coleta de lições aprendidas e prestação de contas aos interessados.

2.2 Design e identificação do projeto

É na fase da identificação e desenho do projeto que as necessidades e oportunidades são identificadas, para que o projeto seja desenhado a fim de solucionar ou minimizar um problema ou preencher uma lacuna.

A correta identificação de necessidades e elaboração de objetivos bem definidos é essencial para o andamento, uma vez que um projeto que falha na fase de planejamento também tende a falhar na sua implementação.

Durante esse processo que começamos a responder a pergunta crítica 'Estamos fazendo o projeto correto?' Se você entender algo errado aqui, o projeto permanecerá errado por um bom tempo – mesmo que todo o trabalho do projeto seja planejado e bem implementado(PMD PRO GUIDE, 2017, p. 29).

Nessa fase, são definidas as necessidades e oportunidades, assim como é realizado o estudo do ambiente, estabelecer uma relação com a comunidade e buscar parcerias para sua fase de implementação. Todas as decisões tomadas nessa fase irão impactar no restante do projeto.

Um projeto deve ser flexível e adaptável para possíveis alterações e consultas ao seu escopo, orçamento e cronograma para melhor atender às necessidades locais. No entanto, a melhor fase para se fazer alterações e adaptações é no início do mesmo, antes do início da sua implementação, economizando tempo e recursos, uma vez que alterações em projetos já em desenvolvimento são custosas em tempo e recursos.

Essa etapa inclui as seguintes fases: coleta de informações e Identificação da lógica de intervenção do projeto em questão.

2.2.1 Coleta de informações

Uma equipe de pesquisa deverá coletar o máximo de informações para identificar as necessidades da comunidade para uma possível intervenção, através de consultas às pessoas interessadas, que poderão auxiliar no processo de construção para um projeto mais forte e com grande adesão por parte do público-alvo. Outro ponto a ser investigado é as condições de prestação de serviços públicos básicos como saneamento básico, transporte, educação e saúde na comunidade, pontos positivos e negativos existentes no local.

Uma maneira de enriquecer o processo de identificação de necessidades é a abordagem apresentada por Jonathan Bradshaw (1983), um sociólogo americano que separa as necessidades em quatro categorias: normativas, comparativas, sentidas e expressadas.

As necessidades normativas são identificadas por um profissional ou especialista, como um professor que identifica a existência de trabalho infantil na comunidade na qual trabalha.

As necessidades comparativas surgem de uma comparação da situação atual da comunidade com relação a outras, como pesquisas que indicam que há menos crianças infectadas com amebíase em uma comunidade com instalações sanitárias mais adequadas.

As necessidades sentidas são evidenciadas nos desejos e anseios dos membros da comunidade, como a construção de um centro comunitário.

As necessidades expressadas são identificadas através da observação dos hábitos e costumes de uma comunidade, como crianças que percorrem grandes distâncias para chegarem na escola mais próxima.

Nesta etapa deve-se organizar os resultados de forma a extrair informações pertinentes dos mesmos. Há várias ferramentas para possibilitar a análise dos dados coletados, adequadas para diferentes objetivos:

Figura 2 - Ferramentas adequadas para cada objetivo

Objetivo	Ferramentas
Organizar Informações	<ul style="list-style-type: none"> ● Matrizes de vulnerabilidade
Priorizar dados de avaliação	<ul style="list-style-type: none"> ● Mapas mentais ● Diagramas de afinidade ● Matrizes e exercícios de classificação
Identificar o estado atual da prestação de serviços	<ul style="list-style-type: none"> ● Análise da avaliação de deficiências ● Mapeamento
Promover o raciocínio crítico por parte dos interessados no projeto	<ul style="list-style-type: none"> ● Discussões em grupo ● Grupos focais ● Oficinas
Investigar relações de causa e efeito	<ul style="list-style-type: none"> ● Análise de campo de força ● Árvores de problemas

Fonte: Um guia para o PMD Pro, Gerenciamento de Projetos para Profissionais de Desenvolvimento (2012).

Depois de analisar os dados atuais, o próximo passo é analisar os dados futuros do projeto, levantando questões comparativas do estado atual, com o estado desejado até o término do projeto, o que terá mudado ao fim do projeto caso obtenha sucesso e que mudança social será oportunizada através da execução do projeto.

Deve-se analisar questões fundamentais como o que deverá ser priorizado, disponibilidade de recursos, viabilidade financeira, capacidade técnica para a implementação, sustentabilidade do projeto, o que será incluído e o que não será incluído na intervenção.

2.2.2 Identificação da lógica de intervenção do projeto em questão

A terceira etapa deverá incorporar a lógica do projeto. Uma das ferramentas mais utilizadas na gestão de projetos de desenvolvimento é o modelo lógico, uma ferramenta que tem por objetivo planejar, monitorar e avaliar um projeto. De acordo com o Guia PMD Pro (2017), o modelo lógico representa uma maneira visual de evidenciar a lógica de intervenção dos projetos de desenvolvimento, ao passo que identifica riscos e auxilia na mensuração indicadores de desempenho.

2.3 Definição do Projeto

É nessa fase que se define os objetivos do projeto, de uma maneira cuidadosa e bem planejada. O Guia PMD Pro (2017) estabelece como parte dos objetivos o estabelecimento da estrutura de governança do projeto, autorização para o início do projeto e a comunicação do lançamento do projeto.

A partir da perspectiva do autor Harold Kerzner (2017), governança trata da estrutura a partir da qual as decisões são tomadas dentro de um projeto, consistindo em um gerenciamento consistente, políticas coesas, resultando em um processo de tomada de decisão mais eficiente, e garantindo o compromisso organizacional para o projeto. Nessa fase são definidos quem tem autoridade para tomar as decisões dentro do projeto e quem tem responsabilidade pelo sucesso do projeto e trabalhará para solucionar os eventuais problemas que poderão surgir ao longo da implementação do projeto.

Projetos de desenvolvimento geralmente são complexos e devem envolver doadores, comunidade e colaboradores, formando um comitê de projeto, com representantes de cada área. Não há regra com relação ao tamanho do comitê, no entanto, grupos menores facilitam o processo de tomada de decisão por possuir uma estrutura mais enxuta. De acordo com o Guia PMD Pro (2017), a composição do comitê deve representar as seguintes perspectivas de gerenciamento e experiência:

- a) Perspectiva executiva: deve haver apenas um representante com essa perspectiva, a fim de avaliar se o projeto está cumprindo com sua proposta de valor e fornecer financiamento e recursos necessários para se alcance esse valor;
- b) Perspectiva de um usuário sênior: estabelecer que o projeto está atendendo as necessidades das pessoas da comunidade, que terão que lidar diretamente com os produtos do projeto. Pode haver mais do que um representante com a perspectiva do usuário sênior no comitê, representando os interesses dos beneficiários do projeto, embora o ideal seja a existência de um representante para expressar as opiniões e interesses do grupo;

- c) Perspectiva de um fornecedor sênior: o fornecedor sênior deverá assegurar que os recursos necessários estejam disponíveis para que a proposta de valor do projeto e os resultados almejados sejam alcançados. Pode haver mais de um representante com a perspectiva do fornecedor sênior no comitê, embora o ideal também seja a existência de um representante para expressar as opiniões e interesses do grupo.

Cada grupo representado no comitê configura diferentes dimensões do projeto, a partir da perspectiva organizacional, do usuário e do desenvolvedor, uma vez que cada um desses grupos possui sua própria concepção do que seria um projeto bem-sucedido.

O grupo deve reunir-se regularmente para discutir pautas definidas pelo gerente do projeto e, dentre as diversas responsabilidades do comitê, estão tomar decisões acerca de possíveis alterações de orçamento, cronograma, etc; monitorar e avaliar constantemente o projeto a fim de garantir sua viabilidade; assim como assegurar que recursos necessários pelo projeto sejam disponibilizados.

Antes do início oficial do projeto, é necessário que haja a autorização formal da equipe de administração do projeto, através do desenvolvimento de documento com as seguintes informações básicas sobre o projeto:

- a) Propósito: qual problema o projeto se propõe a solucionar ou minimizar;
- b) Resultados: quais são os impactos e resultados desejado;
- c) Estimativas de projeto a alto nível: quais serão as atividades do projeto e orçamento necessário;
- d) Riscos: quais são os potenciais riscos e problemas enfrentados no projeto.

A próxima etapa é a da comunicação do início do projeto a todos os interessados, que podem ser representantes do governo, ONGs e, especialmente, as comunidades a serem afetadas pela intervenção. Ao comunicar o início formal do projeto, é possível garantir que todos os interessados tomem conhecimento do projeto e promover adesão entre os beneficiários.

2.4 Planejamento do Projeto

Nas fases anteriores do projeto, já foram elaborados vários documentos com informações acerca das necessidades que serão atendidas com o projeto, quais são os objetivos, atividades, programação e orçamento. No entanto, há muitas diferenças entre a proposta e o plano de implementação do projeto, como é possível ver na figura 3.

O resultado final deverá ser um plano de ação abrangente, flexível, integrado e participativo, envolvendo os interessados, uma vez que frequentemente possuem conhecimentos e habilidades a agregar ao projeto, assim como também podem identificar riscos mais facilmente e propor ações para minimizar os impactos dos mesmos, caso ocorram.

O plano do projeto deverá incluir todas as informações necessárias do início do projeto até o seu encerramento. O plano do projeto deverá ser revisitado regularmente e sempre que houver necessidade de consulta, além de serem flexíveis às possíveis mudanças, a fim de garantir que o projeto se mantenha atualizado, adequado e realístico.

A etapa de planejamento da fase de implementação deverá incluir todas as informações detalhadas do processo de execução do projeto, com cronogramas e ações específicas necessárias para que os objetivos de impacto sejam alcançados.

Figura 3 - Diferenças entre a proposta do projeto e o plano de implementação do projeto.

	Proposta do projeto	Plano de implementação do projeto
Objetivo	Obter aprovação e financiamento para o projeto, enfatizando a comunicação clara e concisa das ideias que o vendem para os financiadores interessados.	Garantir que o projeto ocorra dentro do prazo, do escopo e do orçamento e de acordo com os parâmetros de qualidade estabelecidos; enfatizar o planejamento completo e lógico e modelar o projeto para análise pela equipe do projeto e outros interessados.
Formato	O formato é determinado pelos requisitos do doador ou pelos interessados da agência responsável pelas decisões de investimento.	O formato é determinado pela equipe de projeto e pelos principais interessados.
Nível de detalhes	Limitado em nível de detalhes, devido ao propósito, formato, previsão, cronograma e cronologia da proposta.	O nível de detalhes é criado pela equipe do projeto e pelos principais interessados.
Participação	Escrito por uma pequena equipe como resultado das restrições de tempo que limitam a participação.	Existe a possibilidade de expandir a participação e incluir um conjunto de interessados, incluindo especialistas e conselheiros técnicos.
Público-alvo	Concentrado nos doadores e interessados que distribuem recursos.	Concentrado nas necessidades da equipe que está implementando as atividades do projeto.
Cronologia e cronograma	Elaborado sob rígidas restrições de tempo, alguns meses (ou mesmo anos) antes da implementação	Existe a oportunidade de visitar as propostas para desenvolver/revisar/atualizar ainda mais os planos do início da implementação do projeto ou principal ponto de referência do ciclo de vida.

