



O Marco Lógico Como Ferramenta Do Planejamento Participativo¹

Fabiana Freitas MANIERO²

Giovanna Preti SALOMONI³

Kely de Moraes VAL⁴

Letícia Pereira Baskerville de MELLO⁵

Maria Eduarda Gomes SILVA⁶

Marina COUTINHO⁷

Natália Rezende REAMI⁸

Juarez Tadeu de Paula XAVIER⁹

Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru, SP

RESUMO

O presente artigo apresenta o planejamento participativo como um dos estímulos propostos para que as organizações possibilitem o exercício da liberdade e da inclusão dos colaboradores em seus processos através da Matriz do Marco Lógico (MML). São caracterizadas a metodologia, base conceitual e aplicação do Marco Lógico, que é

¹ Trabalho submetido ao XX Intercom Jr, na modalidade IJ 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste, realizado de 3 a 5 de julho de 2013.

² Aluna líder do grupo e estudante do 5º semestre do curso Comunicação Social em Relações Públicas da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC) - Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” - Bauru, email: fabianafreitas.rp@gmail.com

³ Estudante do 5º semestre do curso Comunicação Social em Relações Públicas, da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC) - Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” - Bauru, email: giovannapreti@gmail.com

⁴ Estudante do 5º semestre do curso Comunicação Social em Relações Públicas da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC) - Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” - Bauru, email: kelyval@hotmail.com

⁵ Estudante do 5º semestre do curso Comunicação Social em Relações Públicas da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC) - Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” - Bauru, email: leticia.baskerville@gmail.com

⁶ Estudante do 5º semestre do curso Comunicação Social em Relações Públicas da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC) - Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” - Bauru, email: eduardagomesrp@gmail.com,

⁷ Estudante do 5º semestre do curso Comunicação Social em Relações Públicas da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC) - Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” - Bauru, email: marinacoutinho_@hotmail.com

⁸ Estudante do 5º semestre do curso Comunicação Social em Relações Públicas da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC) - Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” - Bauru, email: nataliareami.rp@gmail.com

⁹ Orientador do trabalho. Professor do curso de Comunicação Social em Jornalismo da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC) - Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” - Bauru, email: jxavier@faac.unesp.br



exposto como um instrumento participativo de planejamento em longo prazo, sendo evidenciada a importância de um acompanhamento sistêmico de seus processos por um profissional de Relações Públicas.

PALAVRAS-CHAVE: Marco lógico; Participação; Planejamento participativo; Relações públicas.

1. PARTICIPAÇÃO

1.1 Conceito

Segundo a definição do sociólogo Bornedave (1994, p.22) participação deriva da palavra ‘parte’ no sentido de que a participação existe quando são estabelecidas as três dimensões: fazer parte, tomar parte e ter parte. Porém, para compreender o conceito de participação é necessário classificar e delimitar os tipos e os níveis em que se associam de forma mais profunda.

Os tipos de participação são definidos de acordo com a sua natureza. Podem ser divididos em seis categorias específicas, são elas: a) participação de fato, exemplo: família; b) participação espontânea, exemplo: grupos de amigos; c) participação imposta, exemplo: eleição obrigatória; d) participação voluntária, exemplo: partidos políticos; e) participação provocada, exemplo: serviço social e f) participação concedida, exemplo: planejamento participativo.

Quanto aos níveis de participação, existem três, sendo que o nível primário é representado pelas relações familiares, de amigos e com indivíduos que constituem a mesma comunidade, por exemplo, os vizinhos. O nível secundário corresponde às associações profissionais, sejam elas a relação com empresas ou com os sindicatos que as representam. Por fim, o nível terciário se refere à participação em movimentos de classe e em partidos políticos.

Apesar da distinção e da fácil percepção de que estamos inseridos naturalmente em tais categorias, a participação é um fator ainda limitado, seja pela abertura dada por parte do grupo ou da vontade pessoal do indivíduo em ser atuante. Cabe ainda frisar que a participação é um fator a ser desenvolvido, ou seja, um campo que se fortalece através do estímulo e da prática.



Segundo Bordenave (1994, p. 46), “Apesar de a participação ser uma necessidade básica, o homem não nasce sabendo participar. A participação é uma habilidade que se aprende e se aperfeiçoa”.

