



CONSTRUÇÃO
COMPARTILHADA
DE SOLUÇÕES
LOCAIS

GUIA DE
ELABORAÇÃO
E GESTÃO
DE PROJETOS
SOCIAIS



CONSTRUÇÃO
COMPARTILHADA
DE SOLUÇÕES
LOCAIS

GUIA DE
ELABORAÇÃO
E GESTÃO
DE PROJETOS
SOCIAIS

2014_CEDAPS

CEDAPS_CENTRO DE PROMOÇÃO DA SAÚDE

Av. Rio Branco, 135 - Grupo 612 a 619

Centro - Rio de Janeiro - RJ - Brasil

CEP 20040-006

Tel: 55 21 3852-0080/3117-6331

Fax: 55 21 3852-0080

direcao@cedaps.org.br

construcao@cedaps.org.br

www.cedaps.org.br

1ª EDIÇÃO

Rio de Janeiro_2014

Edmundo, Kátia Maria Braga

Construção compartilhada de soluções locais: guia de elaboração e gestão de projetos sociais / Kátia Maria Braga Edmundo e Nilza Rogéria de Andrade Nunes. - Rio de Janeiro: Cedaps, 2014.

84 p. ; il, color.; 18 cm

Inclui bibliografia.

ISBN: 978-85-89711-04-3

1. Políticas públicas - Brasil. 2. Organizações não-governamentais. 3. Projetos comunitários. I. Centro de Promoção da Saúde. II. Nunes, Nilza Rogéria de Andrade. III. Título.

CDD: 362

REALIZAÇÃO:



PATROCÍNIO:





ELABORAÇÃO DO PROJETO

- 05 APRESENTAÇÃO
- 07 CEDAPS: 20 ANOS EM CONSTRUÇÃO
- 11 CONSTRUÇÃO COMO METODOLOGIA DE INTERVENÇÃO SOCIAL

- 17 O QUE É UM PROJETO SOCIAL?
- 20 CONHECENDO A REALIDADE EM QUE SE PRETENDE INTERVIR
- 24 ANÁLISE DE CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS



REDAÇÃO DO PROJETO

- 31 APRESENTAÇÃO OU RESUMO EXECUTIVO
- 31 SOBRE A ORGANIZAÇÃO PROPONENTE
- 32 JUSTIFICATIVA
- 32 PARTICIPANTES (BENEFICIÁRIOS/POPULAÇÃO-ALVO)
- 33 OBJETIVOS
- 33 METODOLOGIA
- 35 EQUIPE TÉCNICA
- 35 PARCERIAS E SUSTENTABILIDADE
- 37 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO
- 40 INDICADORES
- 42 RECURSOS DISPONÍVEIS E NECESSÁRIOS
- 47 ORÇAMENTO
- 47 CONTRAPARTIDA INSTITUCIONAL
- 50 CRONOGRAMA



GESTÃO DO PROJETO

- 53 REGISTRO E SISTEMATIZAÇÃO
- 54 PRODUÇÃO DE RELATÓRIOS
- 55 COMUNICAÇÃO

- 57 REFERÊNCIAS



ROTEIRO DO PARTICIPANTE

| | |
|----|--|
| 62 | CONTEXTUALIZAÇÃO |
| 63 | PROBLEMA SELECIONADO |
| 64 | RECURSOS DISPONÍVEIS |
| 65 | SELEÇÃO DA ESTRATÉGIA PRINCIPAL DE ACORDO COM O PROBLEMA |

ATIVIDADES

| | |
|----|--------------------|
| 66 | A PERGUNTA |
| 67 | SÍNTESE DO PROJETO |

ROTEIRO BÁSICO DO PROJETO

| | |
|----|------------------------|
| 68 | TÍTULO |
| 68 | ÁREA |
| 68 | AUTOR |
| 68 | PROPONENTE |
| 69 | RESUMO EXECUTIVO |
| 70 | PROBLEMA |
| 70 | JUSTIFICATIVA |
| 71 | OBJETIVO GERAL |
| 71 | OBJETIVOS ESPECÍFICOS |
| 72 | RESULTADOS ESPERADOS |
| 72 | PERÍODO DE REALIZAÇÃO |
| 72 | POPULAÇÃO PARTICIPANTE |
| 73 | METODOLOGIA |
| 74 | ATIVIDADES |
| 76 | SUSTENTABILIDADE |
| 78 | AVALIAÇÃO |
| 80 | ORÇAMENTO |



APRESENTAÇÃO

Este Guia é um instrumento organizado especialmente para contribuir no processo de formação na metodologia **Construção Compartilhada de Soluções Locais**, que tem por objetivo fortalecer a capacidade de elaboração e gestão de projetos sociais de organizações da sociedade civil sediadas em comunidades e municípios brasileiros.

O fortalecimento da participação cidadã nos processos sociais é, em geral, prerrogativa para um desenvolvimento urbano sustentável apoiado em políticas públicas efetivas e intervenções sociais bem planejadas e monitoradas. O investimento social público e privado deve pressupor capacidade de execução para que se tenha um melhor aproveitamento dos recursos investidos e benefícios gerados.

A metodologia **Construção Compartilhada de Soluções Locais** é formada por bases teóricas e práticas que fazem parte de um Ciclo de Capacitação composto por duas etapas complementares: a de elaboração de projetos sociais e a de acompanhamento para aperfeiçoamento e desenvolvimento das ações. Consideramos o processo de aprendizagem no campo da elaboração e gestão de projetos um *continuum* a ser aprimorado e adaptado às diferentes oportunidades e desafios identificados.

Este Guia apresenta o passo a passo de como estruturar um projeto social, aprofundando as seguintes questões:

- Por que fazer?
- O que fazer?
- Para quem fazer?
- Como fazer?
- Com quem fazer?
- Quando fazer?
- Como avaliar?
- Como comunicar os resultados?

Este Guia é parte dos recursos que o CEDAPS oferece para assessorar o desenvolvimento de projetos sociais. Esperamos que sua utilização aconteça do modo mais dinâmico e interativo possível, e que seja visto como um **Caderno de Aprendizagem**. Consideramos, também, que o Guia pode ser percebido como:

- uma fonte de consulta, pois em cada seção você terá acesso a um conjunto de referências para ler, conhecer, experimentar.
- um livro-texto, pois durante a formação básica você poderá conhecer e detalhar ainda mais este Guia. Faça suas anotações!
- um caderno de exercício, pois a partir dele elaboraremos projetos, discutiremos os procedimentos para adaptação aos editais, entenderemos como elaborar orçamentos, gerenciar recursos etc.

Juntos, erraremos e acertaremos.

Cada projeto poderá estar em uma fase diferente. O importante é que o Guia contribua para todas as etapas, já que foi elaborado para quem:

- Tem boas ideias e desejo de modificar uma realidade;
- Tem um projeto escrito e deseja melhorá-lo;
- Tem um projeto escrito e deseja aperfeiçoar a capacidade de gerenciá-lo;
- Pretende adaptar seu(s) projeto(s) a editais de seleção para captação de recursos;
- Tem uma boa iniciativa, mas precisa comunicá-la e obter recursos para realizá-la;
- Tem uma prática de longos anos, construída a partir da sua motivação, seu empenho e de parceiros locais, mas deseja consolidar sua prática, gerar mais oportunidade de financiamento, crescimento e sustentabilidade.

Não importa em que estágio esteja o seu projeto – uma ideia, uma ação, um projeto estruturado –, pois a partir de agora você pode contar com o CEDAPS e a sua equipe de facilitadores para aprimorá-lo. Tão logo seja realizada a sua oficina presencial, seu projeto será inserido no nosso sistema e você receberá um *login* e uma senha para acompanhá-lo e trocar informações com a nossa equipe.

Estaremos com você em oficinas presenciais e também a distancia, por meio de contatos por telefone, *e-mail*, correio e/ou pelo nosso endereço eletrônico: www.cedaps.org.br/construcao.

Nossa intenção é aperfeiçoar as etapas de ELABORAÇÃO e de GESTÃO do seu projeto social. Queremos contribuir para o desenvolvimento local e para a melhoria das condições de vida e saúde de populações e territórios mais vulneráveis. A possibilidade de cooperar para a organização, planejamento e mobilização de recursos para executar projetos é um dos nossos objetivos.

Para o CEDAPS, o mais importante é você elaborar e gerir projetos que façam sentido no contexto em que foram criados, sejam participativos ou colaborativos, e que eles se construam de modo sustentável, considerando os direitos humanos e as políticas públicas.

Pense sempre em combinar boa gestão técnica e financeira. Esta combinação é fundamental para um bom projeto social.

Porque a realidade não muda sozinha!

EQUIPE CEDAPS



CEDAPS: 20 ANOS EM CONSTRUÇÃO

O CEDAPS – Centro de Promoção da Saúde – é uma organização não governamental, criada em 1993, que atua nos diversos estados e municípios brasileiros por meio da cooperação técnica com organizações populares para o desenvolvimento social e a cidadania. A missão do CEDAPS consiste em desenvolver a capacidade de comunidades populares para buscar soluções para seus problemas e contribuir para a melhoria de serviços públicos que atuam nestas localidades, de maneira a promover a saúde na perspectiva do desenvolvimento e da qualidade de vida.

O CEDAPS direciona seu trabalho para a participação social e o desenvolvimento de comunidades populares, buscando a construção de uma sociedade equitativa; considera que as comunidades devem ser geradoras das mudanças sociais e que o conhecimento e a ação devem ser construídos de maneira compartilhada com os atores sociais envolvidos, promovendo ao mesmo tempo a autonomia e a sustentabilidade das ações realizadas; e estimula que toda a ação seja desenvolvida em rede, potencializando a troca de experiências, atividades conjuntas de *advocacy* e comunicação, aumentando, desta forma, o poder político para obter melhores recursos e influenciar políticas públicas.

O CEDAPS também atua na perspectiva de aperfeiçoamento de políticas públicas, criando e pesquisando modelos e formas de atuação em escolas e serviços de saúde, contribuindo para adequar e melhorar a qualidade dos serviços e garantir o preceito da participação qualificada da comunidade no que se refere ao controle e à gestão participativa e democrática das políticas, como preconizam os princípios da promoção da saúde.

A equipe multidisciplinar envolvida utiliza a metodologia participativa **Construção Compartilhada de Soluções Locais** para formular, desenvolver e avaliar ações sociais. Como princípio metodológico, consideramos que cada pessoa ou grupo envolvido é autor da sua própria ação e passa a atuar como multiplicador, garantindo a sustentabilidade das iniciativas. Os principais resultados são o fortalecimento individual e coletivo, a formação de redes e a melhoria de serviços de saúde, educação e de outros setores sociais que convergem para melhorias nas condições de vida. A construção do espaço público de forma democrática e participativa é um passo fundamental na conquista do direito à vida.

BASES DA NOSSA METODOLOGIA

A metodologia **Construção Compartilhada de Soluções Locais** é uma técnica de planejamento participativo, resultado do compartilhamento de ideias, estratégias, visões, metodologias e práticas consolidadas por meio da experiência do CEDAPS. Ela agrega estratégias participativas construídas a partir de elementos como problematização, identificação de recursos disponíveis, planejamento, sistematização e avaliação de projetos e planos de ações locais formuladas pelos atores sociais que vivenciam diretamente os problemas identificados. Além disso, é o principal eixo metodológico da intervenção do CEDAPS, que coopera tecnicamente para processos de planejamento e o desenvolvimento de ações locais tendo como referência a autoria do participante como o centro do processo de trabalho.

Toda a ação do CEDAPS é baseada na cooperação técnica proporcionada por essa metodologia, cujo processo permite ainda a organização e interação de diferentes ações sociais em rede, fomentando e potencializando essencialmente a mobilização política dos movimentos organizados.

A metodologia capacita moradores, representantes comunitários e profissionais para analisar problemas, formular, desenvolver e avaliar projetos e ações sociais em comunidades, instituições e organizações, criando soluções com recursos disponíveis e pautados na realidade local. Cada pessoa ou grupo envolvido é autor da própria ação, passando a atuar como multiplicador, garantindo a sua sustentabilidade social. Foi também certificada como ‘tecnologia social’ pela Fundação Banco do Brasil.

A metodologia **Construção Compartilhada de Soluções Locais** permite que o profissional e/ou o ativista social trabalhe a partir de uma perspectiva participativa, onde a população não é considerada ‘alvo’ da ação social, e sim ‘participante’, autora e/ou coautora desta ação.

As aprendizagens contidas neste Guia são fruto da experiência acumulada ao longo de anos de trabalho do CEDAPS, mas o ponto forte da metodologia é exatamente sua flexibilidade e capacidade de adaptação a diferentes contextos. Por isso, aplique as orientações, dicas e experiências contidas neste Guia para apoiar a sua prática e a aplicação da metodologia **Construção Compartilhada de Soluções Locais** como ferramenta de trabalho.

Ela é um instrumento de planejamento que pode ser aplicado em diferentes ações, considerando que a participação e a mobilização da comunidade são fundamentais para o enfrentamento dos problemas, vulnerabilidades e/ou determinantes sociais.

Nossas ‘fontes de inspiração’ no campo teórico são:

- **EDUCAÇÃO POPULAR:** princípios baseados no diálogo e na construção compartilhada do conhecimento (Paulo Freire);
- **PROMOÇÃO DA SAÚDE:** o campo conceitual e político que contextualiza a ação no âmbito da saúde pública.

A Promoção da Saúde é um campo do conhecimento em que é preconizada a participação da comunidade no processo de construção de sua saúde, compreendida de modo ampliado em que se conjugam fatores como desemprego, condições de vida, habitação, cultura, fatores emocionais e físicos, entre outros.

A implementação da metodologia **Construção Compartilhada de Soluções Locais** pressupõe um **processo** de:

- promoção da saúde;
- elaboração de projetos;
- geração de intervenções práticas;
- planejamento pessoal;
- mobilização comunitária;
- desenvolvimento local integrado e sustentável.

