

Conceitos fundamentais para a elaboração de projetos

O projeto nasce do desejo de transformar uma realidade e é o primeiro produto de uma idéia de solução para uma determinada questão identificada. Ele deve conter o maior número possível de detalhamento desta idéia, de forma organizada, pois assim todos que o lêem podem compreender o que se pretende fazer, o porquê se deve fazer e quais são as possibilidades reais de se obter resultados positivos.

Um projeto bem elaborado além de contribuir para a captação de recursos, se constitui em uma importante ferramenta de trabalho e um instrumento que pode auxiliar no planejamento, na implementação e gerenciamento de cada uma de suas etapas.

Existem diversos modelos de projetos. Cada um deles corresponde às expectativas do financiador e/ou do apoiador, que pretende saber qual a capacidade que a instituição tem de elaborar um projeto de modo claro e lógico, agrupando informações pertinentes e atendendo às solicitações requeridas de maneira concisa, inteligível e bem redigida.

Os conceitos destacados abaixo contribuem no processo de construção de elaboração de projetos:

Política Públicas:

Políticas públicas fazem parte de um conjunto de decisões do poder público que repercutem na vida dos cidadãos. Em uma sociedade democrática, o processo de formulação de políticas públicas é extremamente dinâmico e participativo e conta com a representação de diversos segmentos e atores da sociedade civil.

Programa:

É um conjunto de projetos de caráter institucional, com clareza de diretrizes, voltados para um ou mais objetivos de uma instituição, que geralmente se encontra sob a responsabilidade de um coordenador, de uma equipe de coordenadores ou de uma secretaria executiva. Ao elaborar vários projetos, sob o mesmo tema e objeto, a recomendação é que estes sejam agregados e organizados de uma forma mais ampla, como um programa. Assim, os recursos e esforços podem ser otimizados e integrados.

Projeto:

Trata-se de um empreendimento detalhado e claramente planejado, organizado em um conjunto de atividades contínuas e interligadas, a serem implementadas, voltadas para um objetivo de caráter ambiental, educativo, social, cultural, científico e/ou tecnológico. Considera os mesmos elementos do programa, mas se coloca em um nível bem maior de especificidade, com prazo, verba e equipe bem definidas.

Articulação:

É a relação que se estabelece com indivíduos e/ou determinadas entidades do poder público ou da sociedade civil para possibilitar, ampliar ou melhorar uma determinada atividade ou um conjunto específico delas. Trata-se de uma aliança pontual, de curto ou curtíssimo prazo, e conforme seus resultados pode estimular o estabelecimento de uma parceria ou a organização de uma rede passando então, a ter aspectos de médio ou longo prazos.

Parceria:

Refere-se à união e organização de pessoas e/ou de instituições, que tem um interesse comum, um fim específico a ser alcançado, como por exemplo, a execução de um projeto. Pode ser uma alternativa que viabilize recursos financeiros, humanos, logísticos e técnicos por um tempo definido.

Uma instituição sozinha tem um determinado limite de atuação que pode ser ampliado com a articulação de parcerias possibilitando assim, o preenchimento do vazio entre o que gostariam de fazer e o que efetivamente poderia ser feito, agregando esforços e qualificando os resultados. A parceria, diz respeito à associação que as organizações estabelecem entre si, com o objetivo de se apoiarem reciprocamente e tirarem alguma vantagem dessa associação.

Nas parcerias não é o seu caráter legal ou formal que a determina. É mais precisamente, a qualidade da relação que a distingue. Ou seja, o modo como organizações com distinto interesses, poderes, recursos e atribuições constroem um espaço onde se comportam como iguais na definição dos objetivos comuns, dos papéis e da complementariedade, isto é, buscar no outro os recursos e capacidades de que não se dispõe, mas que são necessárias para atingir seus propósitos.

E mesmo tendo recursos e poderes distintos, elas devem se reconhecer como iguais num determinado momento, além de conhecer e valorizar a contribuição que cada uma pode dar.

Parceria é o oposto de subordinação.

Introdução – Em que cenário está inserido o problema?

O texto deve ser claro e objetivo. Sua função é aproximar o leitor da realidade em que o projeto está colocado. Para tanto, esta etapa deve conter informações gerais sobre o público-alvo e suas condições de vida, os problemas socioambientais existentes e os grandes desafios a serem superados. Assim descrita, a introdução mostra que a entidade proponente tem conhecimento sobre a situação local e, prepara o leitor para entender a importância e necessidade do projeto.

Justificativa - Porque fazer?