Fonte: Um guia para o PMD Pro, Gerenciamento de Projetos para Profissionais de Desenvolvimento (2012).

2.5 Implementação do projeto

A etapa de implementação do projeto é a parte prática e todo o trabalho regular para garantir que tudo ocorra conforme o planejado na etapa anterior e que, caso haja problemas, eles sejam controlados e resolvidos de modo a não impactar negativamente no resultado da intervenção. O responsável pela implementação do

projeto deverá lidar com a gestão do projeto e de tudo o que se relacionar a ele, como a gestão de riscos, de pessoas e controles internos.

Ao longo de sua implementação, inúmeros problemas poderão surgir e, mesmo com um plano complexo e detalhado, desafiar o projeto. É função do gerente do projeto lidar com os problemas, aprender com eles, resolvê-los e adaptar o plano para responder positivamente às adversidades. O gerente deverá detectar o problema, analisá-lo, comunicá-lo para os envolvidos e controlá-lo.

O gerente de projetos também será responsável por gerir sua equipe e, além da necessidade de possuir habilidade de bom relacionamento interpessoal para lidar com os envolvidos no projeto, o gerente de projetos será responsável por realizar toda a formação da equipe do projeto, elaborar a descrição de funções, elaborar o organograma para obter uma representação gráfica dos níveis de hierarquia no projeto, criar regras e normas para comunicação da equipe e realizar avaliação de desempenho dos integrantes da equipe.

O processo de gerenciamento de controle internos também é responsabilidade do gerente do projeto, a fim de garantir que as ações e intervenções do projeto estão de acordo com as leis e regulamentos aplicáveis, proteger os recursos das organizações envolvidas, combater fraude e corrupção durante sua execução e, desta forma, ampliar a confiabilidade nos resultados, relatórios e documentações oficiais do projeto.

Para fortalecer os controles internos ao longo do projeto, pode-se estabelecer algumas regras que dizem respeito a diversas áreas, como:

- a) Que todas as políticas de gestão de pessoas estejam em conformidade com as leis locais e normas organizacionais;
- b) Estabelecer critérios para a cotação de preços de fornecedores;
- c) A obrigatoriedade de prestação de contas através de relatórios.

Um sistema de controle interno eficaz e eficiente é essencial para atingir os objetivos do projeto, uma vez que agrega valor às atividades e possibilita um uso adequado de todos os recursos disponíveis.

2.6 Monitoramento e avaliação do projeto

Segundo o Guia PMD Pro (2017), a fase de Monitoramento, Avaliação e Controle devem ocorrer durante todo o ciclo de vida do projeto, desde as primeiras

atividades até a transição para o projeto final, revisitando o design e plano do projeto para garantir que o projeto está seguindo sua proposta e realizar alterações e ações corretivas quando necessário.

O monitoramento deve ser feito de uma maneira contínua, ao longo de todo o projeto, com o objetivo de monitorar os avanços alcançados e coletar e analisar as informações das intervenções do projeto e garantir que suas atividades não desviem do objetivo, assim como seus resultados. O processo de monitoramento não possui autoridade para realizar mudanças, mas é responsável por encaminhar as informações pertinentes acerca do desenvolvimento do projeto ao gerente encarregado.

A avaliação do projeto, diferente do monitoramento, ocorre de forma pontual, em momentos específicos do projeto, como durante alguma mudança de fase do projeto, e tem por objetivo acompanhar as intervenções do projeto com relação aos seus objetivos, avaliar o desempenho, impacto e a sustentabilidade do projeto.

Segundo o Guia PMD Pro, um elemento essencial para um plano de implementação seguro é o plano de monitoramento e avaliação para medir o progresso e impacto do projeto. É no plano de monitoramento e avaliação que se desenvolve os indicadores de desempenho do projeto, assim como o cronograma e orçamento disponíveis, parceiros e gerenciamento de dados coletados.

No setor de desenvolvimento, há três abordagens constantemente utilizadas para avaliação:

- a) Avaliações finais: são avaliações feitas ao término do projeto, que almejam mensurar o alcance dos resultados, impactos, relevâncias e sustentabilidade do projeto desenvolvido;
- b) Avaliações intermediárias: as avaliações intermediárias possuem o mesmo objetivo das avaliações finais. No entanto, como são realizadas quando o projeto ainda está em andamento, pode sugerir melhorias ao projeto;
- c) Avaliações ex-post: são avaliações feitas em um período específico após o encerramento das atividades do projeto, e tem por objetivo mensurar como o objetivo e impacto do projeto foram atingidos a partir da perspectiva dos participantes.

2.7 Transição para o projeto final

Conforme mencionado anteriormente, Menezes (2001) afirma que o projeto é um empreendimento que deve apresentar um início e um fim, sendo um esforço temporário.

Um plano de projeto bem definido deve incluir um plano de transição. Segundo o Guia PMD Pro, no setor de desenvolvimento, há quatro situações de transição:

- a) Encerramento: quando o projeto e todas as suas atividades são oficialmente encerradas;
- b) Extensão: quando mais tempo é cedido ao projeto para concluir suas atividades;
- c) Expansão: quando há a necessidade de replicar o projeto a outro público ou comunidade;
- d) Redesenho: quando o projeto será continuado a outro nível, em uma outra fase, com intervenções e atividades adaptadas à nova realidade.

Uma transição bem planejada dos projetos é essencial e deve ser incluída no plano de projeto, para que não seja negligenciada, com a equipe responsável já realocada em outras intervenções.

Para melhor compreender o projeto encerrado e agregar conhecimento a projetos futuros, é importante registrar as lições aprendidas a cada encerramento, sendo reportadas, analisadas e guardadas adequadamente para posteriores consultas. Deve-se reconhecer e analisar o que foi alcançado, o que deu certo e o porquê deu certo e o que poderia ter sido melhor.

2.8 Ferramentas de Gerenciamento de Projetos de Desenvolvimento

De acordo com o Guia de Gerenciamento de Projetos de Desenvolvimento (2017), não há um apenas uma maneira de se gerenciar projetos, uma vez que cada projeto é único e possui objetivos específicos, logo deve-se escolher a ferramenta que melhor se adaptar ao contexto, recursos, objetivos e desafios de cada projeto.

3 O MÉTODO DO MARCO LÓGICO

Muito se confunde o Modelo Lógico com o Marco Lógico, devido à várias semelhanças que vão além do próprio nome. No entanto, os dois possuem campos de atuação distintos, mas complementares, que serão abordados ao longo deste trabalho: planejamento de projetos e avaliação de programas.

Segundo Pfeiffer (2000) Método do Marco Lógico foi desenvolvido na década de 70 a fim de colaborar para projetos e programas na área de desenvolvimento internacional. Diante da insuficiência dos métodos de elaboração, monitoramento e avaliação de projetos, no ano de 1969, a United States Agency for International Development (USAID), realizou a contratação de diversos consultores que elaboraram o Método do Marco Lógico (MML), em inglês, Logical Framework Approach.

Atualmente, o Método do Marco Lógico é utilizado pela maior parte das organizações de desenvolvimento que necessitam de financiamento e buscam apoio junto às principais organizações internacionais, tais quais o Fundo Monetário Internacional (FMI) e Organizações das Nações Unidas (ONU).

De acordo com o conceito da Agência Sueca de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento, “a MML é um conjunto de ferramentas agregadas que podem ser usadas no processo de elaboração, acompanhamento e avaliação de um projeto de planejamento. Essencialmente, a MML se define como: i) um instrumento de planejamento a partir de objetivos, análise, apreciação, acompanhamento e avaliação de projeto; ii) um meio auxiliar para a elaboração de uma análise lógica e estruturada para o planejamento; iii) um enquadramento que fornece a estrutura de coordenação para o processo de planejamento; iv) um instrumento que aborda os diversos elementos de um processo de planejamento (problemas, objetivos, stakeholders, plano de implementação, etc.); v) um meio auxiliar para criar participação/responsabilidade/propriedade.” (ASDI, 2003, p.69).

Segundo o PCM Guidebook Logical Framework Approach (2017), o Método do Marco Lógico possui duas fases principais, de Análise e de Planejamento, e cada uma delas é subdividida em um número específico de etapas.

A identificação do projeto deverá conter uma análise situacional do contexto político e governamental, baseado em planejamentos estratégicos nacionais e

objetivos de desenvolvimento regionais ou globais. Essa determinação garante que projetos atuais e futuros sejam consistentes com os objetivos de desenvolvimento adotados pela organização, fazendo com que os projetos sejam compatíveis e complementares entre si.

A primeira fase, de Análise, conta com seguintes etapas:

- a) Análise do contexto do projeto: Para um projeto coeso e bem-sucedido, é necessário compreender o contexto no qual o projeto será implementado. Isso requer uma definição precisa dos objetivos a curto, médio e longo prazo;
- b) Análise de stakeholders: Um ponto chave para o desenvolvimento de uma intervenção bem-sucedida e eficaz é a compreensão de quem são as pessoas envolvidas no projeto, em especial os seus beneficiários, a fim de entender quais são as suas reais necessidades e expectativas. Desta forma, é possível identificar como o projeto pode contribuir para suprir essas necessidades e expectativas, e como isso pode impactar positivamente nos objetivos gerais do projeto. Ferramentas como a Matriz de Análise de Stakeholders podem ser utilizadas para facilitar essa etapa;
- c) Análise situacional: Essa etapa é essencial para o desenho do projeto, pois é nela que se identifica os problemas reais e existentes que impactam nas vidas dos beneficiários e outros stakeholders. Caso essa fase não seja feita com cuidado, é provável que o projeto não consiga suprir as reais necessidades dos beneficiários. Para facilitar no processo, pode-se utilizar uma árvore de problemas;
- d) Análise de objetivos: Essa etapa depende intimamente das três etapas anteriores. Através de uma árvore de objetivos, os responsáveis pelo projeto poderão fazer uma ligação apropriada entre os meios e os fins do projeto, resultando em um projeto nítido e bem definido em todas as etapas de sua execução.
- e) Análise estratégica: É a etapa que garante que o projeto seja realista e factível. Deve ser feito com atenção e

comprometimento, analisando os recursos necessários, a fim de que o projeto seja desenvolvido com foco na intervenção e com base nos recursos que estão disponíveis ou serão disponibilizados.

- f) A fase de planejamento é composta por quatro etapas e também possuem ferramentas que são recomendadas para cada uma delas:
- g) Plano de atividades: Utilizando a Matriz Lógica, é possível transferir as informações do escopo do projeto das etapas anteriores, na fase de Análise, para completar a matriz básica. Nessa etapa é necessário preencher a matriz com os Objetivos gerais, propósito do projeto, resultados e atividades. Todas as atividades precisam ser descritas nessa etapa de forma detalhada e complexa. Todas as informações dessa etapa serão úteis caso seja necessário realizar aplicações para obter apoio financeiro de doadores;
- h) Análise e Gestão de Riscos: A análise de fatores internos e externos e como eles podem influenciar no andamento do projeto é uma importante fase para assegurar que a equipe responsável pelo projeto está ciente e preparada para enfrentar todos os percalços que possam surgir. Uma matriz de avaliação de riscos deve ser utilizada para facilitar essa etapa;
- i) Indicadores de objetivos: A definição de objetivos é o principal elemento da Matriz Lógica. Nesse passo, são identificados quais serão os indicadores deverão ser mensurados como evidência da eficácia do projeto, de suas atividades e resultados. Os indicadores deverão ser baseados em informações e evidências objetivas, possibilitando uma conclusão clara sobre o sucesso do projeto;
- j) Planejamento de atividades e recursos: essa etapa final do planejamento inclui todas as etapas de execução do projeto, com o planejamento das atividades e alocação apropriada de recursos para a realização dessas atividades. Nessa etapa, é

recomendável a utilização do Diagrama de Gantt, e também inclui o cronograma de entregas e relatórios, assim como finaliza o planejamento financeiro e orçamentário do projeto.