Nossas bases no campo prático são:

- **ASSESSORIAS COMUNITÁRIAS:** desenvolvidas pelo CEDAPS desde 1996 e implementadas por sua equipe técnica por meio de assessorias para o desenvolvimento de ações de prevenção e promoção da saúde nas comunidades, contribuindo para o fortalecimento dos grupos populares e o desenvolvimento da instituição comunitária;
- **TÉCNICAS PARTICIPATIVAS** promotoras do emponderamento, do estímulo ao protagonismo e do planejamento e **GERENCIAMENTO DE AÇÕES SOCIAIS** como meio de torná-las mais fortalecidas e sustentáveis.
- **PROGRAMA PSBH - PROBLEM SOLVING FOR BETTER HEALTH:** um programa internacional existente em mais de 30 países, criado pela Dreyfus Health Foundation, afiliada ao Instituto Rogosin, da Universidade de Cornell, nos Estados Unidos.

Em termos de processo, Projetos e Planos de Ação Locais (individuais ou coletivos) são elaborados a partir de uma dinâmica participativa realizada em oficinas e seminários. A priorização, a negociação, o consenso e a busca compartilhada de soluções que consolidam a rede são consideradas capacidades fundamentais desenvolvidas pela metodologia. Estratégias como visão de futuro, diagnóstico comunitário participativo, mapas falantes, técnicas reflexivas, análises e estudos, dramatizações e dinâmicas de grupo complementam o processo.

O CEDAPS dá suporte técnico desde o início do trabalho com oficinas específicas, no curso de elaboração de projetos, e durante todo o seu desenvolvimento e avaliação, por meio de um acompanhamento direto dos projetos ou dos Planos de Ação Locais, realizado por meio da sistematização no Caderno de Acompanhamento (personalizado para cada projeto), visitas, telefonemas, *e-mail*, encontros específicos de troca de experiências e um encontro final de avaliação do processo.

“ O RESULTADO SÃO INTERVENÇÕES PRÁTICAS, DESENVOLVIDAS DE MODO COMPARTILHADO E IMPLEMENTADAS EM REDE”

Cada Ciclo é planejado de acordo com a parceria e com o público a que se destina. A metodologia demonstra grande potencial de adaptação e flexibilidade às diferentes necessidades apresentadas, em especial, por preservar seu caráter fundamental: a Participação Social. Desde 1994, foram desenvolvidos mais de 30 ciclos de projetos dentro dos seguintes temas: Desenvolvimento Local, Prevenção de HIV/Aids, Juventude, Escolas Promotoras de Saúde, Programa de Saúde da Família e Gestão Participativa do SUS.

NOSSOS RESULTADOS

O resultado são intervenções práticas desenvolvidas de modo compartilhado e implementadas em rede. O CEDAPS avalia e apoia os projetos em parceria com as instituições envolvidas para que atinjam seus objetivos, além de sistematizar e disseminar seus resultados. A metodologia proporciona também a construção participativa de uma resposta social local, mantendo em perspectiva o contexto e as articulações políticas necessárias ao compromisso de Estado e Sociedade Civil pela equidade e direitos da população. Fortalece ainda as comunidades para que se tornem atores sociais no processo de desenvolvimento, propondo e gerando soluções. Com o trabalho em rede, desenvolve a capacidade de busca e obtenção de recursos públicos e/ou privados, além de favorecer a criação e a aplicabilidade de políticas públicas territoriais, contribuindo para melhorar a qualidade dos serviços públicos e, conseqüentemente, da população.

Para saber mais, visite nosso site ou a nossa página no Facebook:

www.cedaps.org.br
www.facebook.com/CEDAPS



CONSTRUÇÃO COMO METODOLOGIA DE INTERVENÇÃO SOCIAL

O trabalho, como o próprio nome da metodologia diz, é uma construção compartilhada. Portanto, todos os participantes são responsáveis pelos resultados do processo.

O facilitador não necessita conhecer profundamente os campos de atuação, nem o contexto a que pertencem os participantes. A própria metodologia favorece o aprofundamento da problemática apresentada pelos participantes. Alguns aspectos, no entanto, são fundamentais e devem estar presentes em qualquer trabalho de grupo, em especial na metodologia **Construção Compartilhada de Soluções Locais**:

- Atenção e respeito durante a fala de todos os participantes;
- Sintonia com o movimento do grupo (relações de poder, divergências pessoais, ritmos etc.);
- Contribuir para a criação de uma atmosfera de confiança e colaboração;
- Garantir 'voz' a todos os participantes e estimular os mais retraídos;
- Motivar os participantes em todos os momentos;
- Promover a integração;
- Favorecer a compreensão vivencial e técnica dos processos pertinentes à metodologia.

FASES DO CICLO

O ciclo ou processo da metodologia se divide nas seguintes fases:

- **FORMAÇÃO BÁSICA:** o processo é mediado por um curso básico que adota a metodologia do 'aprender fazendo', em que os princípios conceituais serão aplicados a partir de vivências e questões práticas, fundamentadas pela realidade em questão. Ao final do processo de formação básica, os participantes terão elaborado projetos sociais de relevância e aprimoramento técnico suficiente para serem desenvolvidos localmente e que possam concorrer a editais públicos e privados de seleção de projetos para patrocínio e apoio, constituindo também um instrumento eficaz para comunicação e estabelecimento de parcerias técnicas e materiais para o desenvolvimento dos projetos sociais elaborados.

- **ACOMPANHAMENTO:** o CEDAPS, através de uma assessoria técnica, possibilita e fomenta atividades e métodos de acompanhamento dos projetos. Após o curso, todo o material produzido é sistematizado e entregue aos autores, dando início ao processo de acompanhamento dos projetos. Essa assessoria valoriza e potencializa a troca de informações entre os autores, o registro das atividades, a avaliação das ações e a importância de uma rede de apoio e recursos que eles realmente possam acessar. O objetivo principal do acompanhamento é reforçar o potencial realizador de cada participante, a importância da sua ação para melhorar ou minimizar um problema e viabilizar a troca de informações como fonte de incentivo e estímulo entre eles.
- **SISTEMATIZAÇÃO E MONITORAMENTO:** todas as etapas serão registradas e o processo de monitoramento e avaliação estará presente em todas as etapas de dois modos complementares: i) monitorando a formação e o aprimoramento dos participantes; ii) registrando e sistematizando a aprendizagem e o conhecimento local construído.
- **DISSEMINAÇÃO:** produtos (site, artigos, apresentações institucionais, publicações etc.) resultantes dos relatórios de acompanhamento, com o objetivo de refletir e aprimorar a prática institucional.

Esse ciclo é dinamizado por um técnico, que chamamos de **FACILITADOR(A)** da metodologia **Construção Compartilhada de Soluções Locais**. O seu papel é desenvolver essencialmente um trabalho de grupo em que todos os participantes são motivados e orientados a refletir e discutir diferentes pontos em um processo compartilhado.

O ACOMPANHAMENTO

Após a sua elaboração, o projeto (versão básica) será acompanhado por meio de assessoria permanente presencial ou a distância, por *e-mail* e telefone, e contará também com visitas técnicas. Por meio deste fluxo de contatos, os participantes poderão manter o diálogo com os profissionais da nossa equipe técnica, identificar novas parcerias, partilhar estratégias, aprimorar seus projetos, e, sobretudo, identificar e dialogar com financiadores dos projetos elaborados. Durante o processo será estimulada a criação de redes temáticas, a fim de favorecer a troca de experiências interorganizações participantes, e será realizado o registro e a documentação dos projetos para fins de sistematização das práticas sociais criadas e desenvolvidas pelo grupo participante.

O acompanhamento é um processo de **ASSESSORIA, MONITORAMENTO e AVALIAÇÃO** realizado para os projetos elaborados através da metodologia **Construção Compartilhada de Soluções Locais**. Esse processo contribui para o registro e para a sistematização da experiência desenvolvida e será realizado por um profissional da nossa equipe, podendo ser, ou não, o facilitador que contribuiu para o trabalho de sua comunidade e sua cidade.

O CEDAPS, ao longo do tempo de experiência com a metodologia, estruturou um processo de acompanhamento que gerou aprendizagens que podem ser compartilhadas com aqueles que desejem utilizar a metodologia **Construção Compartilhada de Soluções Locais** como uma estratégia de intervenção em determinada prática.

Cabe ressaltar que o acompanhamento do ciclo **Construção Compartilhada de Soluções Locais** não se restringe apenas ao registro de informações. Refere-se, dentre outros:

- à motivação do participante;
- à assessoria através de recursos técnicos;
- à ampliação do acesso à informação;
- à contribuição para a troca de experiências entre os participantes;
- à produção de material específico sobre o tema do plano de ação;
- ao registro e acompanhamento do desenvolvimento do projeto.

Nesse processo de registro, chamamos a atenção para o **caderno de acompanhamento** que o CEDAPS desenvolveu a partir de um banco de dados em que o projeto está inserido.

No entanto, a ideia é que o caderno seja um **DIÁRIO DE CAMPO** do projeto. Portanto, o que mais importa é o registro e a qualidade do registro. O instrumento poderá ser um caderno simples e/ou anotações em forma de relatório.

OBJETIVOS DO CADERNO ONLINE

- Ser uma fonte de registro e documentação para o autor;
- Contribuir para a sistematização do processo de implementação do projeto com vistas à captação de recursos, se assim for necessário e de interesse;
- Registrar dados e informações sobre o projeto para divulgação e/ou sistematização;
- Apoiar o participante, sendo uma referência para que ele **NUNCA** se sinta sozinho;
- E, especialmente, ser um guia para que o autor possa sempre se inspirar quando estiver diante de novos desafios.



DICAS GERAIS PARA FACILITAÇÃO

TERMINOLOGIAS: os facilitadores devem favorecer a compreensão dos conceitos e termos utilizados no roteiro de plano de ação: etapas metodológicas, indicadores de avaliação, justificativa etc.;

CONSTRUÇÃO DE UM GLOSSÁRIO: orientar os participantes para que apontem todas as palavras que não conheçam ou não saibam exatamente o significado (ex.: recurso, metodologia, avaliação, indicador etc.);
'Passar a limpo' no roteiro cada item que for sendo definido. Ex.: quando o participante tiver definido seu problema, é aconselhável que já passe a limpo no roteiro que está no final deste Guia;

RECURSOS UTILIZADOS: reforçar a necessidade de se trabalhar com os recursos que realmente estão disponíveis, como as habilidades pessoais do autor, sua rede de contatos etc., mas deve-se evitar o estabelecimento de parcerias para a realização da atividade principal do projeto. É válido, também, evitar colocar uma instituição como único recurso, pois pode gerar expectativas;

AVALIAÇÃO: reforçar a importância/necessidade da avaliação ao longo de todo o processo;

Etapas e período: reforçar a organização do cronograma referente ao andamento das etapas metodológicas mencionando-se 1º mês, 2º mês, e assim por diante, em número ordinal;

ACOMPANHAMENTO: cada grupo será observado pela equipe de acompanhamento, que subsidiará os participantes com informações e auxiliará na execução dos projetos, fornecendo assessoria técnica por *email*, telefone e, dentro do possível, por meio de visitas de acompanhamento. Contudo, é imprescindível que o facilitador enfatize a sua importância como parte relevante do processo de registro e aprendizado na metodologia.

CASO VOCÊ APLIQUE A METODOLOGIA,
GOSTARÍAMOS MUITO DE CONHECER
OS RESULTADOS, AUXILIAR NO
ACOMPANHAMENTO E CONTRIBUIR PARA
A DISSEMINAÇÃO DA SUA EXPERIÊNCIA.
FAÇA CONTATO CONOSCO! TEREMOS
UM GRANDE PRAZER EM CONTRIBUIR.

01

ELABORAÇÃO
DO PROJETO





O QUE É UM PROJETO SOCIAL?

Segundo a Organização das Nações Unidas (ONU), um projeto é um empreendimento planejado que consiste em um conjunto de ações inter-relacionadas e coordenadas para alcance de objetivos e resultados, dentro dos limites de um orçamento e de um período de tempo determinado.

Um projeto surge com a intenção de fornecer respostas para problemas concretos, identificados por pessoas que se incomodaram com eles. Na intenção de resolver esses problemas é que surgem ideias e soluções.

Sendo assim, o que significa elaborar um projeto? É reconhecer a necessidade de intervenção diante de um problema e/ou de um desafio que mobiliza uma pessoa ou um grupo. A partir dessa análise, as alternativas de intervenção são estabelecidas e analisadas, e decisões são tomadas.

Muitas vezes os projetos nascem de pessoas inspiradas e vão crescendo a partir do ‘fazer’, do ‘construir cotidianamente’. Um passo a passo intuitivo que, aos poucos, vai exigindo maior estrutura e planejamento.

É na busca de soluções que surgem as boas ideias. E para transformá-las em ações são necessários cinco elementos:

1. Problemas
2. Ideias que apontem para a solução
3. Ações
4. Pessoas
5. Recursos financeiros

Mas o que podemos chamar de um bom projeto?

Um bom projeto é aquele que pretende enfrentar um problema e que possui uma proposta inovadora, que faz diferença, que é relevante para o conjunto de seus participantes e beneficiários, que pode ser replicável e sustentável.

Assim, o processo de elaboração de um projeto é a transição entre uma determinada realidade e como se pretende que ela se apresente depois de concluída a ação. Para isso, o primeiro passo é ELABORAR UM PROJETO. O que implica em algumas etapas:

- Conhecer melhor a realidade que desejamos modificar;
- Definir o que queremos realizar – objetivos claros e resultados exequíveis;
- Elaborar o plano de trabalho para saber como agir;
- Definir os participantes diretos;
- Delimitar a localização espacial e o tempo de duração;
- Monitorar e avaliar a fim de sistematizar e disseminar seus resultados;
- Definir recursos que já existem e os que necessitamos captar.