Nesse sentido e, considerando a participação como princípio da democracia e cidadania, ela não pode ser aberta apenas à determinada parcela de indivíduos e sim colocada como uma oportunidade efetiva e acessível.

O presente artigo a coloca como recurso básico para organizar e motivar a formação de grupos, instituições e atores sociais. É com base na participação que se pode lutar pelos direitos básicos e de acesso à informação, neutralizando as frequentes maneiras de autoritarismo e marginalização presentes em todos os sistemas da sociedade. Os exemplos mais lembrados no país relacionados à participação social são as mobilizações de 1979 e de 1984 que, respectivamente, culminaram no decreto da anistia e à volta das eleições diretas. Estes eventos mostram a possibilidade de transformação que o processo participativo reflete em outros setores.

A participação direciona-se, portanto, à transparência na comunicação pública e, principalmente nesse novo cenário de mudança, sendo direcionada ao contexto das organizações. Indubitavelmente o modelo de organização setorializada e burocrática apresentou forte contribuição ao desenvolvimento econômico, porém vive-se em uma sociedade em que esse desenvolvimento deve atrelar-se ao social, em que os estímulos à participação e inclusão dos colaboradores devem ser frequentes.

Assim, o planejamento participativo é um dos estímulos propostos para que a organização possibilite o exercício da liberdade e da inclusão de seus membros nos processos e arranjos produtivos. Através da inclusão é que se supera a resignação e o medo de participar e, a partir dessa premissa, é construído um cenário organizacional democrático e equitativo.

1.2 Planejamento Participativo e as Relações Públicas

A divergência de opiniões sobre o rumo de uma sociedade enaltece a necessidade de cautela na tomada de decisões para o futuro da mesma. As visões e percepções sobre um ambiente apresentam distorção à medida que se observa os diferentes atores sociais envolvidos na situação.

Uma organização, seja pública ou privada, deve ter estruturadas missão e visão para que seu real objetivo não seja esquecido em meio à grande quantidade de atividades exercidas por ela. Para não perder o foco, é necessária a criação de um



planejamento que seja seguido à risca, a fim de traçar ações, métodos de controle e mensuração palpáveis para o desenvolvimento e crescimento dessa sociedade.

Entende-se por planejamento o processo a ser seguido para definição de objetivos e estruturação dos meios utilizados para alcançá-los. Planejando, os resultados são obtidos com maior aproveitamento de recursos, tanto humanos quanto materiais, e aparecem de forma mais eficiente, eficaz e efetiva.

“Planejamento é um método de aplicação, contínuo e permanente, destinado a resolver racionalmente os problemas que afetam uma sociedade situada em determinado espaço, em determinada época, através de uma previsão ordenada capaz de antecipar suas consequências” (ROVER apud Ferrari, 1982).

Ao pensar na estruturação de um planejamento, é importante que se pesquise e se entenda as diferentes formas com as quais ele pode ser aplicado. Planejar requer o estudo de diversos métodos e sua aplicação pode ser realizada por diferentes atores sociais. Tendo em vista as percepções da sociedade em relação a determinado problema, muitas vezes a melhor solução é a participação de todos os envolvidos na elaboração e estruturação de um planejamento.

A participação real dos indivíduos na cidadania acontece de forma superficial, tendo como um dos motivos a organização estrutural da sociedade. Tentando suprir as diferenças sociais e buscando maior interação com o público interno de uma organização é utilizado o planejamento participativo, método que possui maior importância no terceiro setor, grupos e/ou movimentos que não visam o lucro. A ferramenta possibilita que os objetivos almejados pela comunidade sejam alcançados através da reconstrução da realidade social.

Para que os direitos da comunidade sejam conquistados é necessário que haja um envolvimento das pessoas com a causa comunitária e que estas se sensibilizem com a problemática em pauta. Para Regina Escudero César, o planejamento participativo é definido como um ato que se constrói a partir das experiências de todos os envolvidos no seu processo, já que o conhecimento específico e a interpretação de cada participante sobre a mesma realidade são muito valorizados neste mecanismo por obter a percepção de todos os atores sociais e uma maior conscientização do problema através da fomentação do diálogo.