De acordo com o Guia de Como Elaborar Modelo Lógico do IPEA (IPEA, 2010), o Marco lógico, ou matriz lógica, tem como principal função orientar o planejamento de projetos, através de uma matriz que deverá destacar as informações que compõem um projeto, introduzindo as informações na matriz de baixo para cima, como demonstra a Figura 4:

Figura 4 - Como elaborar Modelo Lógico: roteiro para formular programas e organizar avaliação.

Matriz Lógica				
Descrição	Metas	Indicadores	Meios de Verificação (Fontes)	Premissas (Fatores de Risco)
Objetivo Geral:	Metas de Impacto			
Objetivo Específico:	Metas de Efetividade			
Resultados Imediatos:	Metas de Desempenho			
Atividades:	Metas Operacionais			

Fonte: IPEA (2010).

Segundo o Guia de Como Elaborar Modelo Lógico (IPEA, 2010), seu preenchimento é feito de baixo para cima. Considerando determinada atividade do projeto, é obtido um resultado imediato que atende a um objetivo específico, que por sua vez contribui para o alcance do objetivo geral e êxito do projeto. A partir da identificação dos componentes do projeto, são determinados os indicadores, meios de verificação e fatores de risco, até que seja concluído o preenchimento da matriz.

3.1 O método do marco lógico com perspectiva em gênero

A Metodologia do Marco Lógico pode ser desenvolvida com enfoque em gênero, de acordo com a necessidade de cada projeto, assim como no projeto aqui tratado, Jovens do Amanhã, que se comprometeu em garantir que 50% dos beneficiários fossem do gênero feminino.

Segundo o Guia do Marco Lógico Com Perspectiva de Gênero lançado pela ONU Mulheres (2014), a utilização do MML com enfoque em gênero possibilita:

- a) Apresentar de forma lógica e sistemática os objetivos gerais e específicos de um programa ou projeto, relacionando-os aos problemas que o projeto se propõe a sanar, tratando em particular os que representam desigualdade de gênero;
- b) Avaliar os resultados e analisar os indicadores do projeto de maneira diferenciada entre homens e mulheres, realizando suas avaliações de desempenho do programa considerando particularidades e dificuldades que atingem as beneficiárias do gênero feminino;
- c) Elaborar políticas públicas de maneira a diminuir a desigualdade de gênero entre mulheres e homens, contribuindo para o desenvolvimento local;
- d) Apoiar o processo de tomada de decisão sobre o programa ou projeto, assim como a alocação de recursos com enfoque em gênero;
- e) Destacar em cada ação do projeto que desigualdade de gênero é um problema real, que meninas e mulheres possuem necessidades específicas e as medidas para atender essas necessidades;
- f) Promover um planejamento participativo e obtenção de acordos que levem em consideração as necessidades específicas de mulheres e meninas, assim como a elaboração de ações e intervenções com enfoque em gênero;
- g) Apoiar o processo de monitoramento e avaliação através de indicadores específicos de gênero.

Em todos os projetos desenhados e implementados pela organização responsável pelo projeto Jovens do Amanhã, a Organização de Apoio à Criança, adota-se uma perspectiva de gênero, que é transversal a todas as políticas, programas e projetos da organização, estando presente em todas as etapas dos projetos, do planejamento à implementação, monitoramento e avaliação.

O Método do Marco Lógico elabora um diagnóstico detalhado do problema a ser resolvido e, quando trabalhado com enfoque em gênero, permite identificar, visibilizar e dimensionar as lacunas de desigualdade entre mulheres e homens, necessidades específicas das mulheres e aspectos discriminatórios de gênero, a fim de elaborar o planejamento do projeto, de suas ações e intervenções de forma a reduzir ou sanar os problemas detectados.

Alguns dos vários problemas que afetam as mulheres cotidianamente por conta do seu gênero e devem ser levados em consideração durante o processo de planejamento de um projeto utilizando o MML com perspectiva de gênero, de acordo com o Relatório de Estatísticas de Gênero no Brasil (IBGE, 2018) são:

- a) As mulheres enfrentam desigualdade no mercado de trabalho mesmo ocupando o maior número das pessoas com ensino superior completo até os 25 anos, com 23,5% entre as mulheres e 20,7% entre os homens;
- b) A desigualdade no mercado de trabalho também pode ser notada em cargos gerenciais, com 60,9% das funções ocupadas por homens e apenas 39,1% ocupadas por mulheres;
- c) Segundo a pesquisa Por Ser Menina (Plan International Brasil, 2014), 81% das meninas de 6 a 14 anos realizam algum tipo de tarefa doméstica, comparado a apenas 11% dos meninos com a mesma idade, o que pode comprometer negativamente sua vida acadêmica.

De acordo com o Guia do Marco Lógico com Perspectiva de Gênero (ONU Mulheres, 2014), a identificação de aspectos desiguais entre mulheres e homens pode ser realizado a partir de um exercício de comparação, como as perguntas a seguir:

- a) O problema analisado no projeto afeta de maneira diferenciada as mulheres e homens? Afeta mais as mulheres? É possível identificar as causas para essa desigualdade?
- b) Quantas mulheres e quantos homens são afetados pelo problema?
- c) Quais são os fatores de desigualdade presentes no tema? São facilmente identificáveis?

Os fatores geradores de desigualdade de gênero são de fácil identificação? Há alguma discriminação contra as mulheres pelo fato de serem mulheres

Caso as respostas para as perguntas acima sejam afirmativas, nas etapas iniciais de planejamento do projeto, devem ser utilizados dados referenciados por gênero, e que permitam identificar desigualdades de gênero e metodologias adaptadas ao contexto sociocultural.

Já o Modelo lógico é uma ferramenta voltada para resultados, desenvolvida especialmente para realizar o monitoramento e avaliação de programas, pois é uma maneira simples, sistemática, intuitiva e visual de apresentar as relações entre os recursos disponíveis e as mudanças e/ou resultados almejados para o projeto.

A Figura 5, retirada do Guia de Como Elaborar Modelo Lógico (IPEA, 2010, p.6), apresenta de uma forma resumida como se organiza a estrutura lógica dos componentes dos programas:

Figura 5 - Como elaborar Modelo Lógico: roteiro para formular programas e organizar avaliação.



Fonte: IPEA (2010).

Diante dos dois modelos de organização, deve-se ressaltar que ambos são válidos e de extrema importância para o propósito ao qual servem. Seja o formato de matriz utilizado pelo marco lógico, quanto o diagrama utilizado no modelo lógico, uma vez que possuem propostas distintas. Mais uma vez, devemos lembrar que o

marco lógico é uma ferramenta utilizada para o planejamento de projetos, ferramenta auxiliar nos processos de tomada de decisão e de monitoramento por parte dos financiadores ou patrocinadores dos projetos. Assim como o modelo lógico tem maior apelo voltado ao monitoramento e avaliação de projetos, contendo também informações básicas presentes no marco lógico.

3.2 O modelo lógico

Uma das ferramentas mais utilizadas no processo de monitoramento e avaliação de projetos sociais é o Modelo Lógico. De acordo com o Guia de Como Elaborar Modelo Lógico (IPEA, 2010), esse método conta com um diagrama, em uma abordagem fácil e simples de se apresentar, utilizando registros gráficos e cadeia de conexões, deixando explícito o que se espera do programa e como ele irá atingir os resultados estabelecidos no plano. O Modelo Lógico utiliza árvore de problemas, definindo os objetivos do programa ou projeto e seu público alvo, de forma parecida ao Marco Lógico citado acima.

Segundo o Guia de Como Elaborar Modelo Lógico (IPEA, 2010), existem três componentes básicos essenciais para a elaboração de um modelo lógico, que são: definição do problema e referências básicas do programa, elaboração do programa para alcance do resultado final e impactos esperados e Identificação dos principais fatores de relevância para o contexto de implementação do projeto

3.2.1 Definição do problema e referências básicas do programa

Esse componente irá discorrer acerca do problema e informações básicas sobre os objetivos que deverão ser alcançados pelo projeto ou programa, assim como quem serão seu público alvo e a delimitação do perfil dos seus beneficiários. A construção de uma árvore de problemas auxilia nessa etapa, uma vez que fornece uma forma simples e visual que possibilita analisar o problema de forma ampla. A árvore é elaborada em torno de um problema central, contendo informações como causas e consequências desse problema central, servindo para nortear as ações promotoras de mudança planejadas para o projeto.

Acredita-se que explicitar o problema e elaborar sua explicação seja a base para o desenho dos projetos, uma vez que facilita na identificação do objetivo almejado, que seria justamente a mudança e resultado para a situação do problema.

Segundo Franco Huertas (2007), o primeiro passo é definir o que o problema identificado significa diante sua descrição, antes de discorrer sobre. Os expositores listam de forma concisa os fatos que provam a existência do problema, o que o torna mais consistente e evidente. Desta forma, a descrição do problema expõe suas evidências e sintomas, a fim de estabelecer uma linha de base que irá definir quais serão as mudanças ou resultados esperados da intervenção, assim como elaborar os indicadores de resultados finais.

De acordo com Matus, determinar as causas que explicam o problema é essencial para estabelecer quais ações práticas serão tomadas para resolver o problema. Essas causas devem ter impacto considerável para solução do problema, permitir ações práticas, efetivas e diretas sobre a causa e compor um cenário oportuno para agir sobre.

A definição de quem serão os beneficiários e estabelecimento de critérios de priorização também é uma etapa crítica para os resultados do programa, uma vez que isso irá orientar suas intervenções especialmente em casos de escassez ou insuficiência de recursos para atingir todo o público-alvo. Nessa etapa também se definem os compromissos assumidos para a implementação do projeto ou programa, assim como facilita os processos de monitoramento e avaliação de resultados.

3.2.2 Elaboração do programa para alcance do resultado final e impactos esperados

Todas as ações e intervenções elaboradas nessa etapa são como bens ou serviços que são ofertados para os beneficiários do projeto ou programa, e devem estar orientadas para sanar as causas do problema, a fim de alcançar um maior impacto de resultados esperados.

A estruturação de programas para alcance de resultados deve detalhar os recursos necessários, ações, produtos, resultados intermediários esperados e o resultado final. Na implementação do Modelo Lógico, passa-se a também a relacionar os efeitos indiretos com os efeitos diretos e resultado final alcançado.

Embora os seus impactos sejam altamente relevantes, também é essencial deixar nítido o compromisso de todos os envolvidos do projeto ao alcance do resultado final.

3.2.3 Identificação dos principais fatores de relevância para o contexto de implementação do projeto

Essa etapa é responsável por concluir a elaboração do modelo lógico, fazendo com que seja necessário discutir sobre as influências do contexto local sobre a implementação do programa. Deve-se identificar os fatores relevantes para o projeto que podem ser favoráveis ou desfavoráveis ao desenvolvimento das intervenções.