Isso significa que para se obter êxito é necessário realizar um diagnóstico consistente, ter objetivos e resultados esperados claramente definidos, construir um clima de colaboração e envolvimento da equipe, sempre contar com a participação de potenciais beneficiários diretos do projeto nas principais atividades planejadas e ouvir os integrantes envolvidos de forma a harmonizar divergências.



DICA: A REDAÇÃO DO PROJETO DEVE RESPONDER A ALGUMAS ETAPAS QUE PODEM SER APRESENTADAS EM ORDEM E COM NOMES DIFERENCIADOS DE ACORDO COM A FONTE PARA QUAL O PROJETO SERÁ ENVIADO. FIQUE ATENTO: OS CONTEÚDOS DEVEM SER ADEQUADOS PARA OS CAMPOS ESPECÍFICOS QUE SERÃO DESTINADOS.

Um roteiro básico:

- Título do projeto
- Resumo do projeto ou resumo executivo
- Apresentação da instituição
- O contexto do projeto
- Justificativa de um projeto
- Objetivos: geral e específicos
- Metodologia a ser utilizada
- Critérios ou sistema de acompanhamento e avaliação
- Cronograma das atividades
- Cronograma financeiro
- Recursos humanos e materiais
- Bibliografia utilizada

O participante deverá pensar nas partes que compõem o roteiro de acordo com as seguintes questões:

| | |
|------------------------|------------------------------------|
| POR QUE FAZER | JUSTIFICATIVA |
| O QUE FAZER | OBJETIVOS (GERAL E ESPECÍFICOS) |
| PARA QUEM FAZER | POPULAÇÃO PARTICIPANTE |
| COMO FAZER | METODOLOGIA |
| COM QUE FAZER | RECURSOS DISPONÍVEIS E NECESSÁRIOS |
| QUANDO FAZER | CRONOGRAMA |
| COMO AVALIAR | PROCESSO DE AVALIAÇÃO |

OBSERVAÇÃO: É preciso enfatizar a **importância do roteiro** em suas três dimensões: **como instrumento de organização, como um ‘mapa de viagem’ e como um instrumento de comunicação com todo e qualquer interessado.**

O roteiro de um projeto deve apontar:



Na hora de escrever, pense sempre no leitor.

É preciso compreender o que se pretende realizar, num dado contexto, com um grupo definido e num determinado período de tempo, sem que, para isso, seja necessário realizar explicações. Portanto, é muito importante que a linguagem seja clara e direta, evitando as redundâncias.

A metodologia **Construção Compartilhada de Soluções Locais** traz para você um truque metodológico. É uma pergunta que irá auxiliar, de forma simples, objetiva e direta, a estruturar o seu projeto. Ainda neste Guia você saberá mais sobre esse 'jeito de fazer', que esperamos que possa auxiliá-lo na elaboração do projeto.

CONHECENDO A REALIDADE EM QUE SE PRETENDE INTERVIR

DIAGNÓSTICO COMUNITÁRIO

A fase do diagnóstico deve promover um levantamento detalhado de dados e informações que possam caracterizar as condições de vida dos possíveis envolvidos, verificando a identificação e a avaliação das iniciativas similares de caráter público ou privado, assim como as expectativas dos potenciais beneficiários em relação ao problema. É fundamental que haja um envolvimento dos atores sociais e institucionais relevantes no processo, bem como o levantamento de uma bibliografia sobre o tema, tanto do ponto de vista teórico quanto da análise de experiências similares.

Na metodologia **Construção Compartilhada de Soluções Locais** trabalhamos com o diagnóstico participativo, uma técnica em que os atores sociais são envolvidos no processo de forma a provocar uma reflexão sobre suas situações, experiências e interesses, estimulando a capacidade de reflexão e ação autônoma como condição para que possam tornar-se sujeitos da ação. De forma mais coletiva, utilizamos duas estratégias metodológicas: o mapa falante do território e a árvore de causas e consequências.

MAPA FALANTE DO TERRITÓRIO

Na metodologia *Construção Compartilhada de Soluções Locais* utilizamos o *Mapa Falante* do território como uma técnica de mapeamento participativo que parte das vivências, percepções e conhecimentos práticos dos envolvidos como metodologia de diagnóstico local, nos permitindo compreender melhor o problema que originará o projeto e os recursos locais existentes.

“OS PROJETOS DE MAPEAMENTO COMUNITÁRIO ENVOLVEM DIRETAMENTE OS MEMBROS DA COMUNIDADE NA DEMARCAÇÃO DOS PROBLEMAS E RECURSOS LOCAIS”



Exemplos de mapas

As experiências de mapeamento participativo trabalham com perspectivas como delimitação de territórios, territorialidades identitárias (quilombos, índios etc.), desenvolvimento local, entre outros. Os mapas elaborados nesses contextos são chamados de ‘mapas vivos’, uma vez que descrevem uma paisagem específica, espaços, regiões, áreas e situações locais identificados e representados simbolicamente. Tal trabalho conta com a participação dos membros das próprias comunidades para que desenhem e escolham o que deverá constar nos mapas.

Os projetos de mapeamento comunitário envolvem diretamente os membros da comunidade na demarcação dos problemas e recursos locais, sendo essa uma ferramenta poderosa tanto para o controle, a organização e a criação de estratégias comunitárias quanto para transmitir externamente as visões locais, reafirmando o valor e a relevância do conhecimento sobre um local determinado.

Podemos construir um bom diagnóstico a partir de consulta documental e de caminhadas dirigidas, por meio de entrevistas e consultas com ‘pessoas de referência’ (experiências, histórias, conhecimentos) e, ainda, por meio da organização de grupos de discussão com atores sociais.

Essa etapa é muito importante, pois quando a comunidade conhece melhor seu potencial e seus valores torna-se mais forte. Nesse sentido, o mapeamento territorial possibilita identificar seus problemas, suas capacidades e o talento de seus moradores, promovendo o desenvolvimento de dentro para fora.

Cada território é um espaço social específico, tem uma população, um tamanho, uma forma, um perfil demográfico, político, social e cultural próprios e em permanente construção. Assim, o trabalho de mapeamento deve ser um processo de coleta e registro de informações e percepções sobre onde se vive e/ou trabalha.



E PARA QUE VAMOS FAZER ESSE MAPEAMENTO?

Para propor ações é preciso conhecer a fundo a comunidade. O mapeamento serve para fornecer as informações necessárias para discutir os problemas e recursos disponíveis, orientar a priorização de dificuldades que se pretende enfrentar e dar base para elaborar os projetos e/ou planos de ação. Serve também para monitorar a situação da comunidade e observar as mudanças. Portanto, o mapeamento é extremamente necessário para a proposição de ações na comunidade, sejam elas vindas de ONGs ou de políticas públicas.

AFINAL, O QUE É O MAPEAMENTO PARTICIPATIVO?

É uma técnica participativa que possibilita o conhecimento de determinado lugar e suas relações, a partir de uma representação gráfica elaborada coletivamente. Os mapas apresentam um 'retrato', fruto da visão e percepção que os participantes têm do seu território, do seu lugar como espaço do cotidiano.

PARA QUE SERVE O MAPA?

Para fazer a **leitura de uma realidade** a partir de suas múltiplas dimensões (problemas e recursos), possibilitando a construção de um olhar coletivo sobre o território, o que facilita a tomada de decisões e/ou a organização de ações e intervenções sobre o território. O mapa também abre possibilidades de articulações, proximidades e complementaridades.

Esta dupla perspectiva de diagnóstico faz diferença na potencialidade da intervenção local. Ao mesmo tempo em que se mapeiam **PROBLEMAS**, se mapeiam também os **RECURSOS**.

O QUE MAPEAR?

INFORMAÇÕES GERAIS

- A história da comunidade;
- A distribuição da população; os tipos de habitação/áreas de risco;
- Principais ruas/vias de acesso; tipo de pavimentação;
- As características geográficas: topografia (região montanhosa, plana etc.);
- Abastecimento de água e esgoto;
- Coleta de lixo;
- Instituições;
- Outros aspectos considerados relevantes pelo grupo de trabalho;
- Número de habitantes e a distribuição por idade e gênero (pirâmide).

| | |
|------------------------------------|---|
| <p>SITUAÇÃO DE EDUCAÇÃO</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Escolas locais e de referência; • Participação comunitária na escola; • Existência dos diversos níveis escolares; • Creches; • Explicadoras; • Mães crecheiras. |
| <p>SITUAÇÃO DE SAÚDE</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Equipamentos de saúde (PSF, UBS, Posto de saúde); • Recursos comunitários (agentes de saúde, benzedeiras); • Recursos religiosos (benzedeiras, terreiros, igrejas evangélicas etc.); • Situação socioeconômica e cultural; • As atividades da comunidade e os recursos locais; • A existência de associações, grupos culturais, políticos, religiosos etc.; • Universo cultural; • Áreas para a prática de esporte e lazer; • A existência de <i>lan houses</i>; • A relação com a violência (as delimitações de território, tráfico de drogas, violência doméstica); • Outros aspectos relevantes. |
| <p>OUTROS</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Conselho Tutelar; • CAS (Coordenadoria de Assistência Social); • Como estamos vivendo? <ul style="list-style-type: none"> - A comunidade dispõe de saneamento básico? - O transporte coletivo atende às necessidades da comunidade? - Onde as crianças e os adolescentes estudam? - A comunidade dispõe de serviço de saúde? - Onde se recorre quando alguém fica doente? - Quais os espaços de lazer disponíveis na comunidade? - Onde as crianças brincam? - Como é o comércio na comunidade? - Onde as pessoas trabalham? - As pessoas são felizes? - E várias outras perguntas... |

LEMBRETE: Nunca esqueça do ‘mapa é falante’, porque ele responde as diversas perguntas feitas a ele. Nesta técnica, quem faz as perguntas também constrói as respostas.

ANÁLISE DE CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS

ENTENDER O PROBLEMA

Até aqui o problema foi declarado por um determinado ator, bem descrito ou caracterizado. Agora chegou a vez de 'entendê-lo', de 'explicá-lo melhor'. É a hora de identificar que outros problemas estão 'antes' dele, fazendo com que ele 'exista'. Muitas vezes, as causas não passam de problemas que estão causando outros problemas.

A árvore de problemas é uma maneira simples de analisar o problema e permitir sua visualização em diversos níveis, possibilitando também que o participante escolha seu ponto de intervenção de acordo com os recursos que detém. Deve ser trabalhada assim que se começar a discutir o problema. Dessa forma, fica evidenciado, segundo Armani (2006):



- o problema inicial que enuncia e sintetiza a situação-problema;
- as causas imediatas que determinam os sintomas (descritores) do problema e que, de um modo geral, estão dentro do espaço de governabilidade do ator social que iniciou o processo de planejamento;
- as causas mais distantes da situação-problema, muitas vezes de pouca ou nenhuma governabilidade do(s) ator(es) iniciador(es) do processo;
- os efeitos da situação-problema, já em curso ou em potencial;
- algumas atividades que deverão ser realizadas.

Esta é uma técnica simples que pode ser aplicada em grupos para melhor contextualização do problema a ser abordado.

Um problema bem descrito e delimitado impulsiona uma solução mais completa e significativa.

Com um bom mapeamento e/ou análise do problema você tem muitos elementos para escrever a justificativa do seu projeto.

Agora que já conhecemos bem a realidade local, é possível pensar mais sobre as atividades que desejaremos implementar.

Muitas vezes os projetos nascem das ideias e não das necessidades a que se destinam. Essa é uma possibilidade, mas é preciso sempre contextualizar as ações olhando para as pessoas, os lugares, os desafios e os problemas a que se destinam minorar.

Antes de prosseguir na definição das suas atividades, pense um pouco mais!

Utilizamos um truque que nos ajudar a priorizar e analisar nossa proposta. É o FINER:

F

É possível **FAZER**? Diante do estudo realizado, que alternativas você, seu grupo ou organização propõe para intervir no problema? É possível realizar? Há coerência entre a dimensão do problema e a dimensão do projeto?

I

A ação proposta desperta o **INTERESSE** de vocês? Mobiliza afetivamente? Você realmente quer ver esta realidade modificada? Quer realizar a ação proposta?

N

A proposta é **NOVA**? No sentido de ser um novo momento, um novo grupo? É inovadora, traz novas perspectivas, novas estratégias? Gera novas ideias e produz mobilizações locais?

E

A iniciativa é **ÉTICA**? Os objetivos do projeto são para benefício dos moradores locais, ou de interesses próprios? O Projeto leva em conta valores e princípios da realidade local? Os profissionais irão desenvolver funções correspondentes à sua competência profissional?

R

O problema é **RELEVANTE**? É significativo? Afeta uma determinada realidade? Sua solução gerará muitas aprendizagens? Melhorará uma dada realidade?

FAZENDO A PERGUNTA, BUSCANDO A SOLUÇÃO

A metodologia **Construção Compartilhada de Soluções Locais** orienta seus participantes a realizarem uma BOA PERGUNTA que integre os elementos do seu projeto.

Escrever o projeto em forma de uma pergunta ajuda a construir o SENTIDO da ação, garantindo que ela esteja diretamente ligada a realidade que se deseja modificar. **A pergunta é um ‘truque metodológico’ que funciona como uma síntese do projeto.**

Para a elaboração da pergunta é preciso ter muita atenção com a estratégia principal escolhida. Não se pode perder o ponto de partida: foi identificado um problema e a estratégia de ação precisa estar de acordo com o problema para que possa, assim, minimizá-lo.