Enquanto a introdução apresenta o cenário em que o projeto está inserido, a justificativa descreve as razões pelas quais o projeto precisa acontecer, e como pode impactar positivamente a qualidade de vida da população envolvida e do ambiente.

É preciso destacar os problemas socioambientais que o projeto enfrentará e a eficácia das suas ações, e de que forma elas contribuirão para a transformação da realidade.

Nesta etapa é fundamental demonstrar um amplo conhecimento do problema, e de sua interferência no contexto local e regional, e da base conceitual com que se vai trabalhar. Também é importante citar dados, referências bibliográficas e outras experiências que reforcem a justificativa do projeto. Não se esqueça: trata-se da “defesa” do projeto.

Escopo

O escopo indica o alcance do projeto. De onde ele parte e até onde vai; o que está contido nele. Na descrição do escopo de um projeto de inovação tecnológica, é frequentemente necessário separar o investimento em P&D, ou pré-investimento, do posterior investimento industrial em que a tecnologia desenvolvida será implantada industrialmente. Para efeito de organização do trabalho, para fins de apresentação de uma solicitação e financiamento a órgão de fomento, ou mesmo no caso de empresas cuja atividade precípua seja P&D e cujos objetivos sejam alcançados no momento em que a tecnologia é negociada, o escopo de um projeto pode estar limitado a ensaios em escala de bancada ou as atividades de P&D, ou ainda encerrar-se, como no exemplo aqui usado, no projeto de engenharia e estudo de viabilidade. A análise econômica e financeira, no entanto, só pode ser feita com base na formulação de ambas as etapas.

Estudo de Viabilidade

Antes de empreender a implantação física de um empreendimento, o investimento industrial, propriamente, é necessário realizar estudos para determinar a sua exequibilidade e economicidade, além de planejar sua execução, tomar decisões e antever resultados. O estudo de viabilidade é, portanto, um estudo prévio para aferir e registrar a capacidade de um empreendimento ser criado e ganhar vida própria. Trata-se do trabalho inicial, cujo produto é a recomendação quanto à conveniência de investir esforços e recursos num empreendimento.

Risco

Pode-se chamar de bem-sucedido um projeto que foi realizado dentro das expectativas de tempo, custo e qualidade, além de o cliente ter ficado satisfeito e o moral da equipe estar alto. Nem sempre a existência de um bom planejamento de prazos, recursos, custos e qualidade é suficiente para o sucesso de um projeto. O risco, é uma quantificação das conseqüências que poderão ser advindas caso o projeto se atrase ou estoure orçamentos ou tenha problemas técnicos, etc. Preferencialmente, a quantificação deve ser financeira. Os procedimentos para se efetuar o levantamento dos riscos se desdobram nas fases: identificação, qualificação e quantificação. Na primeira fase, os itens de riscos são identificados. Após a identificação, os riscos são qualificados em baixo, médio ou alto relativamente à expectativa de atraso, excesso de gastos, qualidade comprometida e prejuízo para a carreira/imagem do gerente do projeto. Logo após é feita a quantificação do prejuízo que ocorreria caso os riscos identificados realmente viessem a ocorrer. Completado o levantamento dos riscos, inicia-se a fase de efetuar um plano de ação de contramedidas para neutralizar os riscos.

Objetivos - O que pretendemos fazer?

Este é o momento de definir o que se quer realizar:

Objetivo geral – demonstra de forma ampla os benefícios que devem ser alcançados com a implementação do projeto. É genérico e de longo prazo.

Objetivos específicos – são palpáveis, concretos e viáveis, podendo ser alcançados por meio das atividades desenvolvidas durante o projeto, podem ser entendidos como as conseqüências das atividades. Deve ser apoiado, no mínimo, por um resultado que pode ser verificado por meio de ações singulares e completas.

Público-alvo – Quem são os beneficiários do projeto?

É o público que será beneficiado pelo projeto. Uma definição clara do público-alvo contribui para o estabelecimento de linguagens e métodos adequados para atingir os objetivos propostos.

Assim, deve-se levar em consideração sua faixa etária, o grupo social que representa, sua situação socioeconômica, entre outras.

Metas – Como vamos fazer para alcançar nossos objetivos?

As metas consistem em uma ou mais ações necessárias para alcançar determinado objetivo específico. Elas sempre são quantificadas e realizadas em um determinado período de tempo.

Metas claras facilitam a visualização dos caminhos escolhidos, contribuem para orientar as atividades que estão sendo desenvolvidas e, servem como instrumento para avaliar o que foi previsto e o que foi realizado.

Metodologia – Como fazer?