No entanto, é sempre importante ressaltar que os dados acerca do contexto devem ser sempre atualizados, pois mudanças no cenário podem configurar oportunidades a serem aproveitadas ou desafios a serem superados.

3.3 Monitoramento e Avaliação de Projetos Sociais

O processo de monitoramento e avaliação de um projeto tem por principal objetivo acompanhar e avaliar todas as atividades e intervenções realizadas pelo projeto, sendo responsável por redefinir objetivos e uma nova direção para o projeto ou avaliar se os objetivos previamente determinados foram alcançados.

De acordo com Posavac e Carey (1992, apud COTTA & TEREZA CRISTINA, 1998), as pesquisas realizadas nesses processos de monitoramento e avaliação servem para atender às demandas dos administradores responsáveis pelo projeto:

Pesquisas básicas dizem respeito a questões de interesse teórico, sem considerar as necessidades imediatas de pessoas ou organizações. Por outro lado, os processos de avaliação de programas incluem informações para ajudar os gestores a melhorar sua eficácia, auxiliar os administradores no processo de tomada de decisão e possibilitar que os programas prestem contas ao público. Se os avaliadores não fornecem informações relevantes para as decisões, eles não estão cumprindo seu objetivo principal. (POSAVAC & CAREY, 1992).

Segundo Brose (1999 apud BARBOSA & RICARDO, 2001), todo projeto necessita incluir em seu planejamento os processos de monitoramento e avaliação, uma vez que é nessa fase que são levadas a análise todas as ações do projeto, sendo possível afirmar se o projeto obteve sucesso ou não, além de servir como uma forma de comunicação com atores externos.

Muitos confundem os conceitos de monitoramento e de avaliação, apesar das inúmeras diferenças que possuem. Deve-se considerar que monitoramento geralmente coleta uma quantidade de informações maior do que em avaliações, uma vez que o processo de monitoramento é realizado com certa frequência, e a avaliação é feita pontualmente, geralmente ao fim do projeto.

No processo de monitoramento, há o levantamento de diversas informações e dados, assim como a observação das intervenções do projeto, para verificar se tudo está correndo conforme o planejado. Por outro lado, a avaliação utiliza os dados e informações coletados no processo de monitoramento para avaliar a eficácia do projeto, se conseguiu alcançar os objetivos previamente estabelecidos e se o projeto de fato gerou as mudanças desejadas.

Segundo Aguilar e Ander-Egg (1994, p. 31-32), a avaliação é de certa forma uma pesquisa social planejada, sistemática que tem por objetivo obter e informar dados válidos e confiáveis suficientes e relevantes para decretar o sucesso ou não de um projeto ou programa. Assim como visam analisar a profundidade dos impactos resultados a partir das intervenções dos projetos, possibilitando assim um processo de tomada de decisão mais racional e inteligente acerca do êxito ou ao fracasso dos resultados de determinado projeto.

3.4 Indicadores de monitoramento e avaliação

De acordo com Armani, (2000), os indicadores servem como sinais para possibilitar que seja avaliado se os propósitos do projeto estão sendo alcançados. Funcionam como parâmetros para estimar os objetivos e resultados estabelecidos pelo projeto na sua fase de planejamento. Os indicadores são como sinalizadores de sucesso ou fracasso, assim variam de acordo com os objetivos do projeto, estando intimamente relacionados aos problemas detectados e às soluções que se espera alcançar nas intervenções do projeto.

A escolha dos indicadores deve fazer parte do processo de planejamento do projeto, e serem elaborados a partir dos problemas que o projeto pretende sanar. Devem ser válidos, verificáveis e mensuráveis. Por exemplo, na implementação de um projeto que almeja promover empregabilidade e/ou empreendedorismo juvenil através de cursos profissionalizantes, alguns dos indicadores que podem ser utilizados são:

- a) O número de jovens que foram capacitados pelo projeto;
- b) O número de jovens que conseguiram alcançar postos de emprego decente ao término do projeto;
- c) O número de jovens que abriram seus próprios negócios ao término do projeto, etc;

Portanto, os indicadores obrigatoriamente fazem parte de todo e qualquer processo de monitoramento e avaliação de projetos, uma vez que são compatíveis com seu objetivo geral e com seus objetivos específicos, sendo essenciais para mensurar seus resultados.

3.5 Monitoramento de projetos

A etapa de monitoramento de um projeto consiste na coleta e análise constante e regular de informações acerca das intervenções do projeto, de forma a identificar possíveis desafios enfrentados, desvinculação das atividades ao planejamento inicial e verificar a necessidade de revisão do plano.

Para Casley e Kumar (1987):

“Monitorar é uma avaliação contínua tanto do funcionamento das atividades de um projeto no contexto de suas agendas de implementação quanto no uso dos insumos do projeto pelas populações envolvidas, no contexto das expectativas desenhadas. É uma atividade interna do projeto, portanto, deve ser parte integral da administração do dia-a-dia” (CASLEY & KUMAR, 1987, p.2).

O processo de monitoramento e avaliação deverá ser feito de forma constante, de forma a promover uma avaliação eficaz e confiável do projeto. De acordo com Abbot (1999), é feita a coleta de dados sobre as ações, seus impactos, recursos utilizados, efeito nos seus beneficiários, de forma a fornecer informações

essenciais aos gerentes responsáveis sobre suas tendências, mudanças e desenvolvimento, facilitando também o processo de tomada de decisão.

Para um processo de monitoramento mais eficaz, abrangente e participativo, é necessário o envolvimento e diferentes stakeholders em diversas etapas do projeto. Quando um monitoramento é desenvolvido em conjunto com a população local, há maiores chances de registrar e analisar informações acerca do projeto de maneira correta e centrada no desenvolvimento comunitário, uma vez que engloba diferentes perspectivas, incluindo a perspectiva da comunidade.

Existem várias formas de se aplicar o monitoramento participativo. Uma delas é o Diagnóstico Rápido Participativo. Segundo O Guia Prático de Diagnóstico Rápido Participativo (VERDEJO, 2003, p. 7), “o diagnóstico rápido participativo (DRP) é um conjunto de técnicas e ferramentas que permitem que as comunidades façam seu próprio diagnóstico e passem a gerenciar seu planejamento e desenvolvimento. Desta maneira, os participantes poderão compartilhar experiências e analisar seus conhecimentos, a fim de melhorar suas habilidades de planejamento e ação.”

Ainda que originalmente concebido para aplicação em áreas rurais, muitas das técnicas do DRP podem ser utilizadas em comunidades urbanas. O DRP deve considerar que as populações carentes são perfeitamente capazes e criativas para dar suas contribuições. No entanto, devem contar com o apoio de técnicos que deverão atuar como facilitadores do processo de monitoramento, assim como técnicas de fácil visualização e entendimento.

O diagnóstico participativo é desenvolvido em parceria com a comunidade local, contendo uma análise situacional do projeto e de seus impactos, a partir da perspectiva dos beneficiários, o que pode ser realizado através de entrevistas, pesquisas, depoimentos, etc, que resultam em materiais ricos de informações para serem utilizadas no processo de monitoramento. Dados esses que devem ser coletados, atualizados e analisados regularmente, utilizando os indicadores previamente estabelecidos para o monitoramento e avaliação do projeto.

No entanto, esse modelo de monitoramento requer sensibilidade dos agentes envolvidos profissionalmente no projeto, de forma a compreender a comunidade local, sua linguagem e seu costume, para evitar quaisquer tipos de ruídos na comunicação que possam gerar informações incoerentes e/ou incorretas.

3.6 Avaliação de projetos

A avaliação, diferentemente do monitoramento, é periódica e pontual, tendo por objetivo medir os impactos alcançados pelo projeto com relação aos objetivos estabelecidos no planejamento.

A avaliação é periódica, e está relacionada à relevância, desempenho, eficiência e impacto do projeto no contexto dos objetivos estabelecidos. Em geral, envolve comparações que requerem informação externa ao projeto no tempo, área e população. (CASLEY & KUMAR, 1987, p.2).

São realizadas diversas análises e interpretações acerca dos dados obtidos ao fim de uma fase do projeto ou à conclusão do projeto. A partir disso, é avaliada a eficácia do projeto, sendo possível realizar alterações a projetos em andamento e listar aprendizados obtidos, detalhadamente, contando pontos fortes e pontos fracos, em projetos já concluídos para a implementação de projetos futuros.

Da mesma forma que o processo de monitoramento, a avaliação também deve ser estruturada nas primeiras etapas do projeto, na fase de planejamento. De acordo com José Afonso Ferreira Maia (2008) é possível destacar alguns métodos de avaliação de projetos sociais.

- a) Avaliação ex-ante é aquela feita ao início do projeto, trazendo dados para auxiliar no processo decisório se a implementação do projeto é viável ou não. É uma avaliação extremamente relevante para que, caso a organização tenha que escolher entre dois ou mais projetos, se possa tomar uma decisão racional acerca de qual projeto apresenta maiores chances de sucesso;
- b) Avaliação ex-post é toda avaliação que é realizada durante o andamento ou ao fim de determinado projeto. Quando realizada em projetos em andamento, fornece informações essenciais para decidir sobre a continuidade ou possíveis alterações no projeto. Quando realizada ao fim de um projeto, tem por objetivo coletar aprendizados para projetos futuros, assim funciona como uma forma de prestação de contas para financiadores.

Desta forma, é importante ressaltar que as avaliações ex-post têm algumas subdivisões em processos e impactos.

A avaliação de processos tem por objetivo avaliar os métodos que foram usados no projeto nas suas intervenções, de forma a analisar se as mesmas são compatíveis com os objetivos estabelecidos no seu planejamento, assim como sugerir correções quando identificados desvios do foco do projeto.

Por outro lado, a avaliação de impacto é realizada apenas em projetos que já foram finalizados, a fim de identificar a eficácia do projeto, quais objetivos foram alcançados e quais foram os resultados diretos e indiretos da intervenção.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente trabalho caracteriza-se como uma descritiva, fundamentando-se em pesquisa bibliográfica e Estudo de Caso, contendo análise das estratégias de implementação do projeto em questão, relacionando-as à análise documental.

Os nomes da Organização, do projeto e dos jovens foram modificados ou ocultados a fim de proteger a imagem dos mesmos. Foi feito o levantamento bibliográfico sobre Gestão de Projetos Sociais e Gerenciamento de Projetos, assim como uma análise documental de alguns documentos disponibilizados acerca do projeto.

Foi analisado o plano inicial do projeto, que foi utilizado para a captação dos recursos necessários para a implementação do projeto a nível regional, mas absorvendo apenas as informações acerca do projeto no Brasil, contendo os objetivos e metas iniciais.

Também foi analisado o Marco Lógico do projeto, que foi desenvolvido na etapa de planejamento, contendo seus objetivos, indicadores e plano de ação para os três anos em que o projeto foi implementado.

Outro documento disponibilizado e utilizado como fonte de pesquisa foi a avaliação final do projeto, onde foi possível obter informações acerca dos desafios enfrentados, adaptações que foram realizadas para superar esses desafios e, por fim, os resultados alcançados.

A partir disso, foi realizado um estudo de caso do Projeto Jovens do Amanhã, elaborado e implementado pela Organização de Apoio à Criança, destacando as ferramentas utilizadas, estratégias de implementação e dificuldades enfrentadas, assim como avaliação de resultados.