A redação/formulação da pergunta segue a sequência a seguir:

| | | |
|---|---|--|
| 1 | SERÁ QUE (AÇÃO)  | Mencionar de forma sintética a ação efetiva, evitando a conjugação de verbos. EX.: CURSOS DE ELABORAÇÃO E GESTÃO DE PROJETOS SOCIAIS. |
| 2 | REALIZADA COM (POPULAÇÃO TRABALHADA)  | Mencionar os dados que determinem as características do grupo: quantidade de pessoas; sexo; instituição ou localidade de origem. EX.: REPRESENTANTES COMUNITÁRIOS DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS RESIDENTES EM 28 MUNICÍPIOS BRASILEIROS. |
| 3 | DURANTE (PERÍODO)  | Mencionar a duração do projeto. EX.: 18 MESES. |
| 4 | CONTRIBUIRÁ PARA (OBJETIVO)  | Escrever um verbo contemplando o resultado que se quer obter, inclusive com descrição numérica, se possível. EX.: CAPACITAR ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL PARA ELABORAÇÃO E GESTÃO DE PROJETOS SOCIAIS RELEVANTES E APRIMORADOS TECNICAMENTE. |

Para que possamos obter uma **síntese** do projeto, sugerimos que na fase de redação seja realizada a transformação da pergunta na **síntese** do projeto. O conteúdo é exatamente o mesmo, mas na **síntese** a pergunta se transforma numa afirmação. Portanto, é apenas uma mudança de posições dos itens que compõem a pergunta.

O roteiro para a síntese é:



OBJETIVO + AÇÃO + POPULAÇÃO + DURAÇÃO

A **síntese** do projeto fica assim:

CAPACITAR ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL PARA ELABORAÇÃO E GESTÃO DE PROJETOS SOCIAIS RELEVANTES E APRIMORADOS TECNICAMENTE POR MEIO DE CURSOS DE ELABORAÇÃO E GESTÃO DE PROJETOS SOCIAIS EM 28 MUNICÍPIOS BRASILEIROS DURANTE 18 MESES.

É importante que você:

- Enfatize os critérios de interesse, relevância e factibilidade na concepção de ideias para solucionar os problemas;
- Troque ideias, conheça novas experiências e projetos, ou seja, amplie as perspectivas;
- Na maioria das vezes, as ideias surgirão naturalmente a partir da análise de problemas e da listagem de recursos.

02

REDAÇÃO
DO PROJETO







DICA: FAÇA UMA REFLEXÃO SOBRE AS PERGUNTAS ABAIXO. SEM DÚVIDA, ISSO VAI AJUDÁ-LO A REDIGIR SEU PROJETO:

- QUAL É O PRINCIPAL PROBLEMA QUE O PROJETO PRETENDE ENFRENTAR?
- QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS AÇÕES PREVISTAS?
- QUE RESULTADOS VOCÊ ESPERA ALCANÇAR? EM QUE TEMPO?
- QUAL O VALOR DO INVESTIMENTO SOLICITADO?
- HÁ OUTROS APOIADORES E PARCEIROS? QUEM SÃO ELES?

Vamos agora descrever o passo a passo de cada etapa do projeto para auxiliar nas questões essenciais e também nos erros mais frequentes no que se refere à elaboração de projetos sociais.

APRESENTAÇÃO OU RESUMO EXECUTIVO

Deve traduzir em linguagem simples e direta todo o problema que o projeto pretende enfrentar e realizar, a sua área de abrangência e de atuação direta, os objetivos a elucidar, a principal estratégia metodológica, as pessoas atendidas pelo projeto (público beneficiário), o valor do investimento solicitado ao patrocinador e aos demais parceiros, a captação de recursos e ainda o retorno de imagem ao patrocinador. Tudo isso, porém, deve estar redigido em, no máximo, duas páginas.

SOBRE A ORGANIZAÇÃO PROPONENTE

Apresente aqui a sua organização. Inicialmente, informe como ela está regularizada enquanto entidade jurídica: se é uma ONG, uma OSCIP, uma organização comunitárias etc. Conte de forma breve como foi criada a organização, sua missão, valores, objetivos e área de atuação. Explore suas experiências anteriores e apresente o seu currículo institucional, destacando sua experiência acumulada, seus parceiros e apoiadores. É importante demonstrar que você tem competência para gerenciar o seu projeto e o recurso solicitado.

PARA RECEBER RECURSOS, EM GERAL, OS PROPONENTES DOS PROJETOS DEVEM APRESENTÁ-LO EM NOME DE UMA ORGANIZAÇÃO JURÍDICA. ISSO SIGNIFICA QUE VOCÊ DEVERÁ ESTAR INSCRITO NO CADASTRO NACIONAL DA PESSOA JURÍDICA (CNPJ). PARA SABER MAIS, ACESSE O SITE DA ABONG:

WWW.ABONG.ORG.BR

Outro aspecto relevante para essa breve apresentação se refere à atenção que o projeto deve apresentar para a sustentabilidade. Isso é muito importante para a participação em seleção de projetos sociais.

JUSTIFICATIVA

Em que contexto se insere o projeto? Em que realidade o projeto vai atuar? Você terá muitos dados a partir do diagnóstico, portanto, esse é momento de aprofundar e apresentar tais informações.

Descreva o local de realização do projeto, onde ele se insere, quais as características socioeconômicas e culturais do local, sempre fundamentando com os dados secundários disponíveis (IBGE¹, Censo Escolar, dados da Prefeitura etc.) para corroborar com suas afirmativas (população, escolaridade etc.).

É muito importante que se esclareça sobre a necessidade de realização do projeto e que se faça correlação entre as demandas, necessidades e potencialidades locais. Sendo assim, deve se dar destaque à questão social com a qual o projeto vai trabalhar, considerando os problemas que pretende enfrentar e apontando suas causas.

Também é importante que o desenvolvimento do projeto seja realizado em uma área geográfica delimitada.

Atenção para não realizar afirmativas sem comprovação dos dados! Não utilize jargões ou informações muito genéricas. Isso demonstra que você não conhece o contexto e o que pretende com o projeto.

É comum ainda que, ao redigir o contexto do seu projeto, você comece a apresentar como será a atuação do projeto nesse contexto. No entanto, ainda não é hora de falar sobre isso. Haverá um momento adequado mais adiante para tal descrição.

PARTICIPANTES (BENEFICIÁRIOS/POPULAÇÃO-ALVO)

Descreva quem será o público diretamente participante do seu projeto. Porém, é importante detalhar de modo quantitativo e também qualitativo e falar sobre o perfil dos diferentes segmentos: a criança, o jovem, a mulher, o idoso, os moradores de uma comunidade, os membros de uma associação etc. Isso certamente trará possibilidades mais concretas para delimitar o seu projeto.

Em geral, a população é referida como a ‘população-alvo’ e/ou ‘beneficiária’ para a qual a ação foi proposta. Mas na metodologia **Construção Compartilhada de Soluções Locais** propomos pensar em uma ‘população-participante’, que integre de fato o projeto e seja parte ativa da sua elaboração e do desenvolvimento dos próximos passos. Isso demonstra uma ligação com o público a que se destina o projeto. Essa característica é muito valorizada em determinados roteiros e financiadores.

1. Mapa interativo e atualizado, de fácil acesso, apresentando dados de diversas naturezas, como gráficos, fotos, índices econômicos, planejamentos etc. Veja mais em www.ibge.gov.br/paisesat/main.php

OBJETIVOS

Divididos entre geral e específico, os conteúdos trazem características próprias e dimensões diferentes.

Um objetivo responde sempre a pergunta: o quê?

A elaboração do objetivo geral é muito importante, pois ele aponta a direção do trabalho e valida o alcance de sua proposta diante do que se pretende. Seu resultado direto é obtido por meio da implementação do projeto, expresso de maneira clara e precisa e deve ser operacionalizável e exequível. É no objetivo que se decide o que fazer. Portanto, para elaborar o objetivo do seu projeto você terá de refletir para dimensioná-lo dentro do que se pode, de fato, fazer. É preciso que sua dimensão seja mensurável e alcançável.

O OBJETIVO GERAL deve ser escrito de forma clara e objetiva, demonstrando a transformação que o projeto pretende alcançar e como se pretende atingir um determinado fim, como uma mudança na situação social da região onde será realizado. No entanto, deve-se prestar atenção para que o objetivo geral não seja superdimensionado, de forma a não poder ser verificável. Mas cuidado para que não seja quantificado, pois essa informação será apresentada nos resultados esperados.

Os OBJETIVOS ESPECÍFICOS são um desdobramento do objetivo geral. Devem ser quantificáveis e estabelecem os passos estratégicos para o alcance dos resultados. Mas atenção: precisam ter foco bem definido e não devem se misturar com as ações, que são os meios para que sejam alcançados.

Bons objetivos definem o rumo do projeto. Devem se apresentar como uma alternativa inovadora, criativa e que traduza a coerência entre a dimensão do problema e a dimensão do projeto.

As mudanças que o projeto desencadeia estão descritas nos objetivos. Não são serviços e atividades. Esses são os meios para se chegar lá.

Portanto, o objetivo deve ser mensurável, atingível num tempo limitado e relacionado às necessidades do público beneficiado.

Construídos os objetivos, passamos para as ações, que deverão apontar o caminho para que os objetivos sejam alcançados.

METODOLOGIA

DOS PROBLEMAS E DOS RECURSOS NASCEM A AÇÃO, A ESTRATÉGIA E A METODOLOGIA

Em geral, as pessoas e grupos se organizam a partir de ideias e práticas que nascem de talentos, habilidades e conhecimentos que já dispomos.

Denominamos metodologia o conjunto de atividades que deverão ser realizadas para que os objetivos sejam alcançados e tenham resultados. A metodologia responde sempre a pergunta: como?

Consiste em definir ações, devendo haver uma lógica e sequência entre elas. O projeto deve ter coerência entre as atividades previstas, os objetivos e a justificativa, construindo, assim, uma relação causal entre as ações previstas e o alcance dos resultados desejados.

A descrição da metodologia precisa apresentar o caminho para se alcançar os objetivos. É importante ficar atento para não perder o foco dos objetivos, bem como não se ater a muitos detalhes pedagógicos. Todo trabalho de natureza social deve prescindir de sustentabilidade e efeito multiplicador.

Algumas reflexões, a seguir, ajudarão você a pensar melhor sobre cada uma das ações propostas. Acha que as ações do seu projeto geram autonomia para os grupos beneficiários e podem ser apropriadas e multiplicadas? As ações mantêm alguma interação com as políticas públicas e favorecem o envolvimento com os beneficiários? Vale pensar também se as ações são inovadoras, criativas, se potencializam os talentos existentes e se estimulam a colaboração, e não a competição.

Assim, as ações são o caminho a ser percorrido e devem estar diretamente relacionadas com o objetivo geral e os específicos. É por meio das ações que os objetivos serão alcançados.

No entanto, muita atenção para não se criar uma lista muito extensa de ações! Podemos dividir as ações em várias áreas:

- Esporte;
- Informática;
- Educação (ambiental, saúde, nutricional, esportiva etc.);
- Geração de renda;
- Desenvolvimento comunitário;
- Juventude;
- Música;
- Artes;
- Dança;
- Direitos humanos e sociais;
- Cidadania.

Todo esse percurso é em busca de objetivos que devem traduzir-se em um resultado de cada ação. Esse dado é muito importante e deve ser destacado em cada uma das ações previstas.

Os resultados esperados precisam, quando reunidos, estar corretamente relacionados com o que está previsto nos objetivos do projeto.

Para que o trabalho transcorra dentro do que se pretende na metodologia, é preciso uma equipe que compartilhe objetivos, decisões, responsabilidades e resultados, valorizando a construção em conjunto de um plano de trabalho. Além disso, esse grupo de trabalho deve avaliar constantemente processos e resultados e perceber a necessidade de aprimorar as relações interpessoais. É importante que essa equipe seja tecnicamente qualificada, uma vez que projetos apoiados por órgãos financiadores e de fomento não são favoráveis a equipes compostas por voluntários.

A elaboração e o desenvolvimento do projeto se dão por meio de um grupo de pessoas, com funções definidas e que seja capaz de caminhar para sua realização.

No entanto, é importante definir quem irá coordenar o projeto. Essa pessoa deve ter vínculo institucional com o projeto e também deve possuir salário compatível com o valor de mercado. Projetos sociais não apresentam remuneração compatível com os valores empresariais, mas devem seguir os parâmetros do terceiro setor.

EQUIPE TÉCNICA

QUEM IRÁ COORDENAR O PROJETO E QUAL SERÁ A EQUIPE TÉCNICA?

Na composição da equipe técnica é importante que os trabalhadores envolvidos sejam remunerados, obedecendo a legislação trabalhista em vigor. Isso é uma das garantias de compromisso profissional com a continuidade e o vínculo com a organização. É um importante meio de se manter a assiduidade e o atendimento às etapas e compromissos previstos. O número de profissionais envolvidos deverá ser devidamente adequado à dimensão do projeto de forma a atender aos objetos e ações previstas.

Sempre que houver possibilidade de contar com o trabalho de voluntários é importante que eles estejam na função de colaboradores e apoiadores. Não se deve creditar aos voluntários o desenvolvimento integral das atividades.

PARCERIAS E SUSTENTABILIDADE

Um projeto social deve ter sempre a preocupação com a sustentabilidade. Quando se propõe a execução de um projeto deve-se ter sempre muita atenção com sua capacidade de autossustentação. É importante que se estabeleçam estratégias que possibilitem que o projeto mantenha-se operante após o investimento do financiador. A ideia de sustentabilidade compreende as forças do projeto, que se manifestam por meio de ideias, captação de parcerias e recursos de diferentes naturezas (financeiro, material etc.).

A sustentabilidade tem como principal ator a participação da comunidade. Sua integração em todas as etapas do projeto é fundamental para que se estabeleça uma atuação condizente às **demandas locais, com uma visão de onde se pretende chegar. Na redação de um projeto social é fundamental que** o papel da comunidade esteja bem demarcado, considerando que ela será protagonista de uma mudança social e, ao mesmo tempo, será beneficiária de suas ações.

