

**Metodologia do Quadro Lógico (MQL): Desenho e Aplicação Prática do Método no Projeto de Qualificação e Capacitação Técnica da Comunidade Tradicional de Parati no Uso Comercial do Bambu como Alternativa de Desenvolvimento Socioeconômico e Inclusão no Mercado Turístico**

**Zilda Maria Matheus<sup>1</sup>**

**Patrícia Fino<sup>2</sup>**

**Resumo**

A Metodologia do Quadro Lógico (MQL) é um dos métodos mais utilizados no planejamento estratégico, no monitoramento e avaliação dos programas e projetos de desenvolvimento local. Consiste em uma estrutura de implicação lógica de causa-efeito em relação a uma situação problema e de alternativas para mudança. O objetivo do artigo é apresentar a aplicação prática do método, no *Projeto de qualificação e capacitação técnica da comunidade tradicional de Parati no uso comercial do bambu como alternativa de desenvolvimento sócio econômico e inclusão no mercado turístico*, realizado no âmbito do curso de Gestão do Desenvolvimento Local do Programa Delnet. O método tem como ponto de partida a análise de situação, estabelecendo uma árvore de problemas, uma árvore de objetivos, análise de alternativas e a matriz do projeto. Apesar da MQL apresentar algumas fragilidades, optou-se por não discuti-las neste artigo. Em síntese o método reuniu em um único quadro, a visão geral e os principais elementos da estrutura de um projeto, facilitando a análise do mesmo bem como os mecanismos de monitoramento e avaliação.

**Palavras-chave:** Marco Lógico, Turismo, Planejamento Estratégico, Desenvolvimento, Meio Ambiente

---

<sup>1</sup> Gerente Geral da Schooner Bay Marina Wisconsin /USA e membro do Grupo de Pesquisa/CNPq “Inovação e Qualidade em Turismo e Hospitalidade”. E-mail: matheuszm@uol.com.br.

<sup>2</sup> Coordenadora e professora do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Turismo da Faculdade Carlos Drummond de Andrade e membro do Grupo de Pesquisa/CNPq “Inovação e Qualidade em Turismo e Hospitalidade”. E-mail: prof.patriciafino@hotmail.com.

## 1. Introdução

Segundo manual do Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID, o Quadro Lógico surgiu no contexto da cooperação internacional, no final dos anos 70, criado pela Agência Americana para o Desenvolvimento Internacional, a United States Agency for International Development - USAID para suprir carências existentes no âmbito da cooperação para desenvolvimento (2007). Desde os anos 90 é o método mais utilizado no planejamento estratégico, no monitoramento e avaliação dos programas e projetos de desenvolvimento local.

Consiste em uma estrutura de implicação lógica de causa-efeito em relação a uma situação problema e de alternativas para mudança. Compõem um conjunto de conceitos inter-relacionados que definem as causas de uma intervenção e as estratégias mais adequadas para o enfrentamento dos problemas e alcance dos resultados esperado (RUA, 2011). Uma das características relevantes no método é reunir, em um único quadro, a visão geral e os principais elementos da estrutura de um projeto. Essa característica facilita a análise do projeto e os mecanismos de monitoramento e avaliação do mesmo<sup>3</sup>.

A metodologia parte de uma Análise de Situação, que compreende uma árvore de problemas, consistindo em um sistema hierarquizado de relações de causa-efeito, uma árvore de objetivos, alternativas de soluções para o problema original, uma análise de stakeholders e uma matriz de decisão, a partir da qual se passa ao planejamento da intervenção propriamente dita. A Tabela 01 apresenta a Estrutura Básica do QML.

**Tabela 01 - Estrutura Básica do QML**

Sumário Narrativo	Indicadores de desempenho	Meios de verificação	Hipóteses condicionantes e riscos
Impactos do Projeto (Relativos ao Objetivo Geral do Projeto)	Indicadores de impacto	Fontes de informação sobre o desempenho do projeto em relação a seu objetivo geral	Fatores externos que condicionam a realização do Objetivo Geral do Projeto
Resultados do projeto (relativos aos objetivos específicos)	Indicadores de resultados	Fontes de informação sobre o desempenho do projeto em relação a	Fatores externos que condicionam a realização dos objetivos

<sup>3</sup> Processo único, consistindo em um grupo de atividades coordenadas e controladas com data, início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custos, e recursos. Definições de Projeto Segundo a norma ISO 10.006 – para Qualidade de Gerenciamento de Projetos.

		seus produtos	específicos do projeto.
Saídas do Projeto produtos/serviços).	Indicadores de produtos	Fontes de informação sobre o desempenho do projeto em relação a seus produtos.	Fatores externos que condicionam a obtenção dos produtos do projeto.
Atividades do projeto (Processos, inclusive recursos).	Indicadores de processos.	Fontes de informação sobre desempenho do projeto em relação a seus processos e recursos.	Fatores externos que condicionam o desempenho do projeto em relação a seus processos e recursos.