O planejamento participativo consiste em etapas, sendo estas o reconhecimento do conflito, problematização da realidade, caracterização dos públicos envolvidos,



levantamento das prioridades, conquista de aliados, estratégia de ação e avaliação constante do processo. O reconhecimento do conflito é essencial para que todos os envolvidos saibam do tema a ser discutido e que procure buscar objetivos e soluções para tentar resolvê-los.

Ainda segundo Regina Escudero César, o reconhecimento desencadeia um processo de conscientização sobre a problemática social da comunidade, já que todos os membros estão envolvidos nos debates. A problematização, segunda etapa, é um levantamento dos dados a partir da experiência relatada por cada participante, e assim fazendo com que o saber se torne cada vez mais compartilhado entre os envolvidos.

Em seguida a caracterização dos públicos se faz necessária para ajudar a definir as ações e a quem se dirige cada ação, auxiliando, desta forma, com que a conquista de aliados do projeto seja feita de maneira efetiva e dirigida. Após o levantamento dos dados, dos públicos a serem atingidos e da captação de aliados, os membros começam a traçar estratégias de ações cabíveis ao projeto e este processo ocorre naturalmente, por meio da comunicação horizontal para que o engajamento seja construído ao longo da discussão, e ao mesmo tempo fazendo com que os participantes criem um sentimento de pertencimento e já comecem a delegar responsabilidades de cada um para a obtenção de um melhor resultado.

A última etapa é a avaliação, fase de extrema importância para o direcionamento do projeto, pois esta acompanha desde o início do grupo de discussão e segue até o resultado final. É válido ressaltar que este monitoramento se baseia nos debates gerados, controle das responsabilidades delegadas e, por fim, o caminho de cada ação decidida fazendo com que estas tenham estratégias, caso alguma coisa fuja da expectativa desejada.

A realização de todas as etapas do planejamento participativo é fundamental para que haja bons resultados na aplicação do método. Para que sua aplicação seja feita com foco no resultado e que ocorra real participação de todos os envolvidos, é necessária a presença de um moderador que guiará o processo de forma imparcial, de modo que os participantes não sejam induzidos e o resultado seja o mais coletivo possível.

O mediador participa de todos os momentos do planejamento. De início, é necessário que o tema seja objetivamente apresentado, para que o encaminhamento seja o que se quer pesquisar. Conhecer o grupo trabalhado, entender seu contexto, utilizar a linguagem ideal e certificar-se de que ele possui as informações necessárias a cerca da



discussão proposta são fatores importantes para que estes se sintam a vontade para expor suas opiniões.

Mediar um processo desse porte, tanto em fase de dinâmicas quanto do próprio planejamento, requer grande conhecimento sobre o assunto principal e os pontos a serem trabalhados. O poder de observação deve ser uma habilidade do moderador para que ele entenda o que é realmente dito e o que fica à margem de interpretação, como pensamentos e expressões do grupo.

Durante a aplicação de todo o método é possível o surgimento de dúvidas e até conflitos entre o grupo, devido à divergência de ideias e opiniões. Por isso o mediador deve estar preparado para a gestão de possíveis crises e resolução do problema apresentado.

Embora não exista a exigência de um profissional específico para mediar o planejamento participativo, é possível perceber o perfil característico do relações-públicas atuando nessa vertente. Identificação de um problema, análise de cenário, análise de público, moderação busca de técnicas para a aplicação de soluções viáveis, tornam este profissional apto para a aplicação do método em qualquer que seja a organização em questão.

2 MÉTODO MARCO LÓGICO

2.1 Histórico

Considerado, segundo Markus Brose, uma das ferramentas de gestão de programas e projetos públicos mais difundidos mundo a fora, o Marco Lógico (*Logical Framework Approach*) baseia-se em um instrumento participativo de planejamento em longo prazo. Desenvolvido por uma empresa de consultoria norte-americana, *Practical Concepts Incorporated* – PCI, no final da década de 60 para a *United States Agency for International Development* – USAID, o primeiro Marco Lógico (ML) teve como objetivo apresentar propostas de aperfeiçoamento para o sistema de avaliação de projetos deste, onde foram detectados três problemas básicos da implementação e avaliação contínua dos projetos da USAID: Falta de objetivos bem definidos; responsabilidade pelo gerenciamento inexistente ou com falta de clareza e a ausência de metas claras que tornavam a avaliação um processo conflituoso. Assim, o Marco Lógico foi criado com o intuito de ser uma ferramenta de gestão orientada por objetivos, metas e, principalmente, a ação participativa.