Algumas perguntas podem ajudar a organizar as informações relacionadas ao envolvimento e vínculo da comunidade com o projeto: de que forma a comunidade participou da sua elaboração e de que forma ela pode ser beneficiada por ele? O quanto a comunidade deseja o projeto? A comunidade tem representação na condução do projeto? O projeto vai promover reuniões periódicas para expor dificuldades e conquistas?

A comunidade deve ser compreendida como a principal parceira. Para isso, é fundamental estar explícito na redação do projeto quem são os atores sociais locais com quem se trabalhará. Dê destaque às associações comunitárias, grupos

de mulheres, comércio local, instituições religiosas, mídia etc. É essencial que se estabeleçam parcerias e que elas estejam formalizadas. Isso dá legitimidade ao trabalho e fortalece a sua possibilidade de ser sustentável. Dependendo apenas do financiador não é garantia de sucesso. Ao contrário, depender de uma única fonte de recurso mostra fragilidade, e não força.

A interação e o fortalecimento das políticas públicas devem ser obrigações de um projeto social. É muito importante que se desenvolvam projetos cujos objetivos proponham uma cooperação entre as organizações da sociedade civil e, sempre que possível, os municípios, estados e a União. Um trabalho social deve sempre fortalecer políticas públicas existentes ou gerar recomendações para o fomento de novas ações que possam ser absorvidas pelo poder público. Vale a pena refletir se há políticas públicas (locais, estaduais ou federais) que podem contribuir para o seu projeto e analisar de que maneira o projeto vai se relacionar com as políticas públicas. Articule com as políticas públicas, pois isso é muito importante para o seu projeto e para o futuro financiador.

A divulgação das ações deve ser uma das principais estratégias de comunicação do projeto. Busca-se, dessa forma, dar amplitude às ações realizadas, visibilidade para as parcerias e para o financiador, apoio aos líderes locais, formadores de opinião, comunidade etc.

É importante estar atento para algumas fragilidades que geralmente ocorrem na divulgação do projeto. Não se deve utilizar mídias, por exemplo, que não dialogam ou não fazem parte da realidade do projeto e da comunidade. Esteja atento aos valores e ao público a que se destina aquela comunicação e tome cuidado

com as ações de mídia espontânea previstas no projeto, pois elas não podem ser garantidas.

Outro aspecto que merece atenção é a visibilidade do patrocinador perante o valor investido, pois o retorno de imagem é sempre esperado, sendo um importante instrumento de divulgação da marca do parceiro financeiro. Os eventos não são contrapartida e devem ser parte integrante das ações do projeto, se esse assim o permitir.

As parcerias estabelecidas pelo projeto são fundamentais para lidar com a complexidade do setor social. As redes, os conselhos e as alianças têm sido alternativas importantes para superar a escassez de recursos. Que tipos de parcerias, por exemplo, você acha que seu projeto precisa? Acha que deve haver envolvimento do Governo, de empre-

“ É IMPORTANTE ESTAR ATENTO PARA ALGUMAS FRAGILIDADES QUE GERALMENTE OCORREM NA DIVULGAÇÃO DO PROJETO. NÃO SE DEVE UTILIZAR MÍDIAS, POR EXEMPLO, QUE NÃO DIALOGAM OU NÃO FAZEM PARTE DA REALIDADE DO PROJETO E DA COMUNIDADE.

sas ou fundações? E a colaboração de outras organizações da sociedade civil ou universidades? Como o projeto pretende cuidar dessas relações de parceria?

É importante lembrar que, em geral, as parcerias estabelecidas com o setor público podem ser a melhor estratégia para a sustentabilidade do seu projeto. Para que isso aconteça, as ações do projeto deverão ser pertinentes e relevantes para a cidade ou comunidade local, contribuindo, assim, para o fortalecimento de políticas públicas existentes ou promovendo novas ações que possam ser absorvidas pelo Estado.

MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

O gerenciamento de um projeto envolve monitoramento e avaliação constantes de suas atividades, resultados e objetivos. Podemos definir esse processo como um conjunto de procedimentos de acompanhamento e análise realizados ao longo da sua implementação, com o propósito de checar se as atividades e resultados realizados correspondem ao que foi planejado (monitoramento) e se os objetivos previstos estão sendo alcançados (avaliação)².

O monitoramento diz respeito à observação regular e sistemática do desenvolvimento das atividades, do uso dos recursos e da produção dos resultados, comparando-os com o que foi planejado. Ele deve produzir informações e dados confiáveis para subsidiar a análise da razão de eventuais desvios, assim como das decisões de revisão do plano. Já a avaliação cumpre um papel de analisar criticamente o andamento do projeto segundo seus objetivos, tendo por base as informações produzidas no monitoramento.

A avaliação é uma etapa indispensável na realização de um bom projeto. É um processo de aprendizagem que pode apoiar pessoas, organizações e grupos sociais a fazerem escolhas mais consistentes em relação aos rumos de suas iniciativas, oferecendo a possibilidade de criar espaços de reflexão sobre a prática.

Nesse sentido, com base na síntese da proposta de Worthen, Sanders e Fitzpatrick (1997), podemos definir avaliação como sendo ‘a coleta sistemática de informações sobre as ações, as características e os resultados de um programa, e a identificação, esclarecimento e aplicação de critérios, passíveis de serem defendidos publicamente, para determinar o valor (mérito e relevância), a qualidade, utilidade, efetividade ou importância do programa sendo avaliado em relação aos critérios estabelecidos, gerando recomendações para melhorar o programa e as informações para prestar contas aos públicos interno e externo ao programa do trabalho desenvolvido.’

Assim, para avaliarmos um projeto, é necessário que se leve em conta três componentes interligados: (1) a coleta sistemática de informações relevantes; (2) a determinação e a aplicação de parâmetros para determinar o valor, qualidade, utilidade, efetividade e importância do trabalho avaliado; (3) e a garantia

2. Saiba mais sobre avaliação e gestão de projetos sociais em www.institutofonte.org.br.

de uso dos resultados da avaliação por meio da geração de recomendações para aperfeiçoamento do programa e de informações que servem para prestar contas às pessoas e instituições que têm interesse direto pelo programa que está sendo desenvolvido.

Em se tratando de projeto social, a participação dos envolvidos no processo de avaliação é muito importante, devendo ser entendida como um movimento essencial, uma vez que a participação busca estabelecer pontes para interlocução, não devendo levar à uniformização, mas permitindo uma compreensão experimentada. Assim, mesmo que a avaliação seja ética, política e economicamente viável, ela só faz sentido se for relevante para as pessoas envolvidas no projeto.

O QUE SE PRETENDE AVALIAR?

A avaliação deve ser realizada considerando três aspectos fundamentais: objetivo geral, objetivos específicos e as atividades. Para cada um desses itens há uma correspondência na avaliação:

| | |
|------------------------------|--|
| OBJETIVO GERAL | AVALIAÇÃO DE IMPACTO |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | AVALIAÇÃO DE RESULTADO |
| ATIVIDADES | AVALIAÇÃO DE PROCESSO OU MONITORAMENTO |

Para cada uma dessas etapas há propósitos diferentes que farão o levantamento dos dados para análise. No entanto, para conseguir colher essas informações deve-se fazer um pergunta avaliativa.

O QUE VEM A SER ESSA PERGUNTA?

Ela ajuda a dar foco no que se quer avaliar e deve gerar informações necessárias para basear o julgamento do valor de alguma coisa. A formulação da pergunta deve ser um momento muito importante, contando com o envolvimento de todo o grupo de trabalho. Fazer boas perguntas demanda tempo e esforço do grupo, mas elas darão a direção do que se pretende avaliar, evitando que sejam levantadas informações desnecessárias e inapropriadas aos interessados.

Para a elaboração de uma boa pergunta avaliativa deve-se relacionar todas as perguntas consideradas importantes para os participantes, financiadores e para quem trabalha no projeto, de forma a encontrar a formulação que mais atende a todos os envolvidos. Uma vez selecionada, deve-se passar para a construção de uma matriz, conforme apresentaremos a seguir.

O ideal é que o preenchimento da matriz seja feito coletivamente, reunindo os avaliadores, clientes, financiadores e demais representantes dos grupos que têm interesse específico ou são afetados de alguma forma pelo projeto e pela avaliação. O somatório final (por coluna) para cada pergunta avaliativa formulada durante o processo será um bom indicador para que o grupo decida sobre quais questões deverão fazer parte sua avaliação. Esse é um dos momentos cruciais do processo avaliativo, onde o foco da avaliação será definido.

MATRIZ PARA SELECIONAR A PERGUNTA AVALIATIVA

| CRITÉRIOS | PERGUNTAS AVALIATIVAS | | | | |
|---|-----------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A pergunta é relevante para os principais interessados? | | | | | |
| A pergunta contribui para diminuir as dúvidas existentes? Trata de informações não disponíveis no momento? | | | | | |
| A pergunta possibilita gerar informações importantes que podem facilitar a tomada de decisões operacionais ou a política do programa? | | | | | |
| A pergunta está centrada em elementos críticos do programa ou de interesse momentâneo? | | | | | |
| Os objetivos ou a amplitude da avaliação seriam comprometidos se essa pergunta fosse retirada do estudo? | | | | | |
| É possível responder a esta pergunta com os recursos financeiros e de pessoal disponíveis? | | | | | |
| É possível responder a esta pergunta com os métodos e as tecnologias disponíveis? | | | | | |
| É possível responder a esta pergunta no tempo disponível? | | | | | |
| Resultado final | | | | | |

FONTE: CHIANCA, Thomaz; MARINO, Eduardo; SCHIESARI, Laura. *Desenvolvendo a cultura de avaliação em organizações da sociedade civil* (Coleção gestão e sustentabilidade). São Paulo: Global, 2001.

INDICADORES

Uma vez selecionadas as perguntas, passaremos para a etapa mais delicada desse processo: a formulação dos indicadores que, como o próprio nome diz, é aquilo que indica ou serve de indicação, como uma espécie de ‘marca’ ou sinalizador, que busca expressar algum aspecto da realidade sob uma forma que possamos observá-lo ou mensurá-lo. São parâmetros qualitativos e/ou quantitativos que servem para detalhar em que medida os objetivos de um projeto foram alcançados, dentro de um prazo delimitado de tempo e numa localidade específica. **São comportamentos ou estados observáveis deste sujeito ou objeto.**

É importante estar atento para não confundir o indicador com o objeto avaliado. A formulação dos indicadores requer capacidade de reflexão, muito mais do que domínio de técnica. Há um mito de que esse é um processo difícil, o que não é verdadeiro. Requer habilidade e atenção, mas não exige teoria.

Os indicadores estão classificados como quantitativos e qualitativos. Os quantitativos procuram focar processos satisfatoriamente traduzíveis em termos numéricos, tais como valores absolutos, médias, porcentagens, proporções etc. Os qualitativos estão relacionados a processos onde é preferível utilizar referências de grandeza, intensidade ou estado, tais como forte/fraco, amplo/restrito, frágil/estruturado, ágil/lento, satisfatório/insatisfatório, entre outros.

Os indicadores são referência para a verificação de aspectos já definidos no projeto e que se relacionam a outros aspectos que se pretendem validar:

- **INDICADORES DE MONITORAMENTO (PROCESSO):** indicam se as metas propostas relativas às atividades estão sendo cumpridas no tempo proposto e com os recursos previstos.
- **INDICADORES DE RESULTADOS:** medem as trocas que serão produzidas no processo durante um determinado período de tempo (seis meses, um ano ou mais). Nesse sentido, estes indicadores se aplicam no alcance dos resultados dos objetivos do projeto.
- **EFICIÊNCIA:** avalia a boa utilização dos recursos (financeiros, materiais e humanos) em relação às atividades e resultados atingidos.
- **EFICÁCIA:** observa se as ações do projeto permitiram alcançar os resultados previstos.
- **EFETIVIDADE:** examina em que medida os resultados do projeto, em termos de geração de benefícios ou mudanças, estão incorporados de modo permanente à realidade da população atingida.
- **IMPACTO:** diz respeito às mudanças em outras áreas não diretamente trabalhadas pelo projeto (temas, aspectos, públicos, localidades, organizações etc.), em virtude de seus resultados, demonstrando seu poder de influência e irradiação.

PROPÓSITO E FOCO DE AVALIAÇÃO E O TIPO DE INDICADORES REQUERIDOS

| ELEMENTOS ESTRUTURANTES | CADEIA DE OBJETIVOS E EFEITOS ESPERADOS | TIPO DE INDICADORES |
|-------------------------|---|---------------------|
| OBJETIVO GERAL | IMPACTOS | DE IMPACTO |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | RESULTADOS | DE RESULTADO |
| ATIVIDADES | PRODUTOS | DE PROCESSO |

Selecionados os indicadores, é hora de escolher as fontes de informação, que devem ser confiáveis e de qualidade, para responder as perguntas e definir os métodos de coleta de dados. Sobre esses métodos, podemos destacar:

1. DADOS COLETADOS COM PESSOAS DE REFERÊNCIA COMO FONTES DE INFORMAÇÃO:

- Questionários;
- Entrevistas;
- Grupo focal;
- Testes;
- Debates;
- Desenho, redações etc.
- Relatórios narrativos/descritivos;
- Roteiros de observação.

2. DADOS COLETADOS POR MEIOS TECNOLÓGICOS:

- Gravações de áudio;
- Gravações de vídeo;
- Fotografias;
- Outros.

3. DADOS COLETADOS POR INFORMAÇÕES JÁ EXISTENTES:

- Documentos públicos;
- Documentos institucionais;
- Sites/blogs e demais fontes virtuais.

Escolhidos os documentos, é importante que eles sejam revisados para que reflitam com coerência, viabilidade e relevância o que se pretende observar. Vale lembrar que não há indicadores perfeitos. É melhor que sejam poucos, mas bem focados, do que uma enorme lista que não produza ganhos substantivos.