5 DESCRIÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA

O presente trabalho realizará uma avaliação de projeto com base em análises documentais do projeto Jovens do Amanhã, que foi uma iniciativa da Organização de Apoio à Criança, que tinha por objetivo alcançar 1600 jovens em situação de vulnerabilidade social na cidade de Recife através da promoção de capacitação profissional aos jovens beneficiados, assim como facilitar o processo de inserção no mercado de trabalho ou iniciativas de empreendedorismo.

O projeto foi implementado no Brasil, Colômbia e El Salvador, mas teve início em alguns países da África e Ásia, onde beneficiaram aproximadamente 32.000 jovens, que foram devidamente capacitados e inseridos no mercado de trabalho através de uma rede estratégica de parceiros composta por mais de 100 empresas. Devido ao seu bem-sucedido processo de implementação nesses dois continentes, o projeto foi trazido e adaptado à realidade da América Latina, no ano de 2015.

Na América Latina, o objetivo era beneficiar 4.000 jovens com idade entre 18 e 29 anos de idade, em situação de vulnerabilidade social, no Brasil, Colômbia e El Salvador, buscando proporcionar mudanças significativas através de capacitações profissionais e promoção de postos de emprego plenos e decentes, a fim de contribuir para o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável de número 8:

Objetivo 8. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos. (Nações Unidas, 2016).

6 O PROJETO JOVENS DO AMANHÃ

Tendo como base o referencial teórico explorado no capítulo anterior, sabe-se que um projeto conta com as seguintes etapas essenciais durante o seu ciclo de vida: 1. Identificação da necessidade, 2. Definição do projeto, 3. Planejamento e Implementação, 4. Monitoramento e avaliação, 5. Transição para o projeto final. A seguir serão observadas as etapas citadas, de maneira sintetizada, no âmbito do projeto Jovens do Amanhã a partir dos documentos analisados.

6.1 Identificação da necessidade

Os jovens da América Latina representam aproximadamente um terço da população total, sendo agentes impulsionadores de crescimento econômico local. No entanto, por conta de uma forte cultura de exclusão social, as oportunidades de postos de trabalho decentes permanecem pouco acessíveis para um grande número de jovens em situação de vulnerabilidade, o que perpetua o ciclo da pobreza.

De acordo com os documentos organizacionais analisados, o desemprego juvenil na época da elaboração do projeto, no ano de 2014, era de até 3 vezes maior do que o desemprego na população adulta. As principais dificuldades enfrentadas pelos jovens que desejam entrar no mercado de trabalho são a falta de qualificação profissional e experiências prévias insuficientes. Os institutos de treinamento fornecidos pelo governo podem não preencher a lacuna de habilidades apenas por meio dos treinamentos técnicos, uma vez que não desenvolvem habilidades e competências interpessoais e inteligência emocional, o que também se provam requisitos essenciais para uma inserção bem-sucedida ao mercado de trabalho.

Mulheres jovens enfrentam dificuldades além das já citadas acima, advindas do seu gênero, tais quais práticas discriminatórias, estereótipos de gênero e gravidez na adolescência. São inúmeras as situações de instabilidade e vulnerabilidade sociais que limitam as oportunidades dos jovens.

No Brasil, de acordo com a Organização Internacional do Trabalho em dezembro de 2013, para as mulheres, as taxas de desemprego eram 1,4 vezes mais altas do que para os homens. Por conta disso, o projeto assegurou uma abordagem inclusiva com metas específicas para participantes do gênero feminino, garantindo que 60% dos participantes do projeto fossem jovens mulheres.

O público alvo do projeto era de jovens adultos das comunidades vulneráveis da Região Metropolitana de Recife, região que contava com a maior concentração de pessoas extremamente pobres do país, com cerca de 9,6 milhões de pessoas, e a maior população de jovens fora da escola ou de postos de trabalho, com 31,8%.

6.2 Definição do projeto

Diante da necessidade detectada, os seguintes objetivos foram estabelecidos para o projeto Jovens do Amanhã como Objetivo Geral: Aumentar o crescimento econômico inclusivo na Região Metropolitana de Recife, reduzindo a lacuna entre a demanda e oferta de mão de obra qualificada e proporcionando maior abertura do mercado de trabalho para jovens em situação de vulnerabilidade.

Com relação aos objetivos específicos, foi determinado que o projeto deveria garantir postos de trabalho decente e fomentar iniciativas de empreendedorismo com pelo menos 1025 jovens em situação de vulnerabilidade com idade entre 18 e 30 anos, dos quais 60% seriam mulheres, facilitando o desenvolvimento de competências relevantes, com formação técnica e empresarial orientada para o mercado.

Para conseguir isso, o projeto almejava garantir que:

- a) 1600 jovens fossem selecionados para participar do programa de formação;
- b) 1540 recebessem treinamento e tivessem desenvolvido habilidades para adentrar no mercado de trabalho e conseguir postos de emprego decentes, dos quais 75% continuem empregados após 12 meses;
- c) 60 jovens recebessem treinamento e tivessem desenvolvido habilidades para abrir seu próprio negócio ou melhorar os já existentes, dos quais 75% continuem em atividade após 12 meses.

A meta estabelecida para o projeto era de que, de todos os jovens participantes do programa de formação, 75% continuassem em postos de trabalho decentes 12 meses após o término do programa.

O critério de seleção dos participantes do projeto era de jovens desempregados, dos quais 60% são mulheres, em situação de vulnerabilidade entre 18 e 30 anos de idade com pouca ou nenhuma experiência de trabalho, porém com a formação mínima necessária para acessar a formação técnica.

6.3 Planejamento e implementação

Na etapa de Planejamento, foram traçadas estratégias que visassem garantir que as metas citadas acima fossem alcançadas. Aqui, foram estabelecidas parcerias e definidos os papéis de todas as instituições envolvidas, quais atividades seriam desenvolvidas e a matriz curricular do programa de formação.

Para facilitar os treinamentos vocacionais e técnicos, foram estabelecidas parcerias com instituições públicas e privadas de treinamento. No Brasil, o projeto contou com parceiros chave como o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e o Instituto Federal de Pernambuco (IFPE). Todas as organizações envolvidas possuíam papéis bem delimitados e definidos desde a elaboração do projeto, a fim de evitar falhas de comunicação e/ou quaisquer imprevistos.

As funções da Organização de Apoio à Criança no projeto foram:

- a) Defender junto aos principais institutos de educação e treinamento envolvidos no programa a inclusão de treinamento de habilidades para a vida, educação financeira e preparação para o trabalho nas matrizes curriculares de seus treinamentos;
- b) Convocar e selecionar os jovens que participarão do programa de formação;
- c) Atuar como corresponsável, juntamente com as instituições de treinamento, no processo de revisão e adaptação das matrizes curriculares de treinamento;
- d) Acompanhar o programa de formação durante todo o seu processo de implementação, com visitas às instituições de treinamento e diálogo frequente com os jovens participantes;

- e) Apoiar o processo de treinamento em habilidades para a vida e preparação para o trabalho, sendo responsável pelo processo de Formação de formadores dessas instituições.

A partir das funções estabelecidas para a Organização de Apoio à Criança, as seguintes funções foram traçadas para as organizações parceiras de treinamento:

- a) Revisar e ajustar a matriz curricular de formação juntamente com a Organização de Apoio à Criança, tendo por principal função implementar as oficinas de formação para desenvolvimento das habilidades necessárias para a inserção no mercado de trabalho e empreendedorismo;
- b) Implementar oficinas de habilidades para a vida e preparação para o trabalho com os jovens participantes do projeto;
- c) Facilitar e fornecer postos de empregos decentes quando houver necessidade.

Por conta de suas políticas de promoção à equidade de gênero e proteção infantil, a Organização de Apoio à Criança exigiu que todas as organizações parceiras se comprometessem com suas políticas em todas as fases do projeto em questão.

O projeto foi desenvolvido pela Organização de Apoio à Criança no Brasil, Colômbia, El Salvador, o Escritório Regional das Américas e também pelo Escritório Nacional da Holanda. No presente trabalho será avaliada apenas os resultados do projeto no Brasil.

O método utilizado pela Organização de Apoio à Criança para a elaboração do projeto foi o Marco Lógico. Conforme já foi citado acima, um marco lógico é elaborado a partir dos objetivos gerais e específicos, indicadores de sucesso de um projeto ou programa e seus meios de verificação, informações essas que são utilizadas no processo de monitoramento e avaliação do projeto.

Todos os projetos da Organização de Apoio à Criança possuem enfoque em gênero, portanto, seu marco lógico foi desenvolvido à partir de uma forte perspectiva de gênero, uma vez que a organização considera de extrema importância a promoção da equidade de gênero, para que mulheres e meninas tenham

oportunidades e chances de desenvolver habilidades e construir um futuro sustentável, portanto 60% dos participantes do projeto seria de jovens mulheres.

O marco lógico do projeto Jovens do Amanhã estabeleceu os objetivos citados acima, componentes, indicativos de sucesso e resultados esperados, que serão detalhados e terão sua eficácia avaliada nas seguintes seções deste trabalho.

6.3.1 Componentes

Para a fase de implementação, de forma a alcançar os resultados esperados, foram estabelecidos os seguintes componentes, que visavam facilitar a inserção dos participantes do projeto no mercado de trabalho:

6.3.1.1 O estabelecimento de parcerias e redes de emprego

Em cada país onde foi implementado o projeto, foi criada uma *Smart Business Alliance*, ou Aliança Pelo Emprego dos Jovens, com uma rede de empresas, instituições de treinamento, organizações de base comunitária e instituições governamentais, que são essenciais para o sucesso do projeto, uma vez que o sucesso do projeto seria mensurado com base no número de jovens que conseguissem conquistar e manter postos de trabalho decentes após o término do projeto.

6.3.1.2 Treinamento e colocação no mercado de trabalho

Os jovens foram selecionados para participar do programa com base em critérios relacionados à vulnerabilidade, educação e motivação. Uma das etapas mais importantes do projeto foi o treinamento de habilidades para a vida, sendo um elemento-chave para preparar os jovens para o mercado de trabalho, uma vez que a falta de habilidades sociais básicas e comportamento profissional é um obstáculo que os impedem de aproveitar novas oportunidades. O treinamento de habilidades para a vida incluiu tópicos como habilidades interpessoais e liderança. Após esse treinamento, os participantes passaram para a etapa seguinte, a de treinamento de habilidades empresariais e orientação vocacional para colocação profissional. As matrizes curriculares foram verificadas pela *Smart Business Alliance* para garantir

que as habilidades ensinadas aos jovens fossem relevantes para as empresas. Durante e no final da formação profissional, os jovens receberam um treinamento de prontidão para o trabalho, onde foram preparados para entrevistas de emprego e comportamento no local de trabalho.

A *Smart Business Alliance* atuou também como corretora para disponibilizar empregos para os graduados no programa, para que 4 meses após o término do treinamento, os jovens ocupassem seus cargos. Os jovens que optaram por empreender, foram orientados na elaboração do seu plano de negócio e receberam orientações para iniciar ou melhorar seus negócios.

Através da *Smart Business Alliance*, os participantes do curso de habilidades empresariais e empreendedorismo foram ligados por um mentor que lhes fornecia orientação no desenvolvimento dos seus planos de negócio e em diferentes fases dos seus negócios, assim como também os aconselhava em questões relacionadas a financiamentos. Os mentores eram voluntários e possuíam experiência como empreendedores ou consultores.