Esta pergunta, define o caminho a ser percorrido ao longo do projeto, ou seja, esclarece ao leitor os referenciais teóricos que norteiam o trabalho e os métodos a serem utilizados para alcançar os objetivos específicos propostos. Referenciais teórico, teorias, pressupostos e/ou princípios que a entidade considera relevantes e que contribuem para nortear a prática do projeto.

Avaliação - O que mudou?

O processo de avaliação deve acontecer de forma constante e periódica durante todo o ciclo de vida do projeto. A avaliação pode ser interna quando realizada pelos próprios membros da instituição, externa quando os avaliadores não são vinculados a instituição ou mista quando inclui avaliadores internos e externos. O Plano de Avaliação pode se constituir em várias etapas, que variam de acordo com as exigências do Agente Financiador. As mais usuais são:

Avaliação do Processo

Refere-se à avaliação da forma como o projeto é conduzido e busca verificar a eficiência do método de trabalho utilizado para atingir os objetivos propostos. Ela identifica a coerência, a qualidade e a viabilidade das técnicas e instrumentos pedagógicos utilizados ao longo do projeto.

Avaliação de resultados

Consiste em avaliar o cumprimento dos objetivos específicos e das metas estabelecidas, no período de tempo previsto. Normalmente a avaliação inclui uma visita ao local do projeto, verificação dos relatórios técnicos e fotográficos, listas de presença nas reuniões realizadas, e um olhar atento sobre o material gerado, tal como fotos, documentos, material instrucional e de comunicação etc.

Mapeamento dos possíveis parceiros - Quem são os parceiros?

A Rede de Relacionamento – mostra as articulações e parcerias que facilitarão a implementação das etapas do projeto e possibilitarão sua continuidade, o nascimento de novas idéias e a criação de novos projetos. As redes são uma nova forma de organização social, capaz de articular pessoas e grupos em torno de objetivos comuns de forma igualitária e democrática. Sua novidade está no fato de reunir seus participantes numa estrutura alternativa e horizontalizada. O propósito de uma rede é enriquecer a atuação de cada membro e fortalecer sua posição dentro do grupo. A rede, por sua vez, diz respeito à intercomunicação constante entre as instituições e as pessoas, no sentido de construir uma ação socioambiental e para isso, estão continuamente trocando idéias. As redes são abertas e dinâmicas.

Uma dica é criar um fluxograma (mapeamento) onde o agente financiador possa visualizar facilmente os grupos da sociedade civil, órgãos gestores e os atores sociais que a equipe pretende articular para formar uma rede de relacionamento.

Comunicação do projeto – Como contar nossa história?

Aponta os meios pelos quais o projeto mobilizará a comunidade envolvida e divulgará suas ações, sendo importante citar as estratégias utilizadas e os materiais produzidos. A comunicação serve para contar a todos, direta ou indiretamente envolvidos, o que está sendo feito, quais são as dificuldades

encontradas, os resultados alcançados, servindo inclusive para estimular a adesão de novas parcerias e apoios. Técnicas de comunicação bem empregadas facilitam a divulgação do projeto, a mobilização social e o seu fortalecimento na medida que promovem a comunicação em massa.

Tipos de recursos e fontes de financiamento – Onde buscar os recursos necessários?

Captar recursos significa buscar meios de suprir as necessidades de um projeto. As fontes de recursos disponíveis podem ser tanto brasileiras como estrangeiras, públicas ou privadas.

Durante muitos anos as doações internacionais foram bastante significativas e fundamentais para a implementação e consolidação de projetos sociais e ambientais de entidades da sociedade civil brasileira. Atualmente, observa-se uma redução dessas doações e a migração dos recursos internacionais para entidades de países em desenvolvimento mais carentes que o Brasil. Ao mesmo tempo cresce a tomada de consciência por parte das empresas que passam a reconhecer a importância de sua atuação na esfera da responsabilidade social, viabilizando recursos financeiros e humanos (voluntariado), para a solução de problemas sociais, econômicos e ambientais brasileiros.

Os recursos podem ser originados das seguintes fontes:

Recursos públicos: são aqueles advindos de órgãos governamentais brasileiros, podendo ser de diferentes níveis: municipais, estaduais e/ou federais, de governos internacionais. Apresentam como modalidades:

a) recursos a fundo perdido: são recursos sem reembolso e outros custos, normalmente alocados nos fundos nacionais, estaduais ou municipais (Fundo Nacional de Meio Ambiente; Fundo Estadual de Recursos Hídricos...);

As regras e os critérios são previamente estabelecidos e a oferta dos recursos podem estar disponíveis por períodos contínuos ou em processos de seleção. No primeiro caso, a busca pelo recurso dependerá da iniciativa da entidade ou consórcio de entidades para elaborar e apresentar uma proposta de financiamento à determinado fundo. No segundo caso, os recursos são colocados à disposição conforme a necessidade do contratante do projeto e, o meio normalmente utilizado é dos editais de licitação;

b) linhas de crédito com juros subsidiados: são oferecidos por agentes financeiros (BNDES, Banco do Povo...) com juros menores que os de mercado, podendo ter em alguns casos, parte do valor destinado à fundo perdido;

c) incentivos fiscais: são oferecidos pelo governo à iniciativa privada sob a forma de dedução de impostos e não se apresenta como uma forma direta de captação, mas sim como benefício fiscal.