Fonte: Moura & Barbosa, 2009, p.138.

Destacamos, portanto, que a MQL não é o plano completo de um projeto. Trata-se do resumo de um plano de intervenção, que fornece respostas às questões como: Porque o projeto deve ser realizado? Qual é o seu propósito e quais mudanças a serem alcançadas? Como se pretende produzir as melhorias? Quais as condições externas que influenciam o alcance dos resultados e dos seus objetivos? Como é possível identificar o alcance das melhorias e mudanças? (PFEIFFER, 2000).

Apesar da MQL apresentar algumas fragilidades, o método ajuda os formuladores de projetos a entenderem melhor a natureza dos problemas que estão tratando de resolver.

## 2. Contextualização

Ao longo do século XX, a região onde está localizado o município de Parati – RJ sofreu uma série de ações governamentais de âmbito nacional, estadual e municipal como, a transformação de alguns municípios em estância turística, tombamento de áreas rurais e urbanas, criação de unidades de conservação, construção de estradas como a via Dutra na década de 1950 e a Rio Santos na década de 1970. Um fato importante segundo Almeida (1997) foi que, tanto na criação das unidades de Conservação, como na transformação do município de Parati em Monumento Nacional, não houve a participação da população no processo de decisão.

O município é historicamente marcado por conflitos em diferentes aspectos, como os interesses de grandes empresas que almejam instalar uma infraestrutura

hoteleira e acabam disputando as terras com as comunidades tradicionais<sup>4</sup>. A especulação imobiliária existente acabou empurrando estas comunidades para dentro da floresta.

O plano diretor, que poderia estabelecer estratégias de ocupação do solo, está em fase de elaboração desde 1996 e devido a inúmeros conflitos de interesse, ainda não foi concluído. O modelo atual de desenvolvimento baseado no turismo não contempla as comunidades tradicionais. Como se observa, ocorreram mudanças bruscas no cenário de Parati, decorrentes de uma série de medidas oriundas de decretos federais e de políticas estaduais de desenvolvimento, que influenciaram fortemente o cenário social, econômico e ambiental do município. Considerando o meio ambiente como parte integrante de um espaço público, portanto, um bem coletivo, onde atores disputam os seus interesses, a proteção ambiental pode ser uma solução para determinado conflito, mas pode ser justamente a causa de outros. Isso vai depender de como a política será negociada com as populações locais ou como será construído o conceito de conservação (Ribeiro *apud* Gomes, Carmo e Santos).

### **3. Aplicação Prática do Método: Projeto de Qualificação e Capacitação Técnica da Comunidade Tradicional de Parati no uso Comercial do Bambu como Alternativa de Desenvolvimento Socioeconômico e Inclusão no Mercado Turístico**

#### 3.1 A ideia

O ponto de partida de um projeto é uma ideia ou um problema que resume esquematicamente os elementos essenciais do que teria que fazer. A ideia deste projeto surgiu das seguintes informações:

- Do **Projeto de Lei PL-01180/2007**, que dispõe sobre a política de incentivo à Cultura do Bambu, foi aprovado na Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania da Câmara dos Deputados, em Brasília, e segue para a tramitação no Senado Federal (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2007).

---

<sup>4</sup> Entende-se por comunidades tradicionais, grupos culturalmente diferenciados e que se reconhecem como tais, que possuem formas próprias de organização social, ocupam e utilizam territórios e recursos naturais como condição para sua reprodução cultural, social, religiosa, ancestral e econômica, utilizando conhecimentos, inovações e práticas geradas e transmitidas pela tradição para sua reprodução cultural, social, religiosa, ancestral e econômica, utilizando conhecimentos, inovações e práticas geradas e transmitidas pela tradição.

- Segundo o Conselho Nacional do Meio Ambiente - CONAMA<sup>5</sup>, a Mata Atlântica, com cerca de 1,5 milhão de Km<sup>2</sup>, corresponde a um dos ecossistemas mais ameaçados no mundo.
- Pesquisa realizada pelos autores Alfredo C. Fantini e Raymundo P. Guries indicou como uma das espécies invasivas da mata o bambu *Guadua Tagoara* (taquaruçu), portanto a sua presença esta relacionada com a estrutura da floresta, afetando negativamente a regeneração natural das outras espécies lenhosas. O uso comercial para a espécie seria uma maneira de promover o seu controle, ao mesmo tempo em que proporcionaria renda para a comunidade tradicional residente neste eco-sistema bem como para a manutenção da cobertura florestal.