Quem deve conduzir a avaliação do projeto pode ser uma pessoa do próprio grupo ou um profissional que não tenha tido pouco ou nenhum contato com o projeto. Essa é uma escolha da equipe do projeto e, em ambas as situações, é importante considerar o que mais resulta em benefício ao projeto que está sendo

desenvolvido. Ao avaliador cabe o papel de conduzir uma dinâmica na qual o grupo se sinta confortável, seguro e criativo para trabalhar. Cabe ainda ao avaliador oferecer questionamentos relacionados à descrição, viabilidade e importância de cada indicador proposto, com o objetivo de ajudar o grupo a fazer as escolhas que garantam precisão e sentido ao processo de avaliação.

RECURSOS DISPONÍVEIS E NECESSÁRIOS

Os recursos financeiros necessários devem ser subscritos de forma detalhada, considerando gastos com pessoal, material de consumo, material permanente ou equipamento. Alguns aspectos devem ser observados com grande importância:

- Os valores precisam corresponder exatamente com o que se pretende gastar, incluindo todas as despesas previstas para a realização do trabalho;
- No cronograma físico-financeiro **é necessário** constar, entre os valores previstos, os encargos sociais;

Itens como equipamentos, infraestrutura, obras/reparos, não têm seus valores discriminados anexados;

Caso o projeto compreenda reformas físicas, é preciso anexar justificativas e plantas da obra pretendida, deixando muito claro ao financiador a necessidade de apoiar esse tipo de despesa;

- Os valores previstos para pagamentos de pessoal devem trazer uma dimensão realista e correlata com o valor de mercado.

Ao solicitar qualquer tipo de ajuda financeira, você deverá estar preparado para reunir diversos documentos, como registros jurídicos da sua entidade, atualização dos balanços financeiros, contratos de trabalhos e serviços etc. Por isso, é muito importante que, ao longo do exercício das atividades do seu projeto, você mantenha os documentos e arquivos sempre atualizados e organizados.

As fontes de recursos do seu projeto podem vir de pessoas físicas ou de instituições do setor público, privado ou, ainda, de agências internacionais de fomento. Conhecer estas fontes é o primeiro passo para que você seja capaz de avaliar quais são as mais adequadas para o seu projeto.

Muito importante: para você captar qualquer tipo de recurso, é necessário que a sua instituição seja regularizada e possua inscrição no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) e um endereço fixo.



DICA: A captação de recursos através de editais apresenta-se como uma maneira poderosa de manter e desenvolver seu projeto, sendo capaz de mudar o cenário de organizações e suas cidades. Os recursos são captados por meio de propostas formais para grandes organizações, estatais e privadas, que podem financiar projetos, trazendo impactos aos beneficiários.

A elaboração de propostas para editais, no entanto, é uma tarefa que leva tempo, energia e habilidade. É fundamental que você leia o edital com muita atenção, mais de uma vez, para que todas as exigências sejam compreendidas, de modo que você seja capaz de avaliar se o seu projeto atende a todos os critérios:

- Há um formulário específico? Caso positivo, ele não deve ser modificado;
- Há um roteiro? Em geral roteiros podem ser adaptados, mas formulários não. Na dúvida, melhor seguir os itens previstos;
- Leia com atenção cada item do formulário e do roteiro e busque adaptar o seu texto;
- Caso o formato seja muito diferente da maioria existente, utilize o espaço de esclarecimento de dúvidas, que geralmente é informado nos editais, e/ou busque orientação com outros parceiros;
- Preste muita atenção nos critérios para análise e seleção, pois eles contêm dicas valiosas do que será mais ou menos valorizado pelo avaliador do seu projeto;
- Estude com cuidado o site da organização financiadora, veja projetos financiados anteriormente e analise se os princípios estão de acordo com a sua organização.

UM PONTO MUITO IMPORTANTE É VERIFICAR A COERÊNCIA ENTRE TODOS OS ELEMENTOS DO PROJETO. SENDO ASSIM:

- O conteúdo da justificativa deve estar em plena sintonia com a metodologia e os objetivos;
- As atividades devem estar alinhadas com a metodologia, com os objetivos e com o orçamento;
- Se os editais apresentarem teto de recursos, tenha cuidado! Não insista em propor valores acima do estipulado, pois, em geral, isso é motivo de desclassificação;
- No orçamento, consulte os valores praticados no mercado. Com a internet é mais fácil pesquisar o preço médio de produtos. No caso de recursos humanos, verifique o 'manual de execução' que poderá ser disponibilizado pelo financiador.

SOBRE A DOCUMENTAÇÃO INSTITUCIONAL:

- Procure deixar seus documentos em dia e sempre acessíveis para futuras participações em editais.

SOBRE A COMPOSIÇÃO DA EQUIPE:

- A qualidade da equipe técnica e sua vinculação com a organização, em geral, é critério de seleção. Ela representa a parte mais 'substancial' da sua organização. É o seu 'cartão de visitas' e a capacidade técnica e gerencial dos seus integrantes deve ser considerada para a sua composição.

POR ÚLTIMO, E TALVEZ O MAIS IMPORTANTE:

- Lembre-se que o avaliador, via de regra, não conhece o seu trabalho. Não vivencia e não se emociona com suas conquistas. A redação de um projeto deve levar em conta, portanto, um leitor. Escreva de modo objetivo e claro. Frases mais curtas são melhores.

Atualmente, o governo brasileiro orienta organizações da sociedade civil e organizações não governamentais para que acessem o Sistema de Convênios (SICONV), por meio do site www.convenios.gov.br, para que conheçam as exigências para cadastramento e as várias etapas para apresentação de uma proposta a ser conveniada. Existem tutoriais e materiais de leitura que podem ser acessados, assim como muitos cursos vêm sendo ofertados. Busque conhecer e se apropriar da ferramenta e de suas potencialidades.

Outro caminho importante para projetos sociais são as leis de incentivo:

- A Lei de Incentivo à Cultura, a Lei Rouanet, é conhecida principalmente por sua política de incentivos fiscais, que possibilita que cidadãos e empresas apliquem parte do Imposto de Renda devido em ações culturais. Assim, além de ter benefícios fiscais sobre o valor do incentivo, esses apoiadores fortalecem iniciativas culturais que não se enquadram em programas do Ministério da Cultura.
- Para solicitar esse tipo de apoio, você precisa se enquadrar em uma das categorias: pessoa física que atua na área cultural (artistas, produtores e técnicos); pessoa jurídica de natureza cultural (autarquias e fundações); e pessoa jurídica privada e de natureza cultural, com ou sem fins lucrativos (cooperativas e organizações não governamentais).
- O incentivo a iniciativas culturais pode ser feito por meio de doação ou patrocínio. Somente pessoas físicas ou pessoas jurídicas sem fins lucrativos podem receber doações e, nessa modalidade, qualquer tipo de promoção do doador é proibido. No patrocínio, do qual qualquer proposta pode se beneficiar, é permitida a publicidade do apoio, com identificação do patrocinador.

Busque conhecer melhor sobre as leis de incentivo! Acesse os sites:

- **MINISTÉRIO DA CULTURA:**
www.cultura.gov.br/site/tag/lei-federal-de-incentivo-a-cultura
- **MINISTÉRIO DO ESPORTE:**
www.esporte.gov.br/leilncentivoEsporte

Os governos, nas diferentes esferas administrativas, podem e devem ser vistos como parceiros estratégicos essenciais. Você pode iniciar uma aproximação via ofício e/ou pessoalmente, com o objetivo de articular parcerias governamentais para suas ações.

As agências governamentais são organizações que representam o governo de um país, e, portanto, ajudam iniciativas que estão alinhadas às suas diretrizes e especialmente vinculam-se a direitos violados. Algumas empresas públicas atuam como pequenas fontes de apoio com recursos do seu objeto de trabalho. Uma empresa de transporte público, por exemplo, pode oferecer o deslocamento para os beneficiários durante a realização do projeto.

SETOR PRIVADO

A captação de recursos no setor privado pode ocorrer por meio do repasse de recursos privados para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público, o chamado 'Investimento social privado'. Os elementos que diferenciam essa prática das ações assistencialistas são: preocupação com planejamento, monitoramento e avaliação dos projetos; estratégia voltada para resultados sustentáveis de impacto e transformação social; e envolvimento da comunidade no desenvolvimento da ação. O Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) é uma boa fonte de pesquisa para você começar a compreender e selecionar os possíveis financiadores do seu projeto.

Como a missão das fundações é ajudar iniciativas, projetos e organizações a se viabilizarem em torno de determinadas causas, elas são uma das fontes mais procuradas. O processo pelo qual as entidades concedem doações varia muito. Algumas, por exemplo, podem apenas financiar gastos com a compra de equipamentos ou com treinamento de pessoal, outras podem financiar gastos com assessoria técnica, publicações, entre outros.

É importante saber que as fundações podem ser operadoras ou financiadoras de projetos. As financiadoras podem ser 'corporativas' ou 'independentes'. As corporativas funcionam dentro da estrutura administrativa das empresas mantenedoras. Já as financiadoras independentes possuem uma estrutura organizacional própria, inclusive na tomada de decisões.

Algumas empresas têm interesse em financiar projetos, não só em função das vantagens fiscais, mas também pela preocupação, cada vez maior, em associar a qualidade de vida à imagem da empresa junto ao público. As contribuições podem ser, por exemplo, de assessoria técnica especializada, doação de materiais, cessão de área física para realização de eventos etc.

DOAÇÕES INDIVIDUAIS (TELEMARKETING, EVENTOS, COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS)

É possível, também, arrecadar recursos por meio de doações de indivíduos. Esse tipo de ação requer um investimento inicial alto, pois precisa contar com verba para, por exemplo, alugar listas com endereço de potenciais doadores (assinantes de revista/jornal, titulares de cartão de crédito etc.), criar e enviar malas diretas, além de contratar profissionais com conhecimento técnico para trabalhar o relacionamento e fidelização dos doadores. Mesmo que você tenha uma rede de contatos e não precise alugar uma lista, o custo inicial é elevado, e, em geral, levam-se pelo menos cinco anos para que o investimento comece a trazer retorno.

Uma alternativa no setor privado é conseguir ajuda financeira de instituições locais (como igrejas, clubes, grêmios estudantis, associações comerciais, associações de profissionais, entre outras) em função da proximidade com o local de atuação do projeto e/ou organização. Normalmente, o valor desse tipo de ajuda costuma ser relativamente baixo.

A organização de eventos e a comercialização de produtos também podem contribuir na geração de renda para o seu projeto.

AGÊNCIAS INTERNACIONAIS

Existem agências internacionais que atuam nas atividades de cooperação bilateral e multilateral, estabelecidas por meio de convênios com instituições de outros países, programas multilaterais e afiliação às instituições internacionais governamentais e não governamentais, assegurada por pagamento de contribuições anuais.

As agências especializadas das Nações Unidas podem ser fontes de financiamento e assistência técnica a projetos de grande porte vinculados a governos, mas também podem contribuir na descoberta de financiadores para projetos menores. Há também as agências regionais, que seguem o mesmo perfil de financiamento das agências das ONU, mas operam regionalmente. Na América Latina existem algumas agências que trabalham por meio de comissões de assuntos setoriais.

Os projetos a serem elaborados para agências internacionais devem levar em conta aspectos relativos ao idioma solicitado e aos mecanismos de contratação e prestação de contas e relatórios narrativos.

ORÇAMENTO

O orçamento é o planejamento financeiro do seu projeto. É uma estimativa que expressa em dinheiro o desenvolvimento das atividades. O orçamento do projeto inclui todos os recursos e seus respectivos valores em moeda corrente, inclusive os que não foram ou não serão comprados, como doações de equipamentos, material de construção e alimentos. Doações em dinheiro também entram no quadro orçamentário, já que pagam custo de algum recurso necessário para o projeto.

Como o orçamento é uma estimativa, ele tem uma margem de erro. Por isso mesmo é que quanto mais claro você for na elaboração do seu orçamento, mais transparência terá o seu projeto.

CONTRAPARTIDA INSTITUCIONAL

A contribuição da instituição é o que a instituição autora do projeto já possui e disponibiliza para a cobertura das despesas do projeto. Ela deve estar detalhada no orçamento e pode incluir o espaço físico onde o projeto será realizado, recursos humanos, materiais e equipamentos de sua instituição que podem entrar como contrapartida no orçamento do projeto. Isso é válido para qualquer categoria de despesas, pois todo recurso disponível deve ser valorizado financeiramente.

Dependendo das exigências do financiador, as contrapartidas podem ser de ordem:

- Financeira: depósito de dinheiro em conta corrente do projeto;
- Bens e serviços: recursos humanos já existentes, infraestrutura, mobiliário, equipamentos, computadores, guias metodológicos, tipo e percentual de atividades do projeto etc.
- Marcas/patrocínio: relativas aos ganhos do seu patrocinador com a veiculação da sua marca. Esteja atento às formas variadas de dar visibilidade as marcas, bem como suas restrições de uso (cor, tamanho, destaque etc.).

Para realizar o cálculo do orçamento de seu projeto, você deverá avaliar os seguintes pontos:

- Determinar os recursos humanos, materiais e financeiros necessários para realizar cada uma das atividades planejadas;
- Computar os recursos humanos, materiais e financeiros necessários para as atividades de gestão e apoio ao projeto;
- Calcular o custo total do orçamento a partir dos fatores relativos ao uso dos recursos indicados acima, repartindo-se o total de acordo com as diversas fontes de financiamento;
- Indicar as contribuições de cada grupo/instituição participante do projeto no que diz respeito aos recursos;
- Quantificar a contribuição própria/local das organizações executantes relativa a recursos humanos (trabalho voluntário etc.), recursos materiais (doação de equipamentos, materiais etc.) e recursos financeiros;
- Calcular os encargos sociais de todas as pessoas que serão contratadas para atuar no projeto.