Recursos privados: são aqueles advindos das mais diversas instituições, tais como:

a) empresas:

Financiar projetos socioambientais, além de ser uma forma de contribuir para a melhoria das condições de vida das comunidades, divulga a empresa, valoriza sua imagem, fortalece sua marca e confere a fidelidade do consumidor. Antes de solicitar recursos para determinada empresa é fundamental conhecer seu ramo de atuação e a área de responsabilidade social em que atua. Empresas que possuem uma cultura de responsabilidade social bem delineada, muitas vezes tem procedimentos definidos para apresentação de projetos, tais como: datas específicas para o envio de propostas, formulários de elaboração de projetos, áreas temáticas, valores definidos de financiamento e etc..

Vale ressaltar que empresas locais que ainda não possuem suas políticas de ação socioambiental bem estabelecidas podem e devem ser estimuladas a financiarem projetos das comunidades em que estão inseridas, constituindo-se em importantes parceiras.

A redação do projeto deve ser a mais clara possível, com seus objetivos, metas e cronograma bem definidos demonstrando que o proponente conhece os desafios a serem superados e sabe onde quer chegar. Esta transparência é uma característica positiva que pode favorecer a obtenção dos recursos e assegurar ao financiador que esses serão empregados de maneira adequada.

b) Associações religiosas

Associações religiosas, nacionais ou estrangeiras, têm desempenhado um importante papel na trajetória de fortalecimento dos movimentos sociais, assim como na formação e consolidação de muitas organizações da sociedade civil voltadas para a transformação social.

Algumas instituições possuem seus próprios projetos, outras realizam doações ou financiam projetos na área de direitos humanos, desenvolvimento social, violência, geração de renda e meio ambiente.

c) Fundações

São instituições de origem empresarial ou de outras entidades privadas, criadas com a finalidade de executar ou financiar projetos sociais, ambientais e culturais voltados para o desenvolvimento e bem-

estar social. Podem ser nacionais ou estrangeiras e quando financiam projetos, geralmente, possuem linhas de financiamento bem definidas assim como modelos específicos para a elaboração dos mesmos. Várias fundações possuem páginas na internet. Vale a pena dar uma conferida e verificar informações mais detalhadas como: missão da entidade, área de atuação, linhas de financiamento, entidades parceiras, projetos apoiados e desenvolvidos entre outras informações.

Orçamento do projeto – Quanto custa e quais são os recursos necessários?

Este item aponta todos os gastos do projeto e exige muita atenção, pois qualquer erro pode resultar na impossibilidade de cumprir o que foi prometido, e um orçamento incoerente com aquilo que foi proposto pode resultar na não aprovação do mesmo.

Para projetos de maior vulto, é recomendável a orientação da área administrativo-contábil, uma vez que as contratações de técnicos e consultores são normalmente feitas por tempo determinado (trabalho temporário), com carga tributária específica. Alguns financiadores, especialmente os Fundos Públicos, não permitem a inclusão dos impostos e encargos trabalhistas no orçamento do projeto. Em outros casos, dependendo da modalidade de relação com o financiador (contrato, convênio, patrocínio, doação...) pode-se incluir uma taxa de administração que normalmente varia entre 10% a 20% do valor total do mesmo. Muitas vezes é preciso adequar os custos às especificidades exigidas pelo financiador, especialmente na modalidade convênio, onde todos os gastos são rubricados e seus custos não podem ser transferidos de uma rubrica à outra. Este trabalho de ajuste gera planilhas orçamentárias bastante sofisticadas e de difícil entendimento para a maioria da equipe. Recomenda-se, neste caso, que seja feita uma memória de cálculo, que poderá ser consultada sempre que houver dúvidas quanto às despesas a serem efetuadas

Cronograma de Atividades - Quando faremos o que?

Nele definimos o período de duração do projeto e como o conjunto das ações propostas se distribui pelo tempo. Se o período proposto for muito longo pode prever uma revisão de cronograma como uma atividade, mas o ideal é que o cronograma seja apresentado do início ao fim.

No cronograma também deverão aparecer todos os produtos que serão entregues ao longo do processo como: publicações, vídeos, relatórios* , localizados no tempo.

Cronograma de desembolso

Geralmente o desembolso dos recursos financeiros aprovados não são disponibilizados pelo agente financiador de uma só vez, sendo necessário a elaboração de um cronograma de desembolso adequado, que varia de acordo com a instituição financiadora. Ele deverá, por exemplo, estar relacionado às etapas de desenvolvimento do projeto, ou ser pré-estabelecido de forma periódica ao longo do tempo (ex: desembolsos mensais, trimestrais e etc.). Na maioria dos casos o desembolso está vinculado à comprovação do cumprimento de metas e do uso adequado dos recursos por meio de prestação de contas da etapa em curso.

Planejamento e administração do projeto – como acompanhar o desenvolvimento de seu projeto?

Administrar projetos diz respeito a cumprir prazos e os compromissos estabelecidos na sua concepção, inclusive no tocante ao uso dos recursos, sejam eles humanos, financeiros ou materiais. Um projeto bem escrito deixa claro o ponto de partida, o caminho a ser traçado, onde se quer chegar, que conjunto de atividades serão desenvolvidas e com quais recursos será implementado. Quando aprovado pelo agente financiador, deverá ter na figura do coordenador a pessoa responsável pela gestão dos processos e dos resultados relativos à proposta anteriormente apresentada.

É fundamental para a eficiência e eficácia do projeto que os integrantes da equipe tenham conhecimento de todas as suas etapas, para tanto, recomenda-se o uso de metodologias participativas que favoreçam este envolvimento e compromisso. A ação de planejamento participativo, facilita a atuação do coordenador e estimula o senso de pertencimento dos integrantes da equipe do projeto, ficando a cargo do coordenador garantir o melhor uso dos recursos (financeiros, humanos e materiais) na realização das atividades e o pleno desempenho da equipe, possibilitando os melhores resultados.

Sustentabilidade do projeto – Como o projeto terá continuidade?

É importante demonstrar ao agente financiador que o proponente tem iniciativa e criatividade capazes de dar continuidade ao projeto depois de implementado, viabilizando recursos de outras fontes, articulando parcerias e/ou participando de redes de cooperação.

Equipe - Quem vai fazer?

São os profissionais necessários para o desenvolvimento do projeto, ou seja, pessoal administrativo, técnico, consultores, coordenação. É necessária uma especial atenção para a equipe técnica que será contratada. Ela deve ser multidisciplinar, mesclada com talentos que se complementam e especificidades técnicas que contribuam para implementação das ações do projeto.

É interessante a contratação de pessoas do local, pois elas podem contribuir para a abertura de canais de comunicação com a comunidade e a instituição envolvida garantindo o olhar local sobre o problema e suas possíveis soluções. Estes “monitores locais”, ao serem capacitados nas técnicas e métodos da organização proponente podem ser grandes instrumentos de difusão e permanência do conhecimento gerado pelo projeto, contribuindo para a sustentabilidade de suas ações.

A maioria dos agentes financiadores solicitam o currículo dos integrantes da equipe. Assim como nas outras etapas, o agente financiador pode propor um modelo a ser seguido ou deixar a apresentação à critério do proponente. Uma dica é enviar currículos resumidos que contenham informações capazes de transmitir de forma clara e concisa a formação escolar e a qualificação profissional dos integrantes da equipe técnica do projeto.

Gráfico de Gantt

O diagrama de Gantt é um gráfico usado para ilustrar o avanço das diferentes etapas de um projeto. Os intervalos de tempo representando o início e fim de cada fase aparecem como barras coloridas sobre o eixo horizontal do gráfico. Desenvolvido em 1917 pelo engenheiro social Henry Gantt, esse gráfico é utilizado como uma ferramenta de controle de produção. Nele podem ser visualizadas as tarefas de cada membro de uma equipe, bem como o tempo utilizado para cumpri-la. Assim, pode-se analisar o empenho de cada membro no grupo, desde que os mesmos sejam associados, à tarefa, como um recurso necessário ao desempenho da mesma.

Associado a esta ideia, está o fato de esta forma de representação gráfica, das atividades de um projeto, permitir, ainda, avaliar os seus custos, resultante do consumo de recursos necessários à conclusão de cada uma das tarefas do mesmo. A forma de balizar o desempenho do projeto, por medição relativa entre o tempo decorrido, e o grau atual de conclusão da tarefa, perante o previsto, e a partir do diagrama de Gantt, permite tirar conclusões sobre o seu desempenho em termos de custo e prazo.