2.2 Conceito

O Marco Lógico é uma ferramenta de gestão de projetos adequada para o planejamento participativo, mas que pode também ser aplicada em uma organização privada. As etapas desse processo são condizentes com as etapas características do planejamento participativo, apesar de possuírem nomenclaturas distintas. O enfoque do Marco Lógico visa, primeiramente, a elaboração de uma visão clara e objetiva dos impactos possíveis que o projeto possa ter, além dos limites das responsabilidades dos gestores no projeto e, acima de tudo, a mudança do foco do planejamento: em vez de um pensamento utópico do que almejam para o futuro, é utilizado um olhar realista da situação atual da instituição. Assim, a matriz do Marco Lógico foi criada para possibilitar que diferentes pontos de vista fossem considerados simultaneamente em um projeto, para que todas as possibilidades de imprevistos fossem analisadas com antecedência.

“O marco lógico é constituído por uma série de conceitos interligados, que devem ser utilizados conjuntamente de uma forma flexível e adequada a cada situação específica para viabilizar o desenho de uma estratégia da forma mais objetiva e claramente descrita possível.” (Markus Brose, 2010, p.300).

Vale ressaltar que o Marco Lógico pode ser utilizado não somente durante o planejamento inicial, mas também como uma ferramenta de gestão durante a implementação do projeto. O manual da NORAD (1999) - Agência Norueguesa de Cooperação em Desenvolvimento¹⁰ - sobre o instrumento do Marco Lógico detalha seus conceitos, sendo o projeto de desenvolvimento visto como uma sequência de eventos relacionados casualmente e, como não há a certeza desses eventos de fato acontecerem, o processo é visto como uma sequência de hipóteses desenvolvidas que podem ser analisada e descrita por meio de parâmetros que garantem o sucesso deste.

2.3 Processo

A metodologia do Marco Lógico estrutura-se a partir de uma situação-problema e consiste em uma análise das causas e efeitos desta situação e de meios e fins para

¹⁰ Tradução livre feita pelas autoras do texto.



mudar determinado cenário. Deste modo, além de ser um instrumento que organiza a informação em torno do problema em questão é também uma ferramenta de análise sistêmica e de levantamento das possibilidades que irão compor a proposta estratégica do projeto.

Para analisar a situação o Marco Lógico estabelece a *Árvore de Problemas*, uma estrutura hierarquizada que consiste nas relações entre as causas e efeitos do problema original, posteriormente, a partir desta estrutura, elabora-se a *Árvore de Objetivos* ou *Árvore de Soluções*, que será o conjunto de alternativas dos meios e dos fins para se alcançar a solução para o problema original. Para mapear as alternativas e estratégias de acordo com potenciais, limitações e interesse se faz necessário a *Análise dos Stakeholders*, que também é necessária para a análise de riscos, diante da identificação e avaliação de seus pressupostos. Por fim, ocorre a criação de uma *Matriz de decisão*, que é o Marco Lógico em si.

A partir de uma situação com consequências indesejáveis e negativas que precisa de uma intervenção, ou seja, uma situação-problema é que o ML se organiza. Todos os problemas precisam ser concretos e reais, não podem estar ligados a juízos de valor ou apenas a suposições. Eles também precisam ser sustentados, ou seja, devem ser embasados em dados estatísticos ou argumentos que demonstrem que se trata de fato de um problema real e que seja relevante.

A partir deste cenário, a primeira etapa para a estruturação do ML é a construção da *Árvore de Problemas*. Esta é uma metodologia que está ligada de forma integrada com os problemas existentes em uma determinada área e seu esquema irá definir as causas e suas consequências. A construção da árvore inicia-se a partir de um *brainstorming* que busca identificar o problema central. Devem-se listar todos os problemas possíveis na área em que se pretende agir e posteriormente é realizada uma hierarquização destes problemas, relacionando-os até encontrar o “problema central”.