Veja abaixo um exemplo de orçamento:

| NATUREZA DA DESPESA | MÊS 1 | MÊS 2 | MÊS 3 | MÊS 4 |
|---|------------|------------|------------|------------|
| 1. CUSTOS FIXOS | | | | |
| 1.1 ALUGUEL DO IMÓVEL | | | | |
| 1.2 CONTA DE LUZ | | | | |
| 1.3 CONTA DE ÁGUA | | | | |
| 1.4 CONTA DE TELEFONE | | | | |
| 1.5 IPTU | | | | |
| SUBTOTAL DE CUSTOS FIXOS | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ |
| 2. PESSOAL | | | | |
| 2.1 COORDENAÇÃO-GERAL | | | | |
| 2.1.1 COORDENADOR EXECUTIVO | | | | |
| 2.1.2 COORDENADOR PEDAGÓGICO | | | | |
| 2.1.2 COORDENADOR ADMINISTRATIVO | | | | |
| 2.2 EQUIPE PEDAGÓGICA | | | | |
| 2.2.1 EDUCADORES | | | | |
| 2.2.2 INSTRUTORES | | | | |
| 2.2.3 MONITORES | | | | |
| 2.3 EQUIPE DE APOIO/INFRAESTRUTURA | | | | |
| 2.3.1 AUXILIAR DE ESCRITÓRIO | | | | |
| 2.3.2 COZINHEIRA | | | | |
| 2.3.3 MOTORISTA | | | | |
| 2.4 SERVIÇOS DE TERCEIROS | | | | |
| 2.4.1 CONTADOR(A) | | | | |
| SUBTOTAL DE PESSOAL | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ |
| 3. ENCARGOS SOCIAIS | | | | |
| 3.1 DÉCIMO TERCEIRO SALÁRIO | | | | |
| 3.2 FÉRIAS | | | | |
| 3.3 PREVIDÊNCIA SOCIAL | | | | |
| 3.4 FGTS | | | | |
| 3.5 DESPESAS BANCÁRIAS | | | | |
| SUBTOTAL DE ENCARGOS SOCIAIS | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ |
| 4. MANUTENÇÃO | | | | |
| 4.1 OBRAS/REPAROS | | | | |
| 4.2 ASSISTÊNCIA TÉCNICA | | | | |
| 4.3 EQUIPAMENTOS DE SEGURANÇA | | | | |
| SUBTOTAL DE MANUTENÇÃO | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ |

| NATUREZA DA DESPESA | MÊS 1 | MÊS 2 | MÊS 3 | MÊS 4 |
|---|------------|------------|------------|------------|
| 5. MATERIAL | | | | |
| 5.1 MATERIAL DE ESCRITÓRIO | | | | |
| 5.2 MATERIAL PARA HIGIENE/LIMPEZA | | | | |
| 5.3 MATERIAL PARA PARTICIPANTES DOS MÓDULOS | | | | |
| 5.4 EQUIPAMENTOS | | | | |
| SUBTOTAL DE MATERIAL | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ |
| 6. TRANSPORTE | | | | |
| 6.1 COMBUSTÍVEL | | | | |
| 6.2 ESTACIONAMENTO/PEDÁGIO | | | | |
| 6.3 ÔNIBUS/TÁXI/OUTROS | | | | |
| SUBTOTAL DE TRANSPORTE | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ |
| 7. ALIMENTAÇÃO | | | | |
| 7.1 ALIMENTAÇÃO FORA DA INSTITUIÇÃO | | | | |
| 7.2 ALIMENTAÇÃO DENTRO DA INSTITUIÇÃO | | | | |
| SUBTOTAL DE ALIMENTAÇÃO | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ |
| 8. VIAGENS | | | | |
| 8.1 PASSAGEM DE AVIÃO | | | | |
| 8.2 HOSPEDAGEM | | | | |
| 8.3 ALIMENTAÇÃO | | | | |
| SUBTOTAL DE VIAGENS | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ |
| 9. EVENTOS/DIVULGAÇÃO | | | | |
| 9.1 EQUIPAMENTOS | | | | |
| 9.2 DIVULGAÇÃO | | | | |
| SUBTOTAL DE EVENTOS | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ |
| 10. OUTROS GASTOS | | | | |
| 10.1 SEGURO DE EQUIPAMENTOS | | | | |
| SUBTOTAL DE OUTROS GASTOS | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ |
| TOTAL MENSAL GERAL | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ |

CRONOGRAMA

O cronograma deve ser apresentado em forma de tabela e tem o papel de demonstrar todas as etapas previstas para a realização do projeto, desde sua concepção, mobilização, implementação e avaliação. É importante que sejam apresentados todos os meses previstos para a realização do trabalho, considerando a correlação entre os prazos e as ações previstas.

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | AÇÕES | MÊS 1 | MÊS 2 | MÊS 3 | MÊS 4 | MÊS 5 | MÊS 6 |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | A. | • | • | | | | |
| | B. | | • | • | | | |
| | C. | | | | • | • | • |
| 2. | A. | | | | | | |
| | B. | | | | | | |

03

GESTÃO DO PROJETO



Um projeto bem elaborado facilita, e muito, a sua gestão.

Você deve se concentrar para seguir as atividades propostas em seu projeto e mantê-las monitoradas e muito bem documentadas através dos meios de verificação. A execução das atividades contribui para a conclusão dos projetos e a consequente solução ou diminuição do problema apresentado, e é considerada uma parte central do acompanhamento do projeto.

E você também deve se preocupar em acompanhar a realização das atividades conforme o cronograma físico-financeiro.

Lembre-se que o seu projeto é o seu MAPA DO CAMINHO. E você deve sempre consultá-lo!

REGISTRO E SISTEMATIZAÇÃO

A sistematização de experiências é um processo de reflexão que pretende ordenar e organizar a trajetória, os processos e os resultados de um projeto. Não é, portanto, um relato ou uma publicação, mas trata-se de um processo de reflexão crítica de uma experiência concreta, com o propósito de provocar processos de aprendizagem.

A sistematização busca identificar as ideias, os sentimentos e as formas de fazer que ela está construindo ou proporcionando aos diversos sujeitos envolvidos. Além disso, garante a apropriação da experiência pelos seus sujeitos ao possibilitar-lhes a formulação do sentido de sua ação. A sistematização é uma construção pessoal e coletiva, intencionalmente planejada e realizada por aqueles que, tendo vivenciado uma ação, querem descobrir e construir o seu sentido.

Em linhas gerais, sistematizar é refletir ordenadamente a partir da prática, submetendo tudo a uma crítica, problematizando e identificando os conflitos e contradições, analisando tudo o que foi feito, buscando os porquês e as relações entre as coisas. É preciso que essa prática se faça de maneira coletiva, trabalhando juntos em ideias que ajudem a explicar o que tem sido feito no projeto.

É o processo por meio do qual recolhemos a informação, refletimos e selecionamos o mais importante das experiências. Para isto, é feita uma pausa no caminho para percebermos a maneira como estamos atuando. Utilizamos essas experiências para análise e interpretação.

Algumas estratégias facilitam o registro das informações para uma melhor gestão. Por isso, você deve ficar atento aos prazos necessários para prestação de contas técnicas e financeiras de seu projeto.

Não se pode deixar de lado também as práticas de transparência da sua organização junto ao público ao qual ela está diretamente ligada.

PRODUÇÃO DE RELATÓRIOS

A produção de relatórios demonstra ao seu apoiador o passo a passo do desenvolvimento da ação que ele decidiu apoiar.

O processo de acompanhamento tem como finalidade observar os projetos elaborados. É importante registrar informações sobre o desenvolvimento de suas ações, mas, especialmente, documentar todas as suas etapas.

Aproveitamos para lembrar que cada projeto é elaborado com o objetivo de solucionar um problema, promover o desenvolvimento de um determinado local, estruturar uma prática... Esta é uma tarefa para todos os envolvidos!

Assim, **QUALQUER INFORMAÇÃO SOBRE O PROJETO É IMPORTANTE**. Destacamos algumas que jamais devem ser esquecidas de ser coletadas e registradas:

- Atividades realizadas (processo) e o número de participantes em cada uma;
- População participante;
- Realização de avaliação;
- Se o objetivo foi atingido, mudou ou expandiu;
- Resultados concretos relacionados com objetivos (geral e/ou específico) e com a avaliação proposta;
- O que mudou na situação-problema;
- Os desdobramentos ocorridos e quais outros movimentos que foram iniciados por causa do projeto;
- Avaliações qualitativas e opiniões de usuários, participantes (depoimentos) e de pessoas beneficiadas indiretamente.

POR QUE COMUNICAR? COMUNICAR PARA TRANSFORMAR, PARA REFORÇAR A MARCA, GANHAR RESPEITO, ABRIR PORTAS E PRESTAR CONTAS.

A palavra comunicação deriva de *comunicare*, que, em latim, significa tornar comum, partilhar, repartir, associar, trocar opiniões. A comunicação é um processo contínuo e complexo, que se apresenta no dia a dia das organizações em distintas dimensões, onde as pessoas trocam informações entre si.

O primeiro passo para pensar a comunicação em projetos sociais é ampliar a visão de que a comunicação é apenas a divulgação do projeto por meio de produtos ou peças, como, *banners* e camisetas. Em muitos casos, as ações de comunicação são realizadas para atender a uma demanda pontual ou para amenizar um ruído. É essencial que a comunicação seja percebida como um processo contínuo, trabalhada desde a concepção até o encerramento do projeto.

Para isso, é importante que você reflita sobre o perfil dos públicos de interesse (*stakeholders*) – beneficiários, patrocinadores, parceiros e equipe – que farão parte do seu projeto e quais são as suas necessidades de comunicação.

Pensar ‘o que’, ‘quando’ e ‘como’ você vai se comunicar com cada um desses grupos é fundamental para que seu projeto tenha uma estratégia sólida de comunicação.

No momento de concepção do projeto é fundamental que você tente estreitar os laços com o público beneficiário para confirmar a relevância da sua ação. Encontros informais ou temáticos, reuniões, palestras e entrevistas podem ajudar você a se aproximar da realidade dos beneficiários. Antes de criar uma solução, você precisa saber se há o problema e, aí sim, construir um projeto que atenda essa demanda.

Analise, por exemplo, se os beneficiários compreendem os objetivos e limitações do projeto, se estão sendo informados suficientemente e com a regularidade adequada.

Um público que não pode ser esquecido é a equipe que trabalha no projeto. Ela deve ser informada sobre tudo que está ocorrendo, de modo que se sinta parte integrante do projeto. Reflita se o projeto utiliza alguma ferramenta de comunicação interna (reuniões, informes, quadros de aviso) e se são eficazes e adequadas.

Atente-se para que a comunicação com o(s) patrocinador(es) seja transparente, com uma prestação de contas apropriada, e que a(s) marca(s) seja usada de acordo com a sua política de uso. As empresas que apóiam projetos sociais almejam um retorno de imagem, e, por essa razão, são exigentes no uso de suas identidades.



DICA: SE VOCÊ NÃO É DA ÁREA DE COMUNICAÇÃO, NÃO SE PREOCUPE. BUSQUE PROFISSIONAIS AUTÔNOMOS OU EMPRESAS ESPECIALIZADAS NO TERCEIRO SETOR PARA PLANEJAR A COMUNICAÇÃO DO SEU PROJETO. SE NÃO FOR POSSÍVEL, REFLITA SOBRE OS PÚBLICOS ENVOLVIDOS, PROCURE PROFISSIONAIS DA ÁREA E TENHA ELABORAR UM PLANO SIMPLES, QUE CONTEMPLE AÇÕES DIRECIONADAS PARA OS PRINCIPAIS PÚBLICOS ENVOLVIDOS E QUE SEJAM INDISPENSÁVEIS PARA O BOM FUNCIONAMENTO DO PROJETO. SE PRECISAR, ENTRE EM CONTATO CONOSCO. TEMOS UMA PROFISSIONAL DE COMUNICAÇÃO QUE PODERÁ ORIENTÁ-LO.

A prestação de contas de um projeto social é essencial para conquistar e fidelizar patrocinadores/doadores e parceiros e, acima de tudo, é o mecanismo para demonstrar ao mercado a sua seriedade como realizador. Como a maioria dos projetos é mantida com recursos de orçamento público, agências financiadoras e fundos públicos, é fundamental compartilhar informações sobre os projetos, ver e participar de uma matéria na imprensa ou evento, receber relatórios, fotos, depoimentos, ou seja, algo que mostre que o projeto está no caminho certo e que vale a pena.

Incluir uma estratégia de comunicação ao elaborar um projeto é essencial, pois cria e consolida a imagem da organização junto a diferentes públicos; capta recursos financeiros, materiais, humanos e tecnológicos; dá visibilidade institucional e à causa; constrói e mantém relacionamentos; troca informações com os públicos estratégicos (beneficiários diretos e seus familiares, funcionários, voluntários, empresas parceiras, doadores, fornecedores, governos locais, outras ONGs); além de despertar nos beneficiários o interesse em participar das ações oferecidas pelo seu projeto.

REFERÊNCIAS

Algumas publicações baseadas na metodologia **Construção Compartilhada de Soluções Locais** foram utilizadas como eixo da experiência relatada e/ou analisada e pode ser conhecida através do site *www.cedaps.org.br*.

- **ESCOLAS PROMOTORAS DE SAÚDE: EXPERIÊNCIAS DO BRASIL.** Brasília: Ministério da Saúde e Organização Pan-Americana da Saúde, 2006.

Essa publicação, do Ministério da Saúde e da Organização Pan-Americana da Saúde, apresenta experiências brasileiras que se identificam com a iniciativa de Escolas Promotoras de Saúde, com o objetivo de refletir sobre essa ação intersectorial das áreas de saúde e educação para que se priorize a participação comunitária na construção coletiva de ações.

- **ESCOLAS PROMOTORAS DE SAÚDE EM AÇÃO: CONSTRUÇÃO COMPARTILHADA DE SOLUÇÕES LOCAIS NAS ESCOLAS PROMOTORAS DE SAÚDE DO MUNICÍPIO DO RIO DE JANEIRO.** Rio de Janeiro: Secretaria Municipal de Saúde do Rio de Janeiro e Centro de Promoção da Saúde - (CEDAPS), 2006.