### 3.2 Procedimentos Metodológicos

Para a realização desta etapa do projeto de Qualificação e Capacitação Técnica da Comunidade Tradicional de Parati no uso Comercial do Bambu como Alternativa de Desenvolvimento Socioeconômico e Inclusão no Mercado Turístico, o procedimento metodológico iniciou com uma pesquisa exploratória objetivando o aprimoramento das ideias iniciais, os dados foram coletados em fontes primarias e secundarias. Após a realização desta primeira etapa foi utilizada a Metodologia do Quadro Lógico que possibilitou resultados que auxiliam no planejamento estratégico de base local.

Na coleta dos dados primários foram entrevistados representantes da comunidade caiçara residentes no Saquinho do Corumbê e da família Carramanhos, que toda sua história de vida foi construída nesta região há mais de 100 anos.

Na coleta dos dados secundários, foram analisadas pesquisas, teses, artigos, periódicos e documentos provenientes dos encontros realizados em Parati desde 1999, denominado “Fórum de Desenvolvimento Integrado de Parati<sup>6</sup>”, bem como os documentos e manifestos das comunidades tradicionais tais como: caiçaras, indígenas e quilombolas.

---

<sup>5</sup> **Conselho Nacional do Meio Ambiente**, criado em 1982 pela Lei 6.938/81 trata-se do órgão brasileiro responsável pela deliberação assim como para consulta de toda a política nacional do meio ambiente.

<sup>6</sup> Iniciativa do SEBRAE e faz parte do programa Comunidade Ativa, sob coordenação da Secretaria-Executiva do programa Comunidade Solidária. Este programa busca constituir um Fórum de Desenvolvimento Local, Integrado e Sustentável (DLIS) em municípios brasileiros com menos de 50 000 habitantes.

A escolha da Metodologia do Quadro Lógico foi feita por possibilitar o desenvolvimento de instrumentos de apoio ao planejamento estratégico, possibilitando a criação de uma árvore de problemas, de objetivos, análise de alternativas e a matriz do projeto.

### **3.3 A construção da árvore de problemas**

O primeiro passo na construção da MQL é a construção da árvore de problemas, o objetivo da mesma é relacionar os problemas existentes em uma área de forma integrada, obtendo um esquema em que definem os que são as causas e os que são as Consequencias, conforme pode ser observado na Figura 01.

Na construção desta árvore algumas questões deverão ser respondidas, tais como: Que situação e/ou problema o projeto tentará melhorar ou solucionar? O problema central observado na Figura 01: “Baixo investimento na promoção do desenvolvimento sustentável das comunidades tradicionais de Parati”.

A partir da informação existente, basicamente gerada no processo de diagnóstico global feito para a preparação do plano estratégico, analisa-se a situação particular e pontual do tema do projeto em questão. Na análise da situação é importante considerar não só os aspectos sociais, econômicos, ambientais de infraestrutura etc., mas também a posição dos atores intervenientes bem como as suas relações de poder.