Os participantes do projeto que concluíram com êxito em todos os treinamentos foram encaminhados à empregadores e apoiados na busca por emprego. Os empregadores podiam oferecer, antes de tudo, um estágio de 1 a 4 meses antes da colocação profissional, para que os alunos pudessem obter experiência antes de adentrar no mercado de trabalho.

A fim de facilitar a inserção dos jovens participantes do projeto no mercado de trabalho, os acordos sobre colocação de emprego eram feitos de antemão na *Smart Business Alliance* com base nas estimativas das empresas para trabalhos de nível de entrada que estavam disponíveis.

Os participantes que optaram por empreendedorismo desenvolveram seu plano de negócio durante o treinamento e continuaram recebendo orientações para que seu negócio obtivesse sucesso, fazendo pesquisas de mercado e testando a demanda por seus produtos e serviços.

6.3.1.3 Gestão do conhecimento

A Organização de Apoio à Criança optou por utilizar uma metodologia já utilizada pela organização na região da Ásia, onde obteve sucesso. A metodologia YES - Youth Employment Solutions, para promover a empregabilidade juvenil, que

consiste em realizar uma análise de mercado para identificar oportunidades de emprego, para em seguida definir os cursos para formação profissional e prevê a inserção dos jovens graduados no mercado de trabalho. Esse componente foi construído em cima de iniciativas de gestão da qualidade, multiplicação e sustentabilidade.

6.4 Monitoramento e avaliação

A etapa de monitoramento do projeto foi realizada de maneira contínua, onde seus avanços e resultados eram acompanhados ao longo de toda a implementação do projeto.

Com relação ao processo de avaliação, foram realizadas avaliações intermediárias trimestral e semestralmente, com o intuito de acompanhar os avanços do projeto, compreender os desafios que foram enfrentados no período e realizar adaptações para que os desafios e dificuldades fossem superadas. As avaliações intermediárias também foram utilizadas como uma forma de prestação de contas para as organizações financiadoras.

Foi realizada uma avaliação final do projeto em nível regional, contando com os resultados de todos os países onde o projeto foi implementado. Essa avaliação foi realizada por uma organização parceira-financiadora, de forma a analisar os resultados finais, verificar se as metas quantitativas foram alcançadas, assim como as qualitativas de promoção de mudança social nos jovens graduados pelo projeto.

Também foi realizada uma avaliação ex-post para mensurar os resultados do projeto após o encerramento das suas atividades, conforme já havia sido determinado no planejamento, levando em consideração que algumas das mais relevantes evidências do projeto seria que os jovens continuariam empregados após seis meses do término do programa, assim como os empreendimentos dos jovens do projeto deveriam continuar em atividade após seis meses.

6.5 Transição para o projeto final

Para esta etapa, não foi necessária a extensão, expansão ou tampouco a expansão do projeto. No entanto, após o encerramento de todas as atividades do projeto, a Organização de Apoio à Criança realizou um estudo das lições

aprendidas, a fim de compreender os pontos positivos da intervenção e o que deve ser melhorado, caso eventualmente seja necessário realizar uma intervenção semelhante no futuro.

7 RESULTADOS DO PROJETO

Neste capítulo, será realizado um estudo dos resultados do projeto, a partir dos documentos de registros do projeto que foram disponibilizados, e contará com a avaliação dos dados coletados para determinar o sucesso do projeto.

Uma análise dos resultados é apresentada para cada critério de avaliação, na forma de seções, como segue: 1. Eficácia do projeto, 2. Evidências de mudança, 3. Aprendizados, 4. Resultados.

A partir do marco lógico, foram determinadas ações para responder às necessidades de emprego e renda dos jovens em situação de vulnerabilidade social e econômica, especialmente para a formulação de estratégias para fomentar emprego e empreendedorismo entre os jovens participantes do programa de formação.

Essas estratégias foram determinantes na obtenção de formadores, na elaboração do programa de formação, na abordagem e seleção dos grupos de jovens a serem envolvidos, obtenção de recursos financeiros complementares e, no caso de emprego, intermediação trabalhista.

Desta forma também, o modelo de treinamento foi um fator para que os jovens conseguissem preparar-se para alcançar uma contratação ou empreender, uma vez que fornecia informações acerca de habilidades técnicas específicas, além de contar com o treinamento em habilidades para a vida.

O projeto foi pertinente para a Região Metropolitana de Recife, que apresentava perspectivas e oportunidades extremamente limitadas para os jovens participantes do projeto, advindos de situações de vulnerabilidade, com baixos níveis de educação e com pouco conhecimento acerca do mercado de trabalho, o que dificultava a obtenção de postos de emprego decentes, uma vez que, quanto menor o grau de instrução, menores também são as chances de conseguir emprego.

Na época de implementação do projeto, o Brasil adentrou em um agravado contexto de crise econômica e a Região Metropolitana de Recife era uma das capitais com menores índices de sobrevivência de novas empresas no nordeste, onde de acordo o relatório de Sobrevivência das Empresas no Brasil feito pelo SEBRAE (2016), apenas 74% delas sobreviviam aos dois primeiros anos de vida.

As metas do projeto não eram realistas e, de início, não contou com a possibilidade da crise econômica interferir fortemente nos resultados do projeto. Por conta disso, de acordo com a análise documental realizada, a equipe responsável pelo projeto em Recife necessitou de um período de aprendizagem e aquisição de experiência para estabelecer relações, alianças e negociações com o setor privado, uma vez que o objetivo era formar a *Smart Business Alliance* com grandes empresas, mas o contato com essas empresas não alcançou os resultados esperados. Por conta desse entrave, o projeto optou por estabelecer parcerias com pequenas e médias empresas, que eram mais abertas ao diálogo com seus proprietários.

7.1 Eficácia do Projeto:

Essa seção será medida através dos resultados reportados em novembro de 2017, e será avaliada a eficácia de cada componente essencial estabelecido na metodologia do projeto.

7.1.1 Estabelecimento de parcerias e redes de emprego

Os resultados desse componente são: 1) Oportunidades de emprego criadas para jovens em situação de vulnerabilidade e 2) Conscientizar acerca de equidade de gênero no local de trabalho.

No que se refere aos resultados desse componente, os produtos esperados no marco lógico do projeto foram o estabelecimento de pelo menos dez parcerias com organizações relevantes para promover o emprego e empreendedorismo entre jovens em situação de vulnerabilidade. A partir dessas alianças, esperava-se gerar emprego para 1155 jovens em empresas, ao passo que almejava gerar conscientização acerca da equidade de gênero no mercado de trabalho, fazendo com que 60% das vagas de emprego fossem ocupadas por mulheres.

7.1.1.1 Oportunidades de emprego criadas para jovens em situação de vulnerabilidade

As conquistas acerca do componente 1 foram medidas ao longo da execução do projeto e esses são os resultados de novembro de 2017, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 - Avaliação do projeto: componente 1

Componente 1: Eficácia para estabelecer parcerias e redes de emprego		
Indicadores	Brasil	
Resultado 1: Geração de emprego para jovens em situação de vulnerabilidade.		
Número de empregos previstos para o setor privado	Meta	1,158
	Resultado em Novembro de 2017	776
Resultado 2 Conscientização acerca da promoção de melhores condições de trabalho para mulheres.		
Porcentagem de emprego para mulheres	Meta	60 %
	Resultado em Novembro de 2017	60 % 464 empregos
Medidas tomadas pelas empresas para melhorar as condições de trabalhos das mulheres	Meta	
	Resultado em Novembro de 2017	Não foi reportado
Produto 1 Estabelecimento de alianças com parceiros relevantes que promovem oportunidades de emprego e empreendedorismo para jovens em situação de vulnerabilidade.		
Número de parceiros do setor privado que oferecem oportunidades de emprego e negócios para jovens em situação de vulnerabilidade	Meta	
	Resultado em Novembro de 2017	6 alianças relevantes 21 convênios firmados com empresas

Fonte: Adaptada do documento de avaliação do projeto, 2017.

O Projeto Jovens do Amanhã conseguiu alocar 776 jovens em postos de emprego decentes até novembro de 2017, o que corresponde a aproximadamente 67% da meta estabelecida no início do projeto. Destes, 464 são mulheres jovens, atendendo ao objetivo previamente estabelecido. Dos 776 jovens que trabalham, 324 tem empregos fixos, correspondendo a apenas 27% do objetivo inicial. A maioria dos jovens foram contratados como jovens aprendizes no âmbito do programa governamental "Jovem Aprendiz" e 12 jovens possuem contratos de trabalho.

Foi realizado uma pesquisa de mercado de trabalho na Região Metropolitana de Recife em maio de 2015, o que possibilitou focar o projeto em três municípios da

RMR, Cabo do Santo Agostinho, Ipojuca e Paulista, as cidades com maior atividade industrial e perspectiva de emprego para esses jovens. Assim como também ajudou a identificar quais cursos técnicos deveriam ser desenvolvidos para que esses jovens tivessem maiores chances de serem absorvidos pelo mercado de trabalho.

A partir desse estudo de mercado, foram realizadas as primeiras visitas às empresas para apresentar-lhes o projeto, ao passo que foram sendo estabelecidas parcerias com outros atores relevantes como centros de formação para desenvolver a matriz curricular do programa. Três parcerias foram estabelecidas com instituições de treinamento: SENAI para formação industrial, SENAC para formação comercial e administrativa e com a Escola Dom Bosco administração, desenho gráfico e outros.

Também foram estabelecidas alianças para divulgação e captação de jovens em situação de risco e vulnerabilidade junto às Secretarias de Assistência Social dos diferentes municípios priorizados para o projeto.

7.1.1.1.1 Fatores que dificultaram a inserção dos jovens no mercado trabalho

A Organização de Apoio à Criança encontrou dificuldade em identificar empresas com interesse em comprometer-se com a promoção da empregabilidade juvenil. Em 2015, das 33 empresas visitadas, acordos foram firmados com apenas duas. Em 2016, foram alcançados acordos com outras 14 empresas e em 2017 com 21 empresas. No entanto, os resultados desses acordos não foram satisfatórios no fim do projeto em termos de número de empregos disponibilizados.

Em 2016, apenas 12 jovens foram contratados. Várias empresas assinaram acordos de cooperação, porém não contrataram os jovens graduados do projeto, e aquelas que contrataram, o fizeram em quantidades inferiores às esperadas.

Do total de 260 empresas contratadoras, 234 contrataram somente um ou uma jovem graduada pelo projeto, correspondendo a 234 jovens. 14 empresas contrataram dois jovens e apenas 12 empresas contrataram três ou mais jovens graduados pelo projeto.

Os principais fatores externos e internos que o projeto enfrentou e que dificultaram o comprometimento do setor privado foram:

- Fatores externos:

- a) A crise econômica enfrentada no país no período de execução do projeto foi a principal barreira na contratação de pessoal pelas empresas;
 - b) O programa também enfrentou dificuldades pela crença no estereótipo de que jovens em situação de vulnerabilidade, de que eles não são responsáveis e/ou não querem trabalhar;
 - c) Segundo as empresas a proposta inicial era pouco atraente, pois as empresas dificilmente contratam jovens sem experiência, apesar de todo o trabalho de sensibilização e conscientização feito com as empresas da *Smart Business Alliance*.
- Fatores Internos:
 - a) Pouca experiência institucional da Organização de Apoio à Criança acerca de programas de empregabilidade juvenil. A equipe técnica do projeto não tinha muita experiência com o mundo corporativo e enfrentou dificuldades para lidar com as empresas de forma convincente;
 - b) A abordagem formal e hierárquica das grandes empresas de primeiro vender a ideia para o departamento de gestão de pessoas, depois o gerente da unidade operacional e, em seguida, triangular entre esses departamentos foi particularmente desafiadora para a equipe técnica do programa;
 - c) No contexto da crise econômica que impactou no número de empregos disponíveis na Região Metropolitana de Recife, a equipe local e regional do projeto teve, no início, dificuldades em adequar as metas do projeto e os recursos humanos ao contexto de crise.

No entanto, o plano sofreu alterações ao longo da execução do projeto e, através do contato com as agências de trabalho dos governos locais, obtiveram muitas informações sobre quais empresas estavam abertas a novas contratações. Assim, a equipe técnica do projeto aproximou-se de empresas mais acessíveis.

7.1.1.2 Conquistas e desafios para a promoção da equidade de gênero

Foi realizado um trabalho de sensibilização e conscientização nas empresas privadas sobre a importância de dar oportunidades a jovens em situação de vulnerabilidade, em particular sobre a importância sobre a equidade de oportunidades para mulheres. O projeto obteve êxito em alocar 60% de mulheres em postos de emprego. No entanto, não foram coletadas evidências de que as empresas implementaram quaisquer medidas para melhorar as condições de trabalho das mulheres, como estava planejado no projeto.

Uma lacuna na empregabilidade de homens e mulheres, de acordo com a Escola Dom Bosco, é o viés de gênero que faz com que as empresas evitem contratar mulheres jovens para não pagar os direitos garantidos pela Lei de Proteção à Mulher Gestante, que não permite demitir mães em menos de 14 meses após a gravidez.

7.1.2 Realização de treinamento e colocação no mercado de trabalho

Esse componente foi avaliado com dois resultados: 1) Lançamento de negócios e empresas sustentáveis, 2) Melhoria da competitividade pessoal no mercado de trabalho. O produto específico deste componente é: Jovens equipados com habilidades para conseguir um emprego ou gerenciar o próprio negócio. O Quadro 2 mostra as metas específicas para o Brasil.

Quadro2 - Avaliação do projeto: componente 2

Componente 2: Treinamento e colocação no mercado de trabalho		
Indicador	Brasil	
Resultado 1: Lançamento de negócios e empresas sustentáveis		
Número de jovens em situação de vulnerabilidade equipados com habilidades para iniciar novos negócios ou melhorar negócios já existentes	Meta	60
	Resultado em Novembro de 2017	73
Número de negócios que continuam funcionando após 12 meses.	Meta	45 negócios
	Resultado em Novembro de 2017	37 negocios, 26 registrados. 76% mulheres
Resultado 2: Melhoria da competitividade pessoal no mercado de trabalho		
Número de jovens que desenvolveram habilidades para conseguir um emprego	Meta	1,540
	Resultado em Novembro de 2017	1546
Número de jovens que conseguiram um emprego e se mantiveram empregados após 12 meses	Meta	1155
	Resultado em Novembro de 2017	776
Produto 1: Jovens capacitados com habilidades para conseguir um trabalho ou gerenciar seu próprio negócio		
Número de jovens participantes, treinados e capacitados	Meta	1,600
	Resultado em Novembro de 2017	1,619

Fonte: Adaptada do documento de avaliação do projeto, 2017.

O projeto conseguiu alcançar a meta estabelecida de 1600 com treinamento em habilidades para a vida, formação técnica, vocacional e empresarial, em conjunto com o SENAC, SENAI e Escola Dom Bosco. De modo a atender às necessidades dos jovens, também foram lecionadas disciplinas com reforço de português, matemática, raciocínio lógico e computação.

O acompanhamento da Organização de Apoio à Criança junto aos participantes do projeto pode ter levado à redução da evasão escolar em comparação com os cursos regulares, uma vez que o trabalho de acompanhamento foi um fator chave na etapa de transição dos jovens até a vida adulta, de acordo com os depoimentos dos jovens do projeto, em particular quando se trata de jovens em situação de vulnerabilidade, onde a família não está próxima para fornecer orientação.

Os casos de evasão ocorreram tanto entre homens quanto mulheres. As mulheres desistem porque no geral são mais exigidas em casa para cuidar de

crianças ou em caso de gravidez. Para o coordenador pedagógico de Dom Bosco, as mulheres tendem a sair menos porque sentem mais responsabilidade e urgência de ter um curso qualificado para ter acesso à renda, principalmente quando tem filhos.

A grande maioria dos jovens, tanto do programa de empregabilidade quanto os de empreendedorismo, afirmam que o que mais absorveram da formação foram os temas relacionados com habilidades para a vida, como a autoconfiança, o autoconhecimento, a capacidade de expressão, trabalho em equipe, respeito ao próximo, perseverança e ética no trabalho. De acordo com os documentos de monitoramento do projeto, nas pesquisas presenciais, os jovens costumavam ressaltar a questão da empatia como um aspecto de grande relevância para eles, a habilidade de ouvir e compreender o outro como uma ferramenta chave para esses jovens que cresceram em situação de vulnerabilidade, com pouco ou nenhum apoio de suas famílias. Da mesma forma, os ajuda a alcançar uma comunicação mais efetiva, o que os ajuda a alcançar resultados melhores no trabalho.

“Aprendi que devo observar a situação do próximo antes de fazer qualquer comentário” (Jovem, entrevista de linha de base).

"Aprendi a ter empatia com os outros, a me colocar no lugar dos outros. Antes eu não ajudava os outros. Agora é muito importante se preocupar com os outros. Eu costumava ter uma visão de mim sozinha, egoísta. Aprendi a me expressar, expressar carinho, expressar meus sentimentos de uma maneira melhor e pensar melhor. Me ajudou a pensar como nossos clientes e pensar no que eles podem precisar dos meus produtos e meus serviços” (Empreendedor de Recife).

“Amabilidade para a vida” (Jovem, entrevista de linha de base).

Outro ponto muito destacado pelos jovens empreendedores foi a tomada de consciência sobre a importância da perseverança e determinação:

"Persistência para continuar, enquanto muitos disseram que não poderíamos alcançar nossos objetivos, temos que continuar e enfrentar as dificuldades". (Empreendedor de Recife).

Também foi mencionado sobre a preparação para a entrevista de emprego, a busca de informações sobre a empresa e como melhorar a comunicação para entrar no mercado de trabalho. Outros aprenderam a reconhecer e a acreditar em suas próprias habilidades.

"A Organização de Apoio à Criança nos ajudou a fazer nosso currículo, ensinou como falar e como se vestir em uma entrevista, o que dizer e o que não dizer. Como se comportar... Nós fizemos uma simulação de entrevista. Eu tinha dois anos desempregado e estava enviando meu currículo para nada. A Organização de Apoio à Criança abriu as portas para o mercado de trabalho." (David, 27 anos).

Com base nos documentos estudados e nos depoimentos expostos, pode-se afirmar que o projeto conseguiu incidir de forma positiva na capacidade dos jovens em melhorar suas vidas profissionais.

7.1.3 O processo pós formação

7.1.3.1 A busca por emprego

Um momento chave no ciclo de vida do projeto Jovens do Amanhã é quando a Organização de Apoio à Criança acompanha os jovens em sua busca por emprego, com apoio de mentoria e através das redes sociais como Facebook ou Whatsapp, onde publica vagas de emprego e informações de novos cursos.

Como foi mencionado no componente 1, o projeto não alcançou a meta de fazer com que 1155 jovens tivessem contratos fixos ao término do projeto. A mentoria foi uma ferramenta acessível e eficaz encontrada para acompanhar os jovens na inserção no mercado de trabalho. A Organização de Apoio à Criança trabalhou primeiramente com mentores remunerados, mas posteriormente conseguiu parceria com uma universidade, onde estudantes de Psicologia e Pedagogia realizavam seus estágios como mentores voluntários para os jovens do projeto.

Os mentores iniciaram o contato com os alunos quando eles estavam no processo de formação profissional. A cada semana, uma tarde era reservada para reforçar habilidades com discussões, dinâmicas sociais. Após o treinamento, a

mentoria funcionou principalmente por meio eletrônico e por telefone, devido à sua facilidade e comodidade, considerando que os jovens moravam em regiões periféricas e muitas vezes de difícil acesso pelos mentores.

Os mentores apoiaram na busca de novas oportunidades de emprego e incentivaram os jovens a tomar iniciativas, auxiliaram os jovens no processo de elaboração dos seus currículos e deram apoio emocional. Outro papel do mentor era identificar quais pessoas precisam de um acompanhamento mais profissional, por exemplo, em caso de trauma ou violência doméstica, particularmente meninas, e redirecioná-las para as instâncias correspondentes.

Para os mentores, um dos principais fatores que dificultavam na busca por um emprego era a insegurança que os jovens transmitiam, desde o seu baixo conhecimento em português e matemática, até sua dificuldade de expressão, uma vez que dificilmente conseguiam expressar seus conhecimentos numa entrevista de emprego, o que seria fundamental por ser o primeiro contato com possíveis empregadores.

7.1.3.2 Empreendedorismo

Em Recife, o componente de empreendedorismo do Projeto foi limitado, com uma meta de 60 jovens formados e 45 empresas em operação. Foi possível treinar 73 jovens. No entanto, apenas 37 negócios estão em atividade, dos quais 26 estão legalmente registrados. 76% desses negócios são gerenciados por mulheres. Esses resultados podem ser avaliados como satisfatórios, levando-se em conta a crise econômica que também afetou as micro, pequenas e médias empresas.

A estratégia de empreendedorismo adotada pelo projeto consistiu na orientação de empreendedores experientes para os jovens empreendedores. No total, participaram 34 mentores, que eram empreendedores de sucesso de pequenas e médias empresas. Os seguintes depoimentos foram retirados dos documentos de monitoramento:

"A mentoria foi muito boa e fez uma diferença muito grande. Eu tinha ideias e o mentor me deu a direção para onde ir". (Empreendedora de Cabo, novembro de 2017).

*“Quando eu queria desistir, o mentor me convenceu a continuar.”
(Empreendedor de Recife, Novembro de 2017)*

7.1.3.3 Gestão do conhecimento

A etapa de gestão do conhecimento, analisado a partir do monitoramento dos estudantes e organizações parceiras enfrentou vários desafios. No Brasil, foi desenvolvido um sistema adaptado às necessidades do projeto para o acompanhamento permanente de cada jovem participante, da matrícula até o emprego ou empreendedorismo, com registros em sala de aula no processo de formação e contato mensal com os alunos após o treinamento.

No entanto, vários indicadores não chegaram a ser monitorados, especialmente após a fase de treinamento, o que teria ajudado a fazer ajustes significativos e necessários ao longo da implementação do projeto, assim como teria ajudado a mensurar os resultados e impactos reais do projeto.

7.2 Evidências de mudança

Uma das mudanças mais importantes mencionadas pelos participantes do projeto nas entrevistas de avaliação foi a de mudar sua visão de apenas sobrevivência para uma visão de negócios e de crescimento para os seus negócios.