A tarefa seguinte é analisar todos os problemas, que não sejam o central, e identificar quais estão ligados diretamente a origem do problema central. Deste modo eles serão os “problemas de 1º nível”. Continuando a construção procura-se as causas que estão ligadas diretamente aos “problemas de 1º nível”, e estes serão os “problemas de 2º nível”. E assim por diante, até se chegar ao problema-terminal ou causa-raiz, tendo-se assim a construção de uma árvore.



Na árvore de problemas, pode-se relacionar o problema central ao caule de uma árvore e as raízes são as já elaboradas causas diretas (1º nível) e indiretas (2º, 3º e seguintes níveis). A copa da árvore, por sua vez, consiste nas consequências e efeitos deste problema principal. O objetivo dessa fase da metodologia é realizar o encadeamento hierárquico, de modo que as diferentes causas produzirão um efeito. Neste aspecto pretende-se encontrar modos de solucionar o principal problema.

Quanto melhor a qualidade e o maior o número dos dados em torno da situação, mais profundo será o conhecimento do determinado problema. Todavia, o elemento que definirá a capacidade das relações lógicas entre os problemas é a constituição da cadeia de causa e efeito.

O segundo passo, após a construção da Árvore de Problemas, é a elaboração da Árvore de Objetivos, e a partir das causas e efeitos são construídos os meios e os fins. Neste momento cada fim é um problema solucionado, que funciona como um meio para a solução do problema. Esta árvore sempre deve ser construída de baixo para cima, de modo que um meio resulte em um fim. Assim, a partir da realidade que é introduzida com a Análise das Alternativas, tem-se diferentes combinações entre meios e fins. Esta análise depende da aplicação de determinados critérios e da Análise de *Stakeholders*. Alguns critérios para a Análise das Alternativas são: recursos disponíveis, duração do projeto, viabilidade, custo-benefício entre outros aspectos. E, por conseguinte, a partir destes critérios, passa-se para a construção da Matriz de Planejamento do Projeto (MPP).

2.3.1 Matriz de Planejamento do Projeto (MPP)

A ferramenta do Marco Lógico é uma matriz 4x3 de acompanhamento da gestão de um projeto. A MMP ilustra uma sequência de eventos que quando bem sucedidos atingem o objetivo superior do projeto. Esses eventos são descritos em sete níveis: Objetivo superior, Objetivo do projeto, Resultados, Atividades, Recursos, Pressupostos e Indicadores.

Para entender o funcionamento da Matriz é preciso antes entender o significado e a importância de cada nível. A construção da MMP é feita de cima para baixo enquanto que durante a execução do projeto o acompanhamento da Matriz é realizado de baixo para cima.



Seguindo a lógica da construção, segue uma descrição de cada item da MML.

1- Objetivo Superior: O objetivo superior do projeto é uma espécie de justificativa maior, ou seja, é o ponto de referência de todo o projeto. O *handbook*, desenvolvido pela agência NORAD (1999), pontua que é importante especificar muito bem o objetivo superior, pois caso ele seja muito geral fica difícil manter um foco para atingi-lo;

2- Objetivo do Projeto: Para que o objetivo superior seja atingido é preciso antes cumprir o objetivo do projeto. O *handbook* explica que esse objetivo está fora do controle da gestão e que funciona como uma consequência do projeto. É válido ressaltar que o objetivo do projeto deve ser apenas um;

3- Resultados: Os resultados das atividades são a garantia de que é possível chegar ao objetivo do projeto. Os resultados devem ser descritos de maneira clara e cada um deles deve estar alinhado ao objetivo do projeto;

4- Atividades: São as ações planejadas que transformam os recursos nos resultados esperados. Esse é o plano de ação do projeto em si e como a Matriz é uma ferramenta de acompanhamento de gestão não devem estar contidas nesse item as ações rotineiras dos executores do projeto;

5- Recursos: O *handbook* descreve os recursos como a verdadeira matéria prima do projeto. Nesse tópico são descritos todos os recursos humanos e materiais necessários para a execução do projeto;

6- Pressupostos: A definição dos pressupostos necessita de muita atenção e cuidado. A identificação dos pressupostos pode gerar um novo objetivo do projeto ou fazer com que o projeto seja abandonado pelos gestores por conta de um “*killing factor*” como chama o *handbook* da NORAD. Os pressupostos são frases positivas que descrevem a situação desejada de cada um dos quatro níveis da matriz. São condições necessárias para o sucesso das etapas, mas que, assim como objetivo, estão fora do controle dos gestores;

7- Indicadores: Os indicadores são os mensuradores do projeto. Assim como os pressupostos estão presentes nos quatro níveis da matriz, auxiliando no controle quantitativo e/ou qualitativo de cada uma das etapas. O indicador é o parâmetro de quão bem sucedido foi o projeto.