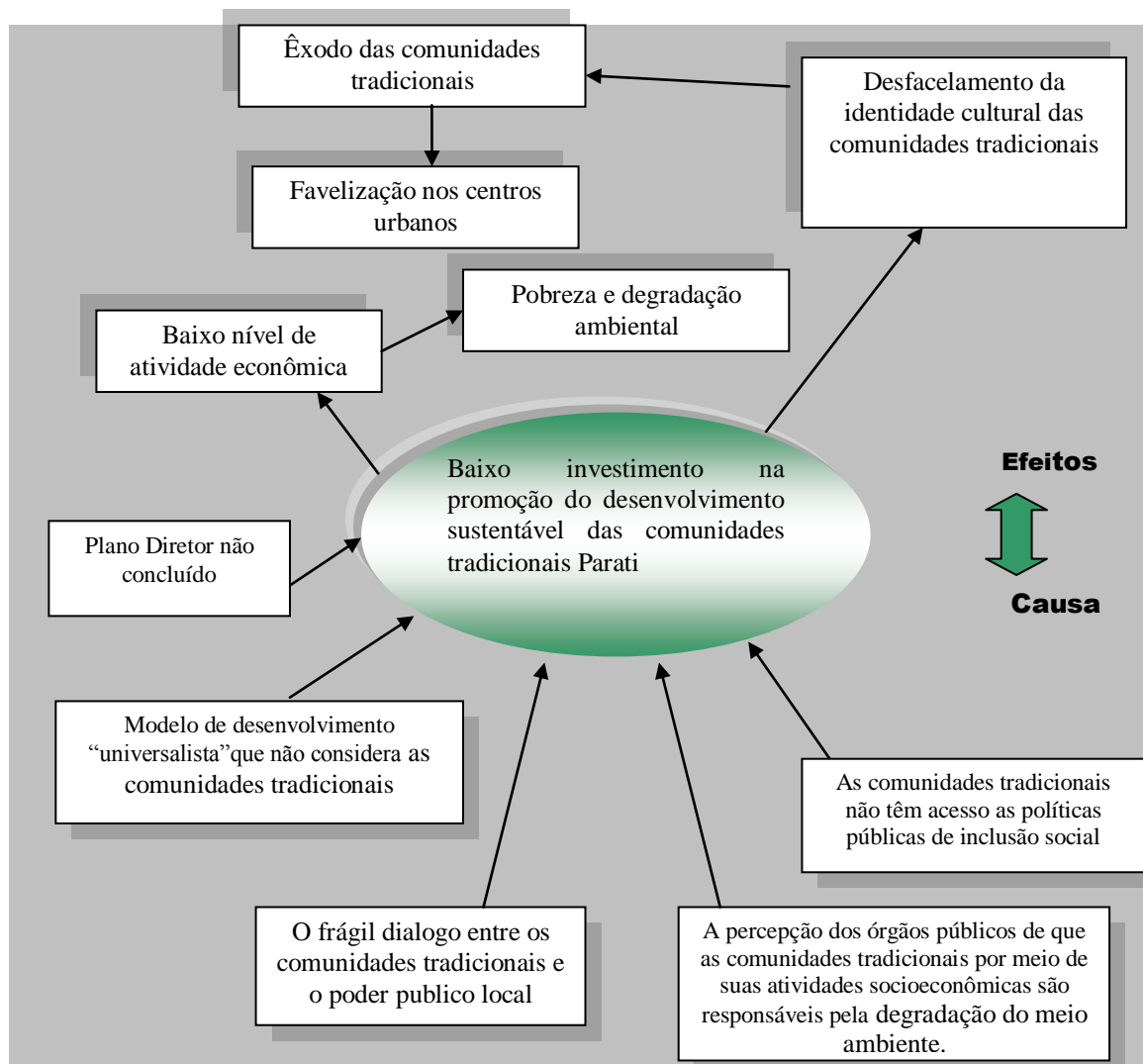


Figura 01 - Árvore de Problemas  
Fonte: Desenvolvido pelas autoras

### 3.2 A Árvore de Objetivos

O passo seguinte é a construção de uma árvore de objetivos, na qual as relações causa–efeito são reformuladas de maneira a darem origem a relações meios-fins, onde cada fim é problema solucionado, que funciona como meio para solução do problema subsequente. Os objetivos obtêm-se traduzindo os problemas em soluções positivas (CIF, 2010).

Se um problema é definido como um estado negativo existente percebido por pessoas, um objetivo pode ser definido como um estado positivo desejável. Observamos, portanto que o MQL tem uma preocupação maior com o objetivo do

projeto. Ele deve expressar aquelas mudanças que serão provocadas no grupo objetivo pelos resultados do projeto (PFEIFFER, 2000).

A Figura 02 representa a Árvore de Objetivos.

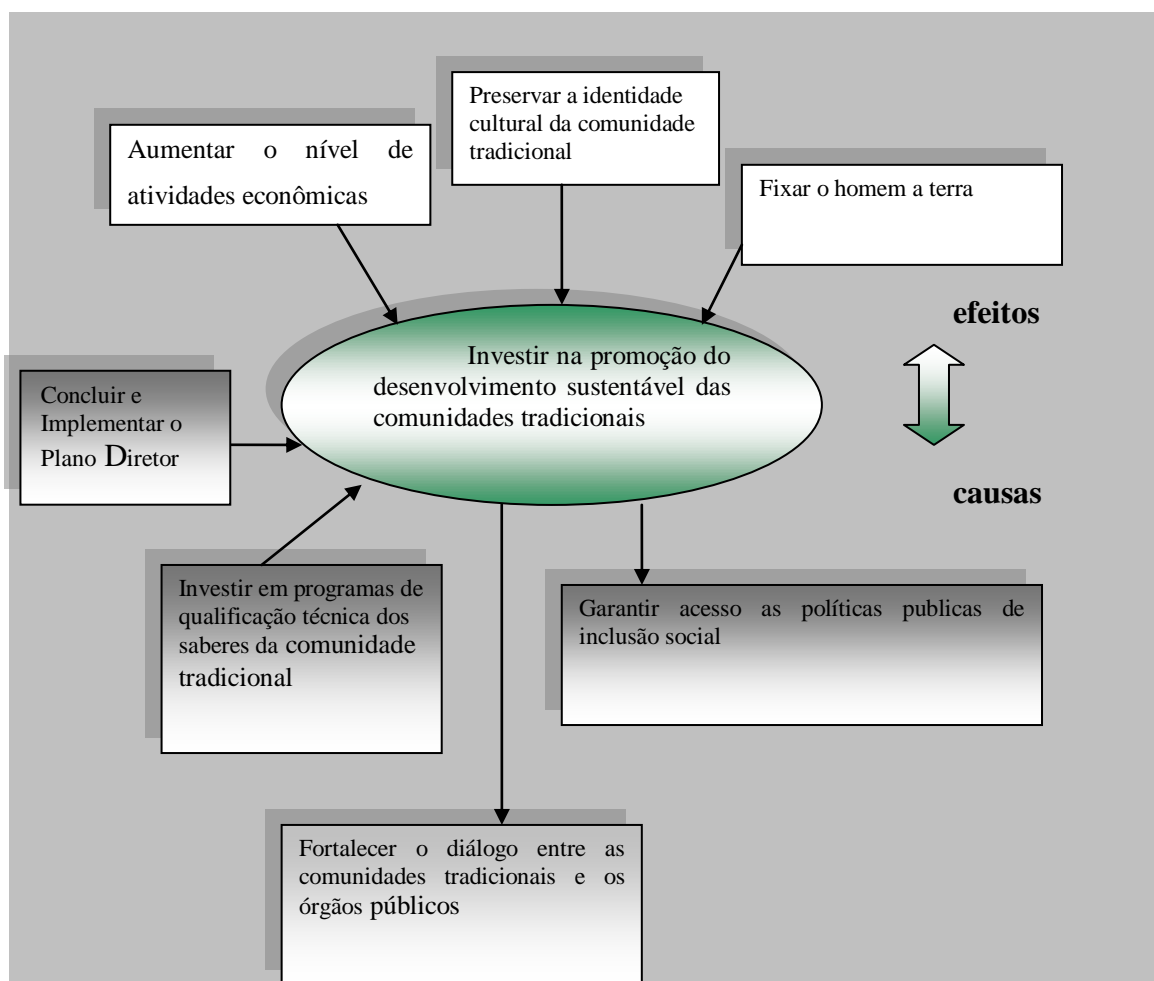


Figura 02 - Árvore de Objetivos  
Fonte: Desenvolvido pelas autoras

### 3.3 Análise das alternativas

A análise das alternativas não só permite destacar as que não são absolutamente convenientes, mas também priorizar as mais viáveis de acordo com o grau de necessidade, urgência, recursos disponíveis etc. Ver Figura 03.

Para selecionar a melhor alternativa é necessário conhecer de que forma se pode proceder e quais são as vantagens e desvantagens de cada uma destas alternativas. Seguindo alguns critérios, tais como: técnicos, financeiros, econômicos, sociais, de



distribuição e ambientais. Uma vez analisados os problemas, escolhida a estratégia e, portanto identificados os objetivos do projeto, elabora-se uma Matriz com enfoque no MQL, contendo em linhas gerais as etapas lógicas que, se as hipóteses confirmarem, será necessário para atingir os objetivos do Projeto.

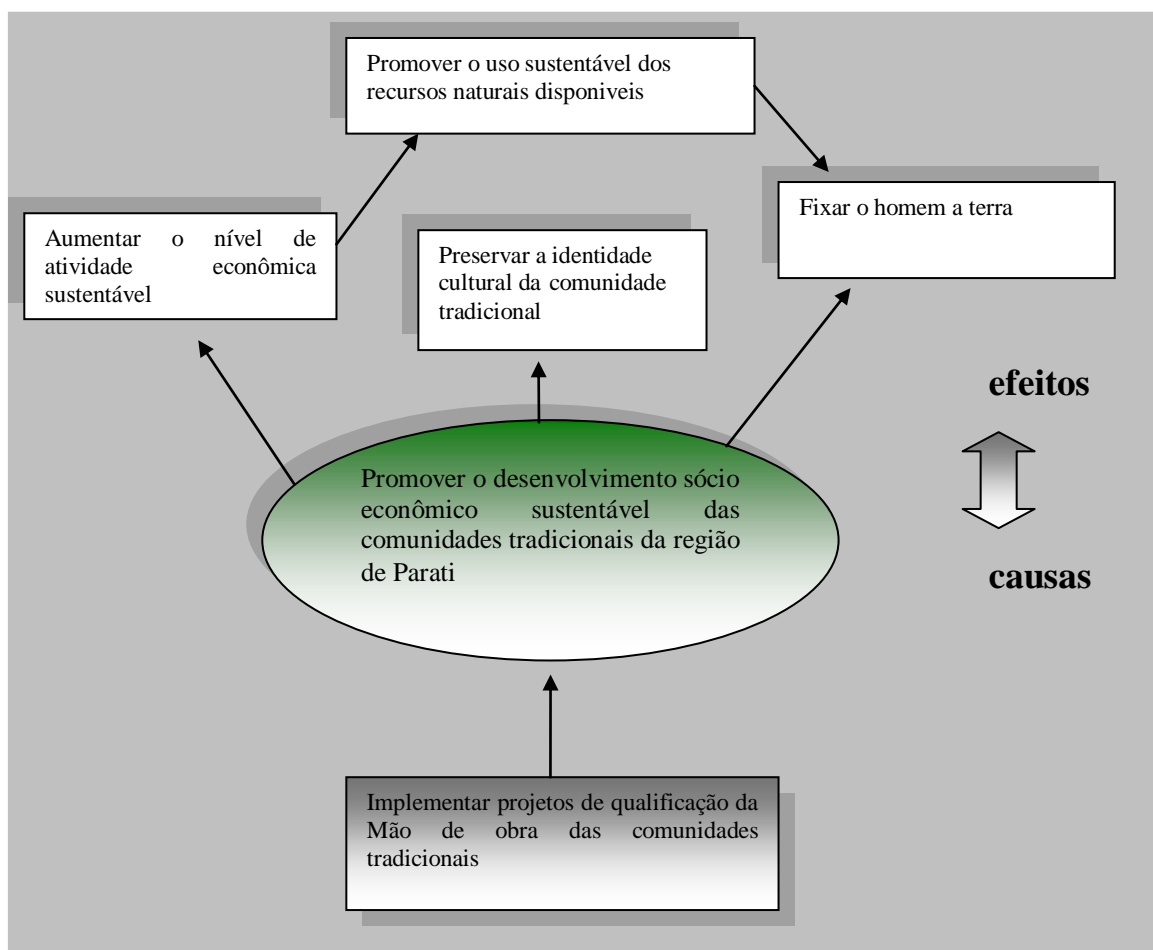


Figura 03 – Análise das Alternativas

Fonte: Desenvolvido pelas autoras

#### 4. Justificativa do Projeto

##### 4.1 Política Nacional de Desenvolvimento Sustentável dos Povos e Comunidades Tradicionais

O Governo Federal vem implantando esforços para desenvolver políticas voltadas a segmentos sociais tais como as chamadas comunidades tradicionais. Dentre estas iniciativas podemos citar o Programa Brasil Quilombola, que reúne ações de

diversos órgãos do Poder Executivo Federal para comunidades remanescentes de quilombos. Outro exemplo é o Programa Comunidades Tradicionais voltado para o fomento de projetos de produção sustentáveis nos mais diferentes segmentos.

Segundo dados apresentados pelo antropólogo Alfredo Wagner Berno de Almeida (2011), cerca de ¼ do território nacional brasileiro è ocupada por povos e comunidades tradicionais, portanto, aproximadamente 5 milhões de pessoas. Impactadas por modelos de desenvolvimento que não resolvem problemas como, o êxodo rural, a favelização nos centros urbanos, o aumento da pobreza e a degradação ambiental dos territórios tradicionais remanescentes.

A exemplo do território palco do projeto em questão, as análises realizadas nos documentos produzidos no Fórum das Comunidades Tradicionais de Parati, identificaram que o aumento da pobreza pode também ser traduzido por um baixo investimento na promoção do desenvolvimento sustentável dessas comunidades.

Portanto, diante da necessidade de fazer frente a esse quadro, foi criado em 27 de dezembro de 2004 a Comissão Nacional de Desenvolvimento Sustentável das Comunidades tradicionais (por decreto da mesma data). Entre as atribuições elencadas, destaca-se aquela que diretamente apóia a projeto proposto: Identificar, propor e estimular ações de capacitação de recursos humanos, fortalecimento institucional e sensibilização voltado tanto para o poder público quanto para a sociedade civil, visando o desenvolvimento sustentável dos povos e comunidades tradicionais. Abaixo, na Tabela 02, pode ser visualizada a MQL do Projeto de qualificação e capacitação técnica da comunidade tradicional de Parati no uso comercial do bambu como alternativa de desenvolvimento sócio econômico e inclusão no mercado turístico.

**Tabela 02- A Matriz MQL do Projeto**

Objetivo Geral Projeto	Descrição	Indicadores verificáveis	Meios de verificação	Hipóteses condicionantes e riscos
	Qualificar e capacitar tecnicamente a comunidade tradicional de Parati no uso comercial do bambu, como alternativa de desenvolvimento sócioeconômico e inclusão no mercado turístico.	Envolvimento das comunidades tradicionais, principalmente a comunidade caiçara. Quilombo do Campinho, Quilombo do Cambury, Quilombo do Cabral, Quilombo do Bracuí, Quilombo da Fazenda, Guarani - Aldeia Rio Pequeno, Guarani - Aldeia Parati Mirim, Guarani - Aldeia Araponga, Caiçara Vila de Picinguaba, Caiçara Trindade, Caiçara Sertão do Ubatumirim, Caiçara Praia Vermelha, Caiçara Praia Grande da Cajaíba, Caiçara Praia da Longa, Caiçara Laranjeiras, Caiçara Ilha do	Numero de comunidades envolvidas no curso. Solicitação de novos cursos. Planejamento e desenvolvimento de planos para qualificação geral da comunidade por meio dos multiplicadores	O Governo Federal fomenta políticas voltadas a segmentos sociais tais como as chamadas comunidades tradicionais.

		Araújo, Caiçara do Sono, Caiçara do Pouso da Cajaíba, Caiçara do Martins de Sá, Caiçara do Aventureiro, Caiçara da Ponta Negra, Caiçara da Parnaioica, Caiçara Cachadaço.		
<b>Objetivos Específicos</b>	1. Envolver as comunidades tradicionais no Mercado Turístico	Diversidade no artesanato oferecido.	Inclusão do artesanato como produto turístico	O artesanato é produto turístico
	2. Fixar o homem a terra	Investimento sustentável na promoção do desenvolvimento sustentável das comunidades tradicionais	Controle do êxodo rural, a favelização nos centros urbanos, o aumento da pobreza e a degradação ambiental dos territórios.	Qualidade de vida fixa o homem a terra.
	3. Utilização sustentável dos recursos naturais da Mata Atlântica	Preservação da mata Atlântica	Alternativa sustentável de renda	O uso comercial do bambu espécie invasiva da mata Atlântica
<b>Resultados</b>	Qualificação técnica da comunidade tradicional de Parati no uso do bambu No manejo e produção do bambu  Capacitação técnica, no desenho e construção civil com o bambu.	Aumento no número de artesões que vão trabalhar com o bambu na região	Procura pelo artesanato local. Volumes de venda. Novas feiras no calendário do município. Cadastro no SEBRAE para exportação Cadastro de novos artesões	O Artesanato se desenvolve com incremento de novos produtos.
	Aumento da produção controlada do bambu	Aumento de mudas doadas aos produtores		
	Qualificação de 20 multiplicadores	Local: Sede Fazenda São João do Vale da Gramma - Visconde de Mauá – RJ. Responsabilidade: Ebiobambu: Associação Escola de Bioarquitetura – Centro de Pesquisa e Tecnologia Experimental em Bambu.		O curso capacitará multiplicadores, para a continuidade do programa de qualificação de mão de obra.
<b>Atividades</b>				
	Sensibilização Evento de partida	Público alvo; Comunidades tradicionais e doadores potenciais.		Risco O evento de partida mau preparado.
	Captação de recursos junto aos doadores			Não conhecimento de todas as necessidades do projeto. Inexistência de um planejamento de captação e recursos. Pessoal responsável sem treinamento. Risco Falta de gerenciamento dos conflitos de interesses.
	Humanos / Total (X)	Técnicos da prefeitura e da comunidade tradicional		
	Financeiros	Meios de pagamento: Recursos da prefeitura contemplados no PPA. Recursos vindo dos parceiros		Para a continuidade do projeto o mesmo deverá ser incluído no Plano <i>Plurianual-PPA do Município de Parati</i> <sup>7</sup>
<b>Avaliação</b>	<b>Escala Likert</b> <sup>8</sup> para medir atitude	Os multiplicadores vão avaliar o Conselho (formado pelos técnicos da prefeitura, o curso, (conteúdo e organização).		

<sup>7</sup> O PPA é a base do sistema de planejamento público, indicando os objetivos (estratégicos e dos programas) ações, os bens e serviços que serão alvos dos esforços do governo no seu período de vigência.