“O projeto abriu minha mente, agora tenho uma visão de negócios que eu não tinha antes. Antes eu pensava em dinheiro, agora eu penso em crescer.” (Empreendedora do Cabo).

“O projeto gerou confiança em pessoas capazes de serem empreendedoras e estabelecer metas” (Empreendedora de Cabo do Santo Agostinho).

Os jovens empreendedores entrevistados estavam muito determinados em suas perspectivas de crescimento. Algumas das participantes do projeto enfrentaram desafios específicos por serem mulheres, como administrar o tempo entre a produção e as atividades domésticas, ou estereótipos, conforme expresso por uma jovem empreendedora do ramo de confeitaria do Recife:

"As pessoas viam que eu era mãe e não davam credibilidade para que eu pudesse entregar as encomendas a tempo."

Outra mudança relevante é que, após os projetos boa parte dos empreendimentos fundados pelos participantes foram registrados e legalizados, o que teria lhes ajudado a crescer:

"Com a assistência técnica, consegui melhorar o meu negócio. Antes eu não tinha visibilidade. Através do marketing pude mostrar meu produto nas redes sociais. Agora tenho mais e mais clientes" (Cabo do Cabo).

"Com a ajuda da Organização de Apoio à Criança, eu consegui formalizar minha empresa, o que me permitiu fazer contratos de transporte com empresas maiores. Me ajudaram a ver meu negócio com olhos diferentes. Antes de pensar em dinheiro agora, penso em crescer. Foi muito produtivo. Eles eram pessoas excelentes. Vou levar isso para o resto da minha vida." (Empreendedora do Cabo).

7.3 Aprendizados

A equipe técnica responsável pelo projeto no Brasil não levou em conta alguns fatores importantes no início, como por exemplo os impactos do início da crise econômica que afetou o país durante a execução do projeto.

O plano do projeto não foi ajustado ao contexto de crise econômica, então os responsáveis pelo projeto enfrentaram fortes limitações para atingir as metas. No entanto, a equipe tomou medidas que ajudaram a superar os desafios, dentro das possibilidades, no decorrer do processo, especialmente reorientando a estratégia de alianças para empregabilidade com o setor privado com foco em pequenas e médias empresas, que se mostraram mais acessíveis.

Outra lição obtida foi que, a equipe da Organização de Apoio à Criança, tendo pouca experiência em questões como empregabilidade e empreendedorismo juvenil, atuando em uma área nova para os envolvidos. Teria sido mais prudente ter dedicado um período de tempo para aquisição de experiência e aprendizagem da própria equipe técnica no que diz respeito a estabelecer contato com grandes

empresas, negociações, estabelecimento de parcerias com o setor privado e fomento à empregabilidade juvenil.

7.4 Resultados

Projetos de fomento à empregabilidade e empreendedorismo juvenis em situação de vulnerabilidade são altamente relevantes no Brasil, especialmente no contexto de crise no qual o projeto foi implementado. O projeto se mostrou pertinente tanto em seu propósito e implementação, pelo território escolhido, a Região Metropolitana de Recife, quanto pela metodologia utilizada em sua implementação, realizando pesquisas de mercado, identificando oportunidades, buscando parcerias com centros de formação e construindo uma *Smart Business Alliance* que tinha por objetivo assegurar postos de empregos decentes para os jovens graduados no projeto, além de incluir como um dos focos do programa de formação o desenvolvimento de habilidades para a vida.

O projeto não alcançou suas metas gerais de geração de emprego e empreendimentos, porém obteve êxito com relação às suas metas relacionadas à promoção de equidade de gênero. Segue abaixo um resumo explicativo dos resultados alcançados pelo projeto no Brasil:

- a) **Formação e treinamento:** No Brasil, 1600 jovens foram treinados e tiveram habilidades desenvolvidas e fortalecidas para que pudessem estar aptos a encontrar postos de empregos decentes ou iniciar o seu próprio negócio;
- b) **Empregabilidade:** 776 jovens no Brasil conseguiram e mantiveram um emprego após o término do projeto, alcançando apenas 67,01% da meta estabelecida. No entanto 464 desses jovens eram mulheres, o que representa 59,7% da amostra, alcançando aproximadamente a meta de 60% para mulheres;
- c) **Empreendedorismo:** 37 dos jovens graduados no projeto abriram empreendimentos formalizados ou melhoraram e formalizaram empreendimentos já existentes, representando aproximadamente 82% da meta estabelecida. Desses empreendimentos, 76% eram gerenciados por mulheres.

De acordo com as entrevistas transcritas nos documentos de monitoramento do projeto, mudanças substanciais foram notadas no fortalecimento da autoestima e de uma identidade para os jovens participantes. Uma das características comuns dos jovens em situação de vulnerabilidade era a timidez excessiva e dificuldade em expressar-se, e foi de conclusão majoritária dos jovens do projeto que como resultado dos treinamentos e oficinas, eles mudaram a forma como veem a si mesmos e aos demais, tornando-se mais confiantes e expressivos, uma vez que passaram a se sentir valorizados e reconhecidos por parte dos adultos.

8 CONCLUSÃO

A promoção da empregabilidade juvenil, em especial entre jovens em situação de vulnerabilidade, não é uma tarefa fácil, porém necessária e essencial que seja um esforço conjunto, não apenas das organizações do terceiro setor, mas também dos setores público e privado.

Uma vez que organizações de desenvolvimento gerenciam suas intervenções através da gestão de projetos, uma maneira encontrada pela Organização de Apoio à Criança foi o desenvolvimento de um projeto para reduzir o desemprego entre os jovens em situação de vulnerabilidade da Região Metropolitana de Recife.

Conforme o explicitado no desenvolvimento deste trabalho, projetos sociais também devem seguir normas técnicas e utilizar ferramentas de gestão que auxiliem no processo de planejamento e implementação. O projeto Jovens do Amanhã utilizou o método do Marco Lógico no seu planejamento, o que facilitou o acompanhamento dos resultados e, por consequência, o seu processo de monitoramento e avaliação.

Durante sua implementação, enfrentou diversos entraves por conta da crise econômica e limitações técnicas da equipe responsável pelo projeto, portanto suas estratégias tiveram que ser adaptadas para conseguir atingir as metas estabelecidas.

As principais estratégias utilizadas foram o estabelecimento de uma *Smart Business Alliance* com instituições de ensino e organizações dos setores público e privados para desenvolver a matriz curricular e lecionar no programa de formação e fornecer postos de emprego para os jovens graduados do projeto. A matriz curricular do projeto contava com disciplinas que visavam desenvolver habilidades sociais, como a disciplina de habilidades para a vida, assim como também contava com disciplinas técnicas consideradas essenciais pelo mercado de trabalho.

O projeto não conseguiu atingir todas as suas metas, no entanto, foi de grande relevância para os seus participantes, que em seus depoimentos afirmaram que experienciaram mudanças significativas em suas vidas pessoais e profissionais, trabalhando questões como autoconfiança e visão empreendedora.

Por fim, considerando que a gestão de projetos de desenvolvimento pode ser especialmente desafiadora, uma vez que nem sempre trabalha com elementos tangíveis, como a promoção de mudança social, fica evidente que o projeto obteve resultados satisfatórios. No entanto, é possível ainda fomentar discussões e pesquisas acerca do gerenciamento de projetos, a partir de uma visão corporativa de responsabilidade social, como uma tentativa de solução para problemas sociais e ambientais ocasionados por intervenções industriais.

REFERÊNCIAS

ABBOT, J.; GUIJT, I. **Novas visões sobre mudança ambiental: abordagens participativas de monitoramento**. Rio de Janeiro: AS-PTA: IIED, 1999.

AGUILLAR, M. J.ANDER-EGG, E. **Avaliação de serviços e programas sociais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

_____. Agência Sueca de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento 2003, citado em A Metodologia do Marco Lógico e a Gestão da Informação: Um estudo de caso Tunas - PR, 2009, p. 69.

ARMANI, D. **Como elaborar projetos? Guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais**. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2000.

BRASIL. Lei n.º 9.790/1999, de 23.03.1999. **Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências**. Brasília, 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9790.htm>. Acesso em: 22/11/2018.

BROSE, M. **Agricultura familiar, desenvolvimento local e políticas públicas – nove anos de experiência do projeto PRORENDA agricultura familiar Rio Grande do Sul**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 1999.

CASSIOLATO, M.; GUERESI, S. **Como elaborar Modelo Lógico: Roteiro para formular programas e organizar avaliação**. Brasília: IPEA, 2010. 35 p. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=5134>. Acesso em: 02 nov. 2018.

CASELY, D. J., & KUMAR, K. **Project Monitoring and Evaluation in Agriculture**. Baltimore and London: World Bank. The John Hopkins University Press, 1987.

COOKSON, R.; SAINSBURY, R.; GLENDINNING, C. **Jonathan Bradshaw on Social Policy. Selected Writings 1972- 2011**. York: York Publishing Services, 2013.

HUERTAS, F. **O Método PES: entrevista com Carlos Matus**. 4ª ed. São Paulo: Fundap, 2007. 139 p.

IBGE. **Relatório Estatísticas de Gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil**, 2018.

MAIA, J. A. F. Metodologia para avaliação ex ante e ex post da relevância social de políticas públicas. **Sitientibus**, v. 38, p. 35-56, 2008.

MENEZES, L. C. M. **Gestão de projetos**. 1a Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos: As melhores práticas**. 3. ed. São Paulo: Bookman Editora, 2016. 796 p. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=qZFRDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=harold+kerzner+governan%C3%A7a&ots=iS_xf5Lole&sig=8F4ANS_iE7zm>

X2bbbgaCwi4UjmA#v=onepage&q=harold%20kerzner%20governan%C3%A7a&f=false>. Acesso em: 29 nov. 2018.

NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL- ONU BR. **A Agenda 2030**. Disponível em :<<https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>>. Acesso em: 13 de mar. de 2016.

OIT, O. I. **Panorama laboral 2012 América Latina y el Caribe**. 2013.

PFEIFER, P. **O Quadro Lógico: um método para planejar e gerenciar mudanças**. Revista do Serviço Público/Fundação Escola Nacional de Administração Pública, 51(1): 81-124, jan/mar, 2000.

POSAVAC, E. J.; CAREY, R. G. **Program evaluation: methods and case studies**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 4ª ed. CITADO EM: Metodologias de avaliação de programas e projetos sociais: análise de resultados e de impacto, de Tereza Cristina Cotta, Abril - Junho, 1998.

_____**PROJECT MANAGEMENT FOR DEVELOPMENT, Inc. Um Guia para a Gestão de Projetos de Desenvolvimento (Guia PMD Pro)**. 2a ed. PM4NGOs. Disponível em: <https://www.pm4ngos.org/pmd-pro-portugues/>.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Inc. **Um Guia do Conhecimento do Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. 4a ed. Newtown Square, Pennsylvania: PMI, 2009.

SEBRAE. **Relatório de sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília - DF, 2016.

VARGAS, R. **Gerenciamento de projetos – Estabelecendo diferenciais competitivos**. 7a ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

XAVIER, C. M. S.; CHUERI, L. O. V (Org.). **Metodologia de Gerenciamento de Projetos no Terceiro Setor: Uma estratégia para a condução de projetos**. Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídia Ltda, 2008. 172 p.