2.4 Aplicabilidade

Utilizado internacionalmente, o Marco Lógico pode ser implantado na maioria dos campos de mercado. No Brasil, por exemplo, é utilizado cada vez mais desde os anos 80, enquanto nos Estados Unidos seu uso se dá desde 1970 quando a USAID o incorporou a seus projetos de avaliação, motivando assim países como o Canadá e a Noruega a o utilizarem também. Atualmente, o Marco Lógico pode ser encontrado em faculdades de administração nos Estados Unidos e em organizações internacionais como o Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento - BIRD, o Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID, a Organização Internacional do Trabalho – OIT, a Agência Alemã de Cooperação Técnica – GTZ entre outros, além de projetos de gestão pública ou organizações não governamentais, como é o caso de planejamentos de regiões rurais, planejamentos sustentáveis, projetos de desenvolvimento agrícola em vilarejos, etc. Vê-se então, a multifuncionalidade do Marco Lógico, que também pode ser implementado na gestão pública e privada de forma participativa, por meio de projetos que busquem a melhoria da comunicação e do relacionamento entre todos.

2.5 Vantagens e desvantagens

Dentre as principais vantagens da aplicação do Marco Lógico pode-se destacar seu uso como um facilitador da comunicação, já que auxilia no entendimento entre os gestores, gerentes e terceiros envolvidos no projeto. Além disso, essa ferramenta melhora o planejamento, pois relaciona elementos do projeto com fatores externos, garante o questionamento de perguntas fundamentais para o sucesso de um projeto e a análise de pontos fracos e formula uma base melhor para um monitoramento sistemático e análise dos efeitos dos projetos.

Como toda ferramenta de gestão, contudo, existem algumas limitações quanto à utilização do Marco Lógico. A rigidez na administração do projeto pode ocorrer caso os objetivos e fatores externos forem analisados e realçados de maneira extrema. Sendo assim, deve haver uma flexibilidade para possíveis mudanças ou correções na matriz do Marco Lógico caso seja necessário durante o projeto. Ademais, o enfoque do Marco Lógico é como uma ferramenta de análise geral, podendo ser uma de muitas outras em um processo de preparação, implementação e avaliação de um projeto, por isso ele não



substitui em si as análises necessárias, como as de público-alvo e outras que estão inclusas no presente artigo.

3 CONCLUSÃO

A Matriz do Marco Lógico é uma ferramenta de gestão isolada necessitando, assim, de outros instrumentos de auxílio. O profissional de Relações Públicas junto à administração da organização possui um grande potencial de gestão da comunicação. Gerir a comunicação exige do profissional a organização que o ML pode oferecer. Pensando no planejamento participativo, a ferramenta do Marco Lógico facilita o trabalho do grupo, pois é visual e fácil de manusear. Portanto, o relações-públicas é hoje o profissional mais adequado para aplicar essa metodologia na figura de um moderador em conjunto com a comunidade em um planejamento participativo.

REFERÊNCIAS

BORDENAVE, Juan E. Dias. O que é Participação. (7ª ed.) São Paulo: Editora Brasiliense, 1992 (Coleção Primeiros Passos, nº 95).

CÉSAR, Regina Escudero. As Relações Públicas frente ao desenvolvimento comunitário. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/comunidadeprimeirosetor/0040.htm>>. Acesso em: 10 de maio de 2013

NORAD, Norwegian Agency for Development Cooperation. The Logical Framework Approach, Handbook for objectives-oriented planning, 4ª edição, 1999.

PROCÓPIO, Fábio. O leitor das entrelinhas: a importância do moderador no planejamento participativo. Disponível em: <<http://fabioprocopio.wordpress.com/tag/planejamento-participativo>>. Acesso em: 10 de maio de 2013

ROVER, Oscar José. Noções Básicas de Planejamento. s.n.t.