<sup>8</sup> Esta escala requer que os entrevistados indiquem seu grau de concordância ou discordância com declarações relativas a atitude que esta sendo medida. Para maiores informações acessar: <http://www.lgti.ufsc.br/brandalise.pdf>.

		Os parceiros vão avaliar o Conselho e os multiplicadores. O Conselho vai avaliar os apoiadores e parceiros		
--	--	---	--	--

Fonte: Desenvolvido pelas Autoras

## 5. Considerações Finais

Como pode ser notado, ocorreram mudanças bruscas no cenário de Parati, decorrente de uma série de medidas oriundas de decretos federais e de políticas estaduais de desenvolvimento, que influenciaram fortemente o cenário social, econômico e ambiental do município. O modelo atual de desenvolvimento baseado no turismo não contempla as comunidades tradicionais. Portanto o Governo Federal vem implantando esforços para desenvolver políticas voltadas a estes segmentos sociais.

Considerando estes esforços, decidiu-se por trabalhar com a MQL por se tratar de uma matriz que define as relações lógicas entre os diversos campos. A aplicação desta metodologia não é uma atividade simples que resulta no quadro preenchido e com isso em um projeto planejado (PFEIFFER, 2000). A matriz pode ser utilizada como instrumento para a estruturação das idéias em torno do futuro projeto. A partir da decisão favorável ao projeto, o planejamento definitivo precisa ser preparado, o que pode revelar necessidades de mais análises ou maior detalhamento. Observa-se que, é nesta fase do planejamento que a MQL ganha a sua forma completa, com maior grau de detalhamento das informações nos indicadores, nas fontes e nas suposições. Mas em cada uma delas é possível que apareçam alterações e correções que deverão ser efetuados. Portanto a MQL é um mapa de orientação para os gerentes do projeto, bem como um documento transparente para os interessados acompanharem o andamento do projeto e os compromissos envolvidos.

Desta forma, o projeto em questão vai de encontro com as políticas públicas nacionais que estimulam ações de capacitação de recursos humanos, fortalecimento institucional e sensibilização voltado tanto para o poder público quanto para a sociedade civil visando o desenvolvimento sustentável dos povos e comunidades tradicionais.

## 6. Referências Bibliográficas

ALMEIDA, A. W. B. **Entrevista.** Disponível em <http://www.fapeam.am.gov.br/noticia.php?not=3057>. Acesso em 02 jun. 2011.

Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID. Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos. Guia do BID - Banco Interamericano de desenvolvimento para aplicação do marco lógico em projetos e programas financiados pelo Banco. Disponível em <http://www.iadb.org/cont/evo/SPBook/lamatriz.htm>. Acesso em 29 abr. 2011.

BRANDALISE, L. T. Modelos de Medição de Percepção e Comportamento: Uma revisão. **Universidade Federal de Santa Catarina.** Disponível em <http://www.lgti.ufsc.br/brandalise.pdf>. Acesso em 10 jun. 2011.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **PL 1180/2007.** Disponível em: <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=353384>. Acesso em 05 jun. 2011.

Centro Internacional de Formação – CIF. Planos Estratégicos (Programas e Projetos) – Apostila do Curso do Desenvolvimento Local. 2010.

FANTINE A. C.; GURIES R. P. Guandua Tagoara (Bambuseae) Uma Espécie Invasiva da Mata Atlântica. Disponível em <http://www.sitiovagalume.com/bambu/guadua-tagoarabambuseaeuma-especie-invasiva-da-mata-atlantica/>. Acesso em 04 abr. 2011.

GOMES, L.G.; CARMO MS, SANTOS,R.F. Conflitos de Interesses em Unidades de Conservação do Município de Parati – Estado do Rio de Janeiro. Informações Econômicas. 2004. Disponível em <http://www.inea.rj.gov.br/pesquisa/publicacoes/REJ/docs/10B.pdf>. Acesso em 10 mai. 2011.

MOURA ,D.G; BARBOSA E.F. **Trabalhando com Projetos:** Planejamento e Gestão de Projetos Educacionais, 4 ed. Petropolis-RJ, Vozes 2009.

PFEIFFER, P. O Quadro Lógico: um Método para Gerenciar Mudanças. **Revista do Serviço Público/ Fundação Escola Nacional de Administração Pública.** v1, n1(nov.1937) – Ano 51, N. 1 (jan-marc/2000) – Brasília ENAP, 2000, p.84

RUA, M.G. Aplicação Prática do Método do Marco Logico. Acesso em [http://www.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fAvaliacao\\_pratica\\_marco\\_logico.pdf](http://www.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fAvaliacao_pratica_marco_logico.pdf). Acesso em 3 jun. 2011