A experiência da parceria da Gerência de Saúde Escolar com o CEDAPS, utilizando a metodologia de construção compartilhada de soluções em saúde, é relatada nesse Guia, assim como reflexões para que se encontre o melhor caminho.

- **MANUAL AIDS E COMUNIDADES**
- **ESCOLA DE TODOS**

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARMANI, Domingos. *Como elaborar projetos? Guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais*. Porto Alegre: Tomo editorial, 2001.

ÁVILA, Célia M. de. (coord.) *Gestão de projetos sociais*. São Paulo: AAPCS, 3ª ed. rev., 2001.

CHIANCA, Thomaz; MARINO, Eduardo; SCHIESARI, Laura. *Desenvolvendo a cultura de avaliação em organizações da sociedade civil*. São Paulo: Global Editora, 2001.

KISIL, Rosana. *Elaboração de projetos e propostas para organizações da sociedade civil*. São Paulo: Global, 2001.

NEUMANN, Lycia Tramujas Vasconcellos. *Desenvolvimento comunitário baseado em talentos e recursos locais*. São Paulo: Global, 2004.

OTERO, Martina Rillo. (org.). *Contexto e prática da avaliação de iniciativas sociais no Brasil: temas atuais*. São Paulo: Peirópolis, 2012.

SILVA, Antonio Luiz de Paula. *Utilizando o planejamento como ferramenta de aprendizagem*. São Paulo: Global, 2003.

SILVA, Rogério Renato; BRANDÃO, Daniel. *Os quatro elementos da avaliação*. São Paulo: Instituto Fonte, 2003.

VALARELLI, Leandro Lamas. Indicadores de resultados de projetos sociais. In: *Apoio à gestão*. Rio de Janeiro: RITS, 1999.

VALLE, André Bittencourt do. et al. *Fundamentos do Gerenciamento de Projetos*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

WORTHEN, B. R., SANDERS, J. R., FITZPATRICK, J. L. *Program Evaluation: alternative approaches and practical guidelines*. (2nd ed.). White Plains, NY: Addison Wesley Longman, 1997.

04

ROTEIRO DO PARTICIPANTE





Vamos dar início ao roteiro do projeto:

| | |
|-----------------------------------|--|
| QUEM FAZ | PROPONENTE Do que se trata a sua organização? Quem coordenará o projeto e qual será a equipe técnica? |
| POR QUE FAZER | JUSTIFICATIVA Em que realidade o projeto vai atuar? |
| O QUE FAZER | OBJETIVOS (GERAL E ESPECÍFICOS) Qual é o objetivo geral do projeto? Quais são os objetivos específicos? |
| PARA QUEM FAZER | POPULAÇÃO PARTICIPANTE Quais serão os participantes do projeto? |
| COMO FAZER | METODOLOGIA Atividades Que ações serão realizadas? |
| PARA QUE FAZER | RESULTADOS ESPERADOS Que resultados são esperados? |
| COM O QUE E COM QUEM FAZER | RECURSOS DISPONÍVEIS (CONTRAPARTIDA) Quais serão os parceiros do projeto? Como a comunidade vai participar do projeto? Como o projeto pretende interagir com políticas públicas? |
| COM QUANTO FAZER | RECURSOS NECESSÁRIOS (ORÇAMENTO) Com que recursos humanos, materiais e de estrutura iremos contar? |
| QUANDO FAZER | CRONOGRAMA Como as atividades serão distribuídas no tempo? |
| COMO DIVULGAR? | PLANO DE COMUNICAÇÃO Como será o planejamento de comunicação do projeto? |
| COMO AVALIAR | PROCESSO DE AVALIAÇÃO Como avaliar o projeto? Como registrar? |

**MAPA FALANTE:
QUAIS SÃO OS PROBLEMAS/DESAFIOS? QUAIS SÃO OS RECURSOS/PARCEIROS?**

Enumere a seguir os recursos que você tem ao seu alcance e que possam contribuir na resolução do seu problema. Inclua todos os tipos de recursos: pessoas que trabalham com você, equipamentos, espaços, companheiros que você pode mobilizar, seus talentos, conhecimentos, tempo, vontade, enfim, tudo! A partir desta lista teremos as parcerias que podem ajudar a dar mais SUSTENTABILIDADE ao seu projeto.

HUMANOS:

MATERIAIS:

INFRAESTRUTURA:

OUTROS:



ROTEIRO BÁSICO DE PROJETO

QUE RESULTADOS SERÃO ESPERADOS?

[Quanto mais clara for a conexão entre objetivos específicos e resultados esperados, maior a chance de sucesso do projeto.]

| OBJETIVO ESPECÍFICO | RESULTADOS ESPERADOS |
|---------------------|----------------------|
| 1. | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| 2. | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| 3. | |
| | |
| | |
| | |
| | |

PERÍODO DE REALIZAÇÃO

[Defina aqui o prazo para a realização do seu projeto-6 meses, 1 ano, 18 meses -, mas tenha atenção aos editais!]

POPULAÇÃO PARTICIPANTE

[População alcançada pelo projeto. Procure estimar a quantidade.]

DIRETAMENTE:

INDIRETAMENTE:

NÚMERO DE ATENDIMENTOS DIRETOS (POR IDADE)

| CRIANÇAS (0-7) | CRIANÇAS (8-11) | ADOLESCENTES (12 - 18) | JOVENS (19 - 29) | ADULTOS (30 - 59) | IDOSOS (60 E +) | TOTAL |
|-------------------|--------------------|---------------------------|---------------------|----------------------|--------------------|-------|
| | | | | | | |



ROTEIRO BÁSICO DE PROJETO

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | ETAPA METODOLÓGICA (ATIVIDADES) | | | | | |
|-----------------------|---------------------------------|---|---|---|---|--|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 01 | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| 02 | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| 03 | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| GESTÃO | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |



SUSTENTABILIDADE

[A sustentabilidade derivará das parcerias e dos recursos que você conseguir mobilizar. É sempre bom planejar nesta direção. A associação de seu projeto social às políticas públicas será fundamental para torná-lo mais sustentável e acessível para muitas pessoas.]

Descreva um pouco estes elementos:

The diagram features a central dark blue rounded square containing the word "PROJETO" in white capital letters. Surrounding this central box are five white speech bubble outlines, each with horizontal lines for writing. The speech bubbles are positioned at the top-left, top-right, middle-left, bottom-left, and bottom-right relative to the central box.



ROTEIRO BÁSICO DE PROJETO

AVALIAÇÃO_MATRIZ DE AVALIAÇÃO DO RESULTADO

| OBJETIVO ESPECÍFICO | PERGUNTAS DE AVALIAÇÃO | INDICADORES QUANTITATIVOS | | |
|---------------------|------------------------|---------------------------|--|--|
| 01 | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| 02 | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| 03 | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |



ROTEIRO BÁSICO DO PROJETO

ORÇAMENTO

| NATUREZA DA DESPESA | MÊS 1 | MÊS 2 | MÊS 3 | MÊS 4 | MÊS 5 | MÊS 6 |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1. CUSTOS FIXOS | | | | | | |
| 1.1 ALUGUEL DO IMÓVEL | | | | | | |
| 1.2 CONTA DE LUZ | | | | | | |
| 1.3 CONTA DE ÁGUA | | | | | | |
| 1.4 CONTA DE TELEFONE | | | | | | |
| 1.5 IPTU | | | | | | |
| SUBTOTAL DE CUSTOS FIXOS | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ |
| 2. PESSOAL | | | | | | |
| 2.1 COORDENAÇÃO-GERAL | | | | | | |
| 2.1.1 COORDENADOR EXECUTIVO | | | | | | |
| 2.1.2 COORDENADOR PEDAGÓGICO | | | | | | |
| 2.1.2 COORDENADOR ADMINISTRATIVO | | | | | | |
| 2.2 EQUIPE PEDAGÓGICA | | | | | | |
| 2.2.1 EDUCADORES | | | | | | |
| 2.2.2 INSTRUTORES | | | | | | |
| 2.2.3 MONITORES | | | | | | |
| 2.3 EQUIPE DE APOIO/INFRAESTRUTURA | | | | | | |
| 2.3.1 AUXILIAR DE ESCRITÓRIO | | | | | | |
| 2.3.2 COZINHEIRA | | | | | | |
| 2.3.3 MOTORISTA | | | | | | |
| 2.4 SERVIÇOS DE TERCEIROS | | | | | | |
| 2.4.1 CONTADOR(A) | | | | | | |
| SUBTOTAL DE PESSOAL | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ |
| 3. ENCARGOS SOCIAIS | | | | | | |
| 3.1 DÉCIMO TERCEIRO SALÁRIO | | | | | | |
| 3.2 FÉRIAS | | | | | | |
| 3.3 PREVIDÊNCIA SOCIAL | | | | | | |
| 3.4 FGTS | | | | | | |
| 3.5 DESPESAS BANCÁRIAS | | | | | | |
| SUBTOTAL DE ENCARGOS SOCIAIS | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ |
| 4. MANUTENÇÃO | | | | | | |
| 4.1 OBRAS/REPAROS | | | | | | |
| 4.2 ASSISTÊNCIA TÉCNICA | | | | | | |
| 4.3 EQUIPAMENTOS DE SEGURANÇA | | | | | | |
| SUBTOTAL DE MANUTENÇÃO | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ |



| NATUREZA DA DESPESA | MÊS 1 | MÊS 2 | MÊS 3 | MÊS 4 | MÊS 5 | MÊS 6 |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 5. MATERIAL | | | | | | |
| 5.1 MATERIAL DE ESCRITÓRIO | | | | | | |
| 5.2 MATERIAL PARA HIGIENE/LIMPEZA | | | | | | |
| 5.3 MATERIAL P/ PARTICIPANTES DOS MÓDULOS | | | | | | |
| 5.4 EQUIPAMENTOS | | | | | | |
| SUBTOTAL DE MATERIAL | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ |
| 6. TRANSPORTE | | | | | | |
| 6.1 COMBUSTÍVEL | | | | | | |
| 6.2 ESTACIONAMENTO/PEDÁGIO | | | | | | |
| 6.3 ÔNIBUS/TÁXI/OUTROS | | | | | | |
| SUBTOTAL DE TRANSPORTE | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ |
| 7. ALIMENTAÇÃO | | | | | | |
| 7.1 ALIMENTAÇÃO FORA DA INSTITUIÇÃO | | | | | | |
| 7.2 ALIMENTAÇÃO DENTRO DA INSTITUIÇÃO | | | | | | |
| SUBTOTAL DE ALIMENTAÇÃO | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ |
| 8. VIAGENS | | | | | | |
| 8.1 PASSAGEM DE AVIÃO | | | | | | |
| 8.2 HOSPEDAGEM | | | | | | |
| 8.3 ALIMENTAÇÃO | | | | | | |
| SUBTOTAL DE VIAGENS | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ |
| 9. EVENTOS/DIVULGAÇÃO | | | | | | |
| 9.1 EQUIPAMENTOS | | | | | | |
| 9.2 DIVULGAÇÃO | | | | | | |
| SUBTOTAL DE EVENTOS | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ |
| 10. OUTROS GASTOS | | | | | | |
| 10.1 SEGURO DE EQUIPAMENTOS | | | | | | |
| SUBTOTAL DE OUTROS GASTOS | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ |
| TOTAL MENSAL GERAL | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ |

REALIZAÇÃO:



PATROCÍNIO:



FICHA TÉCNICA

CONCEPÇÃO, ELABORAÇÃO, EDIÇÃO E DISTRIBUIÇÃO

CEDAPS – Centro de Promoção da Saúde

ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO TÉCNICO

Kátia Maria Braga Edmundo

Nilza Rogéria de Andrade Nunes

REDAÇÃO E EDIÇÃO

Ana Rosa Reis

Kátia Maria Braga Edmundo

Nilza Rogéria de Andrade Nunes

REVISÃO ORTOGRÁFICA

Luís Gustavo Coutinho

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Mórula Oficina de Ideias

EQUIPE TÉCNICA DO PROGRAMA

COORDENAÇÃO

Nilza Rogéria de Andrade Nunes

ASSISTENTES

Ana Fefer

Bruno Aguiar

Eliane Estrela

Rodolfo Marzano

CONSULTORES

Leonardo Mendonça

Melissa Abla

Melissa Gomes

SUPERVISÃO

Kátia Edmundo

Maria do Socorro Vasconcelos Lima

EQUIPE DO CEDAPS

A equipe técnica do CEDAPS é credenciada e atua como facilitadora da metodologia.

DIREÇÃO EXECUTIVA

Kátia Edmundo

Maria do Socorro Vasconcelos Lima

COORDENAÇÃO GERAL

Wanda Lucia Branco Guimarães

ASSESSORES

Débora Teixeira

Fransérgio Goulart

Ives Rocha

Luis Otávio Arcoverde

Nilza Rogéria Nunes

ASSISTENTES

Anne Reder

Juliana Maio de Oliveira

Tamara Jurberg Salgado

ESTAGIÁRIOS

Bernardo Carvalho

Juliana Reiche

Mariana Kuo

Rhayane Veiga

EQUIPE ADMINISTRATIVA

Lenílson Isaías dos Santos

Marcelo Otávio Souza

Mauro Soares das Chagas

Vera Lúcia Gomes

AGRADECIMENTOS

Agradecemos à Dreyfus Health Foundation, Daniel Becker e à toda a equipe técnica que contribuiu para a elaboração e consolidação da Metodologia Construção Compartilhada de Soluções Locais. Um agradecimento especial aos participantes que por meio dos projetos elaborados contribuíram diretamente para o desenvolvimento e a promoção da saúde em diferentes localidades brasileiras.



CONSTRUÇÃO
COMPARTILHADA
DE SOLUÇÕES
LOCAIS

REALIZAÇÃO:



PATROCÍNIO:

