



CURSO DE CAPACITAÇÃO EM ELABORAÇÃO DE PROJETOS

REJANE PIERATTI



CURSO DE CAPACITAÇÃO EM ELABORAÇÃO DE PROJETOS

REJANE PIERATTI

Presidente da República

Michel Temer

Ministro de Estado de Meio Ambiente

Sarney Filho

Secretário Executivo

Marcelo Cruz

Secretário de Articulação Institucional e Cidadania Ambiental

Edson Duarte

FICHA TÉCNICA

Diretora do Departamento de Desenvolvimento, Produção e Consumo Sustentáveis

Raquel Breda dos Santos

Gerente do Programa Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P)

Dioclécio Luz

Equipe A3P

Elias Nunes, Fernanda Ishibiya Espíndola, Isabela Conceição, João Pedro Coppola Romancini, Luiz Augusto Vitali, Paulo Raiz, Ucilene Carvalho, Valmir Conceição Rodrigues e Waléria Davia.

Elaboração de textos

Rejane Pieratti

Projeto gráfico e diagramação

enric.ooo

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	5
INTRODUÇÃO	7
CONCEITOS-CHAVE	8
GESTÃO DE PLANOS, PROGRAMAS E PROJETOS	10
I. O DIAGNÓSTICO	12
II. O PLANEJAMENTO: A ELABORAÇÃO DO PROJETO	18
III. A IMPLEMENTAÇÃO	30
IV. A EXECUÇÃO	30
V. O MONITORAMENTO	30
VI. A AVALIAÇÃO	31
CAPTANDO RECURSOS	32
BIBLIOGRAFIA	33

APRESENTAÇÃO

A sociedade brasileira, cada vez mais consciente dos seus direitos e deveres, vem atuando junto ao poder público buscando suprir demandas legítimas e fundamentais por desenvolvimento e melhoria da condição de vida. Cresce então a participação social e a cobrança por excelência na administração pública.

De sua parte, o gestor público anseia por cumprir com o seu papel de tomador de decisões e executor de ações que visem atender com eficiência e eficácia as expectativas do município e de sua comunidade.

Este curso visa mitigar um problema que acomete a quase todos os Municípios, que é a dificuldade de acesso a recursos, sejam eles Estaduais, Federais, de Emendas Parlamentares, entre outros, por falta de pessoal capacitado para elaborar projetos.

O Governo Federal frequentemente informa que existem recursos disponíveis no Orçamento Geral da União – OGU e que faltam projetos bem elaborados de forma que atendam as exigências da Lei. Alguns Municípios têm conseguido recursos federais, inclusive a fundo perdido, ampliando assim suas receitas e investindo na melhoria da qualidade de vida de sua população.

Estudo elaborado pela Associação Brasileira de Municípios em parceria com a Secretaria de Relações Institucionais (SRI) da Presidência da República mostrou que as prefeituras brasileiras enfrentam dificuldades para elaborar projetos para firmar convênios e conseguir recursos do governo federal. De acordo com o estudo da AMB, de 30% a 40% dos projetos apresentados por prefeituras aos ministérios são rejeitados por falta de qualidade técnica. Além disso, mais da metade dos municípios com até 20 mil habitantes, que equivalem a 70% das cidades do país, precisa recorrer a consultorias na hora de elaborar projetos.

O presente curso tem por objetivo sensibilizar e capacitar os alunos para a Elaboração de Projetos, visando a captação de recursos para a sua execução.

Que ele contribua para a idealização e consecução de projetos que transformarão seu município em um lugar cada vez melhor para se viver!

O PROJETO

“Projeto é um empreendimento planejado que consiste num conjunto de atividades interrelacionadas e coordenadas, com o fim de alcançar objetivos específicos dentro dos limites de um orçamento e de um período de tempo dados”.

(PROCHONW, Schaffer, 1999 apud ONU, 1984)

É um sonho, um desejo, uma vontade de resolver uma situação problema. Ele precisa então ser planejado para que se torne uma atividade organizada com este objetivo.

Rejane Pieratti

INTRODUÇÃO

Tanto no plano pessoal como no institucional desenvolvemos sonhos e idéias. Para transformá-los em realidade, não basta o desejo, a imaginação e a intuição: temos que usar nossa racionalidade para decidir acertadamente sobre os passos a serem dados, como condição para chegarmos com sucesso aos resultados esperados. Portanto, é preciso planejar. O planejamento se dá através da reflexão, pela qual prevêm-se ações e tomam-se decisões sobre o que se quer e pode realizar, visando reduzir o grau de riscos e incertezas.

O projeto vem a ser a primeira materialização de uma ideia ou sonho. É um instrumento de planejamento de intervenção numa dada realidade, através do qual comunico minhas intenções para outras pessoas, para conseguir delas, seja a autorização, seja o apoio e o financiamento, ou ainda, a cumplicidade e a parceria.

Ao fazê-lo, devo expressar **o que** pretendo fazer (objeto), **por que** (justificativa), **para que** (objetivos), **para quem** (população-alvo), **como** (estratégias/metodologia), **com que recursos/meios** (materiais e financeiros), **com que pessoas** (responsáveis pela facilitação do processo), **quando, onde** e **quanto** deve custar.

Elaborar um projeto é tarefa complexa: como **instrumento de comunicação** ele precisa ser dotado de uma lógica interna, que resista aos questionamentos e às dúvidas de quem o lê; como **instrumento de planejamento** é preciso que todas as decisões tenham sido tomadas após criterioso balanço sobre as informações coletadas com rigor; como **instrumento de gestão** é preciso, ainda, que estejam claramente detalhadas as formas como se darão sua implementação, execução, monitoramento e avaliação para permitir o controle efetivo das ações, em relação a princípios, objetivos, prazos e resultados definidos.

CONCEITOS-CHAVE

Toda organização tem que ter claramente definidos, como base, tanto para seu surgimento quanto funcionamento, sua missão, seu público-cliente, seus princípios, os produtos ou serviços que deve produzir, o grau de competência com que deve fazê-lo, seus objetivos, metas e a qualidade que deve alcançar.

Missão é a razão pela qual determinada organização ou entidade existe; se ela não tiver uma missão justificável, factível e relevante num dado contexto, deve ser reformulada, terceirizada ou extinta. A missão é o principal papel de uma organização, que a diferencia de suas semelhantes, e é definida pelo atendimento de necessidades e/ou expectativas da sociedade ou de uma dada comunidade em que se insere.

Princípios são valores que devem nortear as políticas e as ações de uma organização/entidade. Fornecem parâmetros em relação ao que deve ou não deve ser feito e em relação aos “modos de fazer”. Representam um referencial de natureza moral da conduta de pessoas ou grupos.

Objetivos representam a fixação do ponto a que se espera chegar ao final de um tempo determinado: são os resultados que se espera alcançar, tanto do ponto de vista da qualidade, quanto da quantidade (metas). Eles devem ser desafiadores e freqüentemente ajustados e atualizados ou a organização terá sua missão comprometida. O alcance dos objetivos dá a medida da eficácia da organização.

Políticas são os caminhos escolhidos para o cumprimento da missão e a consecução dos objetivos e metas da organização. Representam o padrão de resposta da organização ao seu ambiente, para enfrentar desafios e riscos, bem como para atender às expectativas de sua clientela ou às fragilidades sociais, buscando vigiar e defender os direitos de dignidade e cidadania. As políticas priorizam setores e problemas, que são agrupados em áreas de concentração e são operacionalizadas através de planos, programas e projetos.

Planos, programas e projetos são, portanto instrumentos de comunicação, planejamento e gestão de intervenções coordenadas e articuladas com vistas à superação de problemas, dificuldades, deficiências, expectativas de uma dada realidade social.

O **plano** expressa as decisões de caráter geral do sistema, as grandes linhas políticas, as estratégias, as diretrizes, as responsabilidades, a médio e longo prazos. É constituído por programas, sistematizando e compatibilizando objetivos e metas, visando otimizar os resultados e a utilização dos recursos da organização.

O **programa** é componente e detalhamento do plano, que permite agrupar decisões por áreas de ação semelhantes, sob o mesmo tema/título. É o documento que detalha por setor ou região, ou clientela, as políticas, os objetivos e metas, bem como as medidas instrumentais do plano. O programa estabelece o quadro de referência do projeto, mas é mais do que a mera soma dos projetos, na medida em que inclui também fatores que advêm da dinâmica, da complementariedade e articulação entre eles.

O **projeto**, portanto, pormenoriza a operacionalização do programa em seus detalhes técnicos, econômicos e administrativos. É a unidade elementar do processo racional de tomada de decisões para a superação de problemas em uma dada realidade. É o instrumento que mais de perto norteia a execução.

Assim, para exemplificar, pode-se encontrar num dado contexto, o Plano Bi-
enal de Formação de Agentes Ambientais do Município de Taboquinha, dele fazendo parte o Programa de Desenvolvimento de Gestores Ambientais e o Programa de Formação de Educadores Ambientais. Este último programa poderia conter o Projeto de Formação de Educadores dos Centros de Juventude, mais o Projeto de Formação de Educadores de Escolas do Ensino Fundamental ou, então, observando-se o critério de concentração espacial, o Projeto de Formação de Educadores do Bairro da Serrinha e o do Bairro do Pinhão, e assim por diante.

GESTÃO DE PLANOS, PROGRAMAS E PROJETOS

A **gestão** de uma organização se constitui no processo de tomar decisões e realizar ações, através das funções de planejamento, organização, direção e controle. A gestão viabiliza o alcance da eficiência, eficácia, efetividade (impacto) e sustentabilidade organizacionais. Através dessas 4 funções básicas, a organização procura assegurar o cumprimento de sua missão, a concretização de suas políticas e o alcance de objetivos definidos, tendo por referências seus princípios.

Os **planos, programas e projetos são componentes da gestão organizacional.**

A medida da competência e do sucesso de uma organização está, portanto, diretamente vinculada ao processo e aos resultados de seus planos, programas e projetos.

A **eficiência** é avaliada através da análise das questões relacionadas ao **processo** do trabalho ou das atividades/ações, como por exemplo, a estrutura organizacional; o fluxo do trabalho; a tecnologia envolvida; os métodos e técnicas utilizados; a distribuição das tarefas e responsabilidades; o desempenho das funções de gestão: planejamento, organização, direção e controle; os procedimentos, as normas, as regras; o estilo de gestão; a alocação e a utilização dos recursos (materiais e financeiros); a forma como as decisões são tomadas; os fluxos de comunicação; o grau de motivação das pessoas; o desempenho e a competência do pessoal envolvido; o processo de capacitação ou desenvolvimento das pessoas; o sistema de valores; as atitudes etc.

Avalia-se a **eficácia** pela análise dos **resultados** – quantitativos e qualitativos – alcançados e o grau com que foram alcançados, em face dos objetivos e metas definidos.

A **efetividade ou impacto** consiste em determinar os **efeitos, consequências ou mudanças** (no nível social, econômico, educacional etc.) gerados pelos resultados obtidos pelo sistema, tanto sobre sua clientela ou população-alvo, como sobre outros sistemas com os quais o sistema-objeto-de-avaliação interage. A avaliação de efetividade ou impacto procura constatar e julgar o significado dos resultados sobre a situação-problema que gerou a intervenção (através do programa ou projeto) ou a própria existência da organização. A avaliação da efetividade, portanto, inclui a análise do cumprimento da missão, ou seja, da razão de ser da

organização/unidade ou do programa e projeto.

A sustentabilidade refere-se à capacidade gerada por um sistema para sua manutenção e sobrevivência, de forma autônoma. Avalia-se a **sustentabilidade de um programa ou projeto** social pela análise das condições criadas, ao longo de seu desenvolvimento, para a manutenção e incorporação pela população-cliente dos benefícios alcançados ou da competência adquirida, após o encerramento do apoio técnico ou da ajuda financeira externos ou a conclusão do projeto.

CONCLUSÕES

- Todo plano, programa ou projeto deve, **necessariamente**, ter em conta a **missão**, os **princípios**, as **políticas**, os **objetivos** -quantitativos e qualitativos- da organização/entidade que o promove.
- A eficiência, eficácia e efetividade organizacionais **depende** da eficiência, eficácia, efetividade e sustentabilidade **de seus planos, programas e projetos**.
- Programas e projetos são importantes instrumentos de: **comunicação**, **planejamento** e **gestão** das atividades e intervenções das organizações sociais.
- Sua elaboração deve ser **minuciosa**, **criteriosa** e **lógica**; não se trata de tarefa fácil, mas aprende-se fazer fazendo, avaliando criticamente e aperfeiçoando continuamente o modo de fazer.

O Projeto, enquanto processo, compõe-se das seguintes fases:

- » Diagnóstico;
- » Planejamento;
- » Implementação;
- » Execução;
- » Monitoramento e Avaliação.

De acordo com paradigmas democráticos de intervenção social, cada uma dessas fases deve contar com o maior grau possível de participação de todos os agentes do processo: os sujeitos da intervenção, que conhecem, porque vivem a realidade em análise; os técnicos responsáveis pela intervenção; os representantes das organizações e outros eventuais. O processo decisório e as implicações decorrentes são, assim, compartilhadas, o que gera maior grau de mobilização e de comprometimento de cada um dos participantes com o processo e os resultados da intervenção. Por outro lado, a reflexão e discussão sobre uma dada situação-problema geram a possibilidade da construção de conhecimentos, no nível pessoal e coletivo, de inegável valor. Além disso, a intervenção realizada participativamente oportuniza o exercício da cidadania e do protagonismo dos agentes do processo de mudança.

I. O DIAGNÓSTICO

Esta etapa corresponde ao estudo do contexto social, ambiental ou institucional onde o projeto se desenvolverá. Mais precisamente, visa identificar e analisar os problemas/dificuldades que caracterizam uma dada realidade e que podem ser superados, transformados ou minimizados, através de uma intervenção. É preciso conhecer bem os atores dessa realidade, sua percepção acerca da situação-problema, suas visões e expectativas. É preciso identificar as informações-chave que poderão contribuir para o mapeamento da situação e, assim, indicar os melhores caminhos para sua superação.

É muito importante que o diagnóstico seja realizado de forma participativa, ou seja, conte com o envolvimento mais direto possível dos sujeitos afetados pela situação-problema em análise.

Há métodos de diagnóstico que favorecem a participação nos vários momentos do estudo:

- » no levantamento dos problemas/dificuldades/expectativas e sua explicitação;
- » no tratamento e sistematização dessas informações;
- » na definição das prioridades;
- » nas decisões sobre os encaminhamentos mais adequados;
- » na estruturação lógica do próprio projeto.

A elaboração do diagnóstico, através de um método participativo, contribui grandemente para a eficiência e eficácia do projeto social.

O MÉTODO DO ESQUEMA LÓGICO OU A ÁRVORE DE PROBLEMA

Este método é um instrumento analítico não apenas de diagnóstico, como também de planificação e gestão; ele permite apresentar de forma sistemática e lógica os objetivos e demais elementos de um programa ou projeto de intervenção, bem como, posteriormente, monitorar e avaliar seu desenvolvimento.

São seus elementos principais:

- » é orientado para objetivos;
- » é dirigido a grupos-alvo;
- » é necessariamente participativo;
- » é facilitado por um moderador independente, não envolvido com a situação problema nem com uma agência financiadora do projeto.

Este método vem sendo usado com algumas variantes e nomes diversos. É mais frequentemente reconhecido como o Método da Árvore de Problemas. Então vamos chama-lo assim e explicar como funciona através de um esquema de perguntas e respostas, que se segue:

P.: *O que é o Método da Árvore de Problemas?*

R.: É um método participativo que ajuda, de forma criativa, identificar problemas e organizar as informações colhidas a respeito deles.

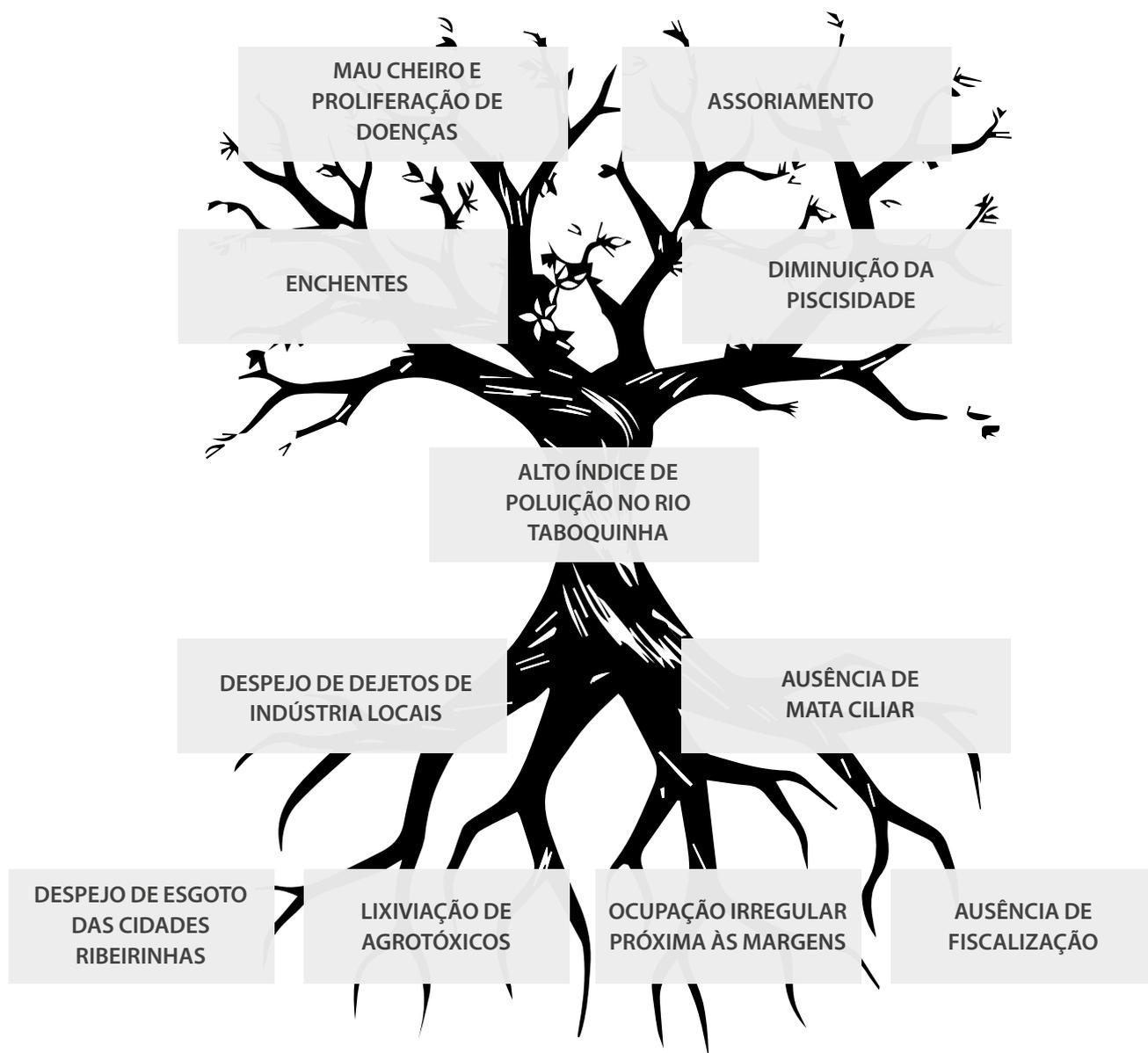
A árvore de problemas tem tronco, raízes e copa. No tronco estão os problemas principais; as raízes são as causas desses problemas e a copa são os efeitos/consequências que eles geram.

Cada problema principal tem como causa outros, que aparecem na parte inferior do gráfico. Ao mesmo tempo, o problema principal gera outros, que aparecem na parte superior do gráfico. Desta forma, A Árvore de Problemas reflete a interrelação entre causas e efeitos. É, por isso mesmo, autoexplicativa.

P.: *Como se faz para construir a Árvore de Problemas?*

R.: A forma ideal é construí-la durante uma oficina, composta de 2 partes: uma breve, em que os participantes são informados sobre seus passos e decidem se devem ou não continuar o trabalho na fase de elaboração do projeto. Outra, mais prolongada, quando é realizado o diagnóstico da situação-problema, num esquema de análise de causa-efeito, em que vai sendo construída uma árvore, seguindo os seguintes passos:

1. Os participantes, identificam problemas que consideram importantes na situação que está sendo objeto de análise. Isto pode ser feito primeiro, individualmente e, depois, em pequenos grupos, para posterior socialização em plenária. Após o consenso, as conclusões sobre os problemas podem ser registradas em tiras de cartolina, que serão afixadas à parede, com fita-crepe. (O painel favorece melhor acompanhamento por todos e maior participação na realização da tarefa).
2. Devem iniciar, escolhendo um problema central, que servirá de introdução à elaboração da árvore e servirá de base para analisar-se seus aspectos relevantes. O problema central é colocado no centro do painel e corresponde ao tronco da árvore.
3. Identificam, então, seus efeitos essenciais e diretos, colocando-os em paralelo, imediatamente acima do problema.
4. Analisam estes efeitos. Se são importantes, o problema principal também será importante. (Da análise dos efeitos são determinadas as prioridades).
5. Identificam as causas essenciais e diretas do problema, que são colocadas em paralelo, imediatamente abaixo dele.
6. Estabelecem as relações de causa e efeito. (Esta análise deve ser feita com muito cuidado, porquanto a **intervenção que será planejada deverá incidir sobre as causas** da situação-problema).
7. Continuam o exercício, selecionando outro problema e procedendo com ele da mesma forma.
8. Finda a análise dos problemas considerados centrais, revisam a lógica da Árvore de Problemas, verificam sua validade e coerência, fazem ajustes e reformulações, até chegarem a um consenso (tanto quanto possível).



P.: *Quais as dicas para sua elaboração?*

R.: Escreva só um problema em cada quadrado, examine um de cada vez, suas causas e consequências e certifique-se de o problema seja:

- » real (existente);
- » representar uma situação negativa;
- » esteja claro e compreensível para todos;
- » não inclua a solução na formulação do problema;
- » dê especial atenção às causas (raízes), porque é atuando nas causas, que serão resolvidos os efeitos negativos dos problemas;
- » procure sempre o consenso grupal.

Depois de construída a Árvore de Problemas é a vez de transformá-la em Árvore de Objetivos.

P.: *O que é essa?*

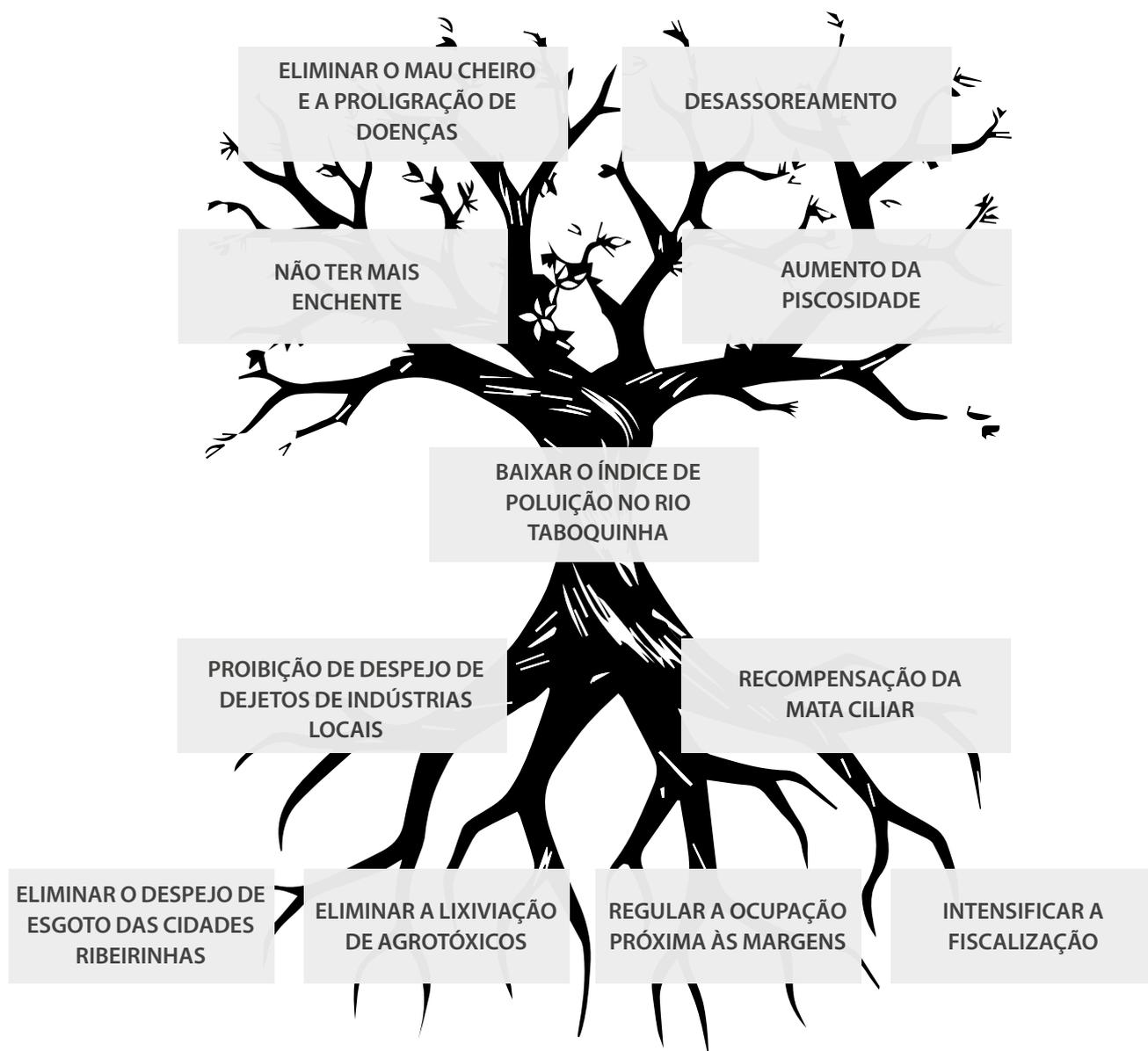
R.: É o exercício realizado, pelo mesmo grupo, com a maior participação possível, na sequência da elaboração da árvore de problemas. Trata-se de rever cada problema (negativo) e convertê-lo em um objetivo (positivo) realista e desejável.

Assim, se a causa é A, então o efeito é B. O objetivo será : atingir o resultado X (eliminando ou transformando o efeito), através do meio Y (atuando sobre a causa).

P.: *Como desenvolvê-la?*

R.: Os passos a serem seguidos são:

1. "Traduzir" o problema principal da árvore de problemas em um objetivo e colocá-lo no centro da árvore;
2. analisar as causas diretas do problema principal, perguntando: quais são os meios que permitem alcançar este fim? Colocam-se as respostas na árvore de objetivos, de acordo com as causas a elas relacionadas;
3. identificar todas as causas que são modificáveis e as que não são modificáveis, como por exemplo: clima, desastres naturais, coeficiente intelectual, etc.
4. Após a identificação dos meios, converter os efeitos da árvore de problemas em fins;
5. examinar as relações entre meio e fim;
6. caso seja necessário, promover modificações na árvore de problemas e acrescentar novos objetivos;
7. realizar o mapeamento dos problemas;
8. realizar a análise das alternativas para a superação dos problemas analisados.



P.: O fato de converter os problemas em objetivos, significa que se vai trabalhar em todos os campos considerados?

R.: Não necessariamente. A árvore de objetivos é a base para a definição de alternativas de intervenção do Projeto, o que permite refletir sobre as soluções reais e factíveis do problema.

P.: Com a elaboração da Árvore de Objetivos termina a participação do grupo-alvo?

R.: Não; após a estruturação do Diagnóstico na forma de um documento ou relatório, o grupo, deverá voltar a reunir-se para sua análise e aprovação e, na medida do possível, participar do planejamento da intervenção.

II. O PLANEJAMENTO: A ELABORAÇÃO DO PROJETO

Concluído o diagnóstico, dá-se início ao planejamento da intervenção, através da elaboração do projeto.

Caracteriza-se e se expressa pela maior disposição, organização, sistematização das informações e dos recursos necessários e disponíveis para determinadas ações, tendo em vista sua eficiência, eficácia e efetividade.

Na sequência, será apresentado um roteiro comentado para a elaboração de um projeto, observando-se os componentes básicos que o constituem. Ele deverá, ser escrito de forma detalhada e precisa, a fim de transmitir a quem o lê todas as informações necessárias para a tomada de decisão, seja ela autorizar sua realização, seja financiá-la, ou ainda apoiá-la tecnicamente ou através de parceria.

É importante assegurar a lógica interna do projeto. Cada componente tem que estar necessariamente interrelacionado de forma congruente com os demais.

ORIENTAÇÕES E UM ROTEIRO POSSÍVEL DE ELABORAÇÃO DE PROJETO

1. *Título*

Deve refletir o objeto do projeto

2. *Sumário executivo ou Apresentação*

Deve levar o futuro parceiro/financiador/leitor a uma apreciação e compreensão geral da proposta, permitindo determinar se ela se adéqua às exigências de suporte técnico e/ou financeiro contidas no projeto. Deverá resumir, de maneira eficiente, todas as informações-chave relativas ao projeto, não devendo ultrapassar uma página.

UM EXEMPLO:

O Distrito Federal foi localizado numa região rica em biodiversidade e onde se continha um potencial aquífero com capacidade para abastecer a nova capital como fora ela projetada.

Entretanto, prejudicando essa previsão, com o passar do tempo sur-

giram alguns problemas imprevistos, como: o crescimento desordenado das cidades-satélites e do entorno do Distrito Federal, o indevido parcelamento do solo rural, o desmatamento, as queimadas, as atividades extrativistas (retirada de terra, areia e pedras dos rios), a erosão, a deposição final de lixo sem tratamento e junto a entulho, o escoamento inadequado de águas pluviais e de esgotos, as invasões de áreas preserváveis, as práticas agrícolas inadequadas, a construção de estradas sem critérios técnicos adequados... Verificou-se então que, em função dessas ocorrências, se não adotados procedimentos emergenciais o DF em poucos anos será acometido por uma crise no seu abastecimento de água – já numa situação de estresse, próxima da escassez (e é de considerar-se que, por motivos idênticos, várias regiões nacionais se encontram em situações semelhantes, e em outras mais graves).

Atentando para essa alarmante realidade, a ASSOCIAÇÃO AMIGOS DO FUTURO, uma OSCIP que atua há sete anos no Distrito Federal com projetos bem sucedidos na área de conscientização e mobilização ambiental, elaborou o Projeto “Amigos da Água”, aqui em apresentação.

O objetivo deste projeto, a executar-se em dois anos, é conscientizar e mobilizar a sociedade do Distrito Federal para o uso racional da água e a preservação dos seus mananciais.

Para a consecução do objetivado o projeto prevê: 1) Instalação do “Espaço Água” no Jardim Zoológico de Brasília, utilizando-se equipamentos redutivos do consumo de água, tecnologias de captação da água da chuva, estação de tratamento da água servida para reuso – isso tudo e o que mais for importante visando à demonstração e à disseminação de práticas preservativas e preventivas para toda a comunidade do DF, que será convidada a visitar tal espaço instrutivo. Esse mesmo espaço oferecerá atendimento gratuito a cerca de 100 estudantes e 50 visitantes/dia. 2) Capacitação de 500 multiplicadores (professores, educadores, líderes comunitários e representantes de ONGs) em consumo consciente da água, visando à criação de Grupos Gestores da água em escolas, condomínios e comunidades. 3) Lançamento da Campanha de Conscientização “Amigos da Água”, que conscientizará e mobilizará a população do DF para o consumo racional da água e para a importância da preservação dos mananciais que abastecem a cidade. Serão realizados 18 encontros

festivos pela Campanha, que contará também com uma assessoria de imprensa, visando a atingir um grande público formador de opinião e multiplicador, pois passam anualmente, só pelo Zoológico, cerca de um milhão e quinhentos mil visitantes.

Com a exposta finalidade, a ASSOCIAÇÃO AMIGOS DO FUTURO respeitosamente recorre à Empresa Brasileira de Petróleo – PETROBRÁS, pleiteando a quantia de R\$ 447.680,00 para a execução do focalizado Projeto, que de imediato constituirá uma oportunidade real de consciente exercício de cidadania pela população do Distrito Federal, em relação a importantíssimo recurso natural, talvez o mais importante, e, complementarmente, será modelo a difundir-se sugerindo idêntico procedimento preservativo e preventivo em outras regiões do País.w

3. *Apresentação da organização*

Deve conter : nome ou sigla da entidade; composição da diretoria, da coordenação e nome do responsável pelo projeto; endereço completo para contatos e correspondências; histórico da entidade (quando foi criada, diretrizes gerais, percurso ligado ao social, trabalhos realizados, resultados conseguidos e principais fontes de recursos ou financiamentos).

4. *Análise de contexto do projeto/ justificativa*

Deve descrever as deficiências e potencialidade da região/comunidade onde o projeto vai se inserir. Mas não basta essa descrição. O fundamental é demonstrar a importância de seu projeto diante da realidade descrita. Assim, nesse item é importante persuadir o leitor, argumentar com ele, articulando sua análise da realidade, as necessidades e problemas, as potencialidades locais e sua proposta, justificando, em uma sequência lógica, como e porque sua proposta poderá avançar na resolução dos problemas existentes. Lembrando que, como números são bons argumentos para o convencimento, tente levantar dados de pesquisas já realizadas, mas sempre citando a fonte.

5. *Objetivos e metas*

Deve descrever o objetivo geral e os objetivos específicos e metas do projeto. O objetivo geral é aquele que expressa maior amplitude e um tempo mais longo para ser atingido; só será alcançado pela somatória de várias ações e pelo trabalho de vários atores; indica como o projeto poderá contribuir para a minimização dos problemas descritos anteriormente. Os objetivos específicos são desdobramentos do objetivo geral e devem expressar diretamente os resultados esperados.

No caso de ter sido utilizado o Método do Esquema Lógico (ou da Árvore de Problemas), os objetivos específicos são aqueles relacionados com os efeitos da situação-problema, agrupados na parte superior da linha divisória da árvore. Os objetivos devem sempre ser formulados de forma operacional, clara e precisa, expressando as mudanças que se pretende efetivamente obter com a intervenção proposta. Somente assim poderá ser passível de monitoramento e avaliação. Devem ser, portanto:

- » **Precisos:** Quem se beneficiará do projeto? Qual será este benefício? O que se deseja transformar?
- » **Realistas:** Há recursos disponíveis para alcançar o objetivo? É possível alcançar os objetivos no tempo previsto?
- » **Mensuráveis:** É possível avaliá-los quantitativamente?
- » **Complementares:** O conjunto dos objetivos permite o alcance do objetivo geral, gerando impacto a custos reduzidos?

A formulação de objetivos específicos com as características apontadas nem sempre é totalmente possível, no entanto, deve-se atentar para descrever da melhor forma possível o resultado esperado; para tanto, propõe-se a utilização de verbos que dão ensejo a poucas interpretações, para permitir reconhecer sua intenção com maior clareza; como será exemplificado, a seguir:

ALGUNS VERBOS QUE ADMITEM POUCAS INTERPRETAÇÕES:

Acompanhar, aumentar, aplicar, apontar, classificar, coletar, comparar, completar, concluir, construir, contrastar, corrigir, diferenciar, diminuir, dirigir, distinguir, eliminar, enumerar, exemplificar, escrever, formular, integrar, listar, manifestar, marcar, numerar, operar, organizar, participar, preparar, realizar, reduzir, relacionar, relatar, resolver, responder, solucionar, traduzir.

ALGUNS VERBOS QUE ADMITEM MÚLTIPLAS INTERPRETAÇÕES:

Acreditar, apreciar, aprender, aprofundar, colaborar, compreender, conhecer, contribuir, desempenhar, desenvolver, desfrutar, dominar, entender, estimular, melhorar, pensar, promover, refletir, saber, verificar.

UM EXEMPLO:**OBJETIVO GERAL**

O objetivo geral do Projeto Amigos da Água é conscientizar e mobilizar a sociedade do Distrito Federal para o uso racional da água e a preservação dos seus mananciais.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Obj. Específico	Resultados Esperados/Metas		Principais Atividades	Período
	Quantitativo	Qualitativo		
Construção do "Espaço Água" no Zoológico de Brasília, utilizando equipamentos para redução do consumo de água, tecnologias de captação da água de chuva, estação de tratamento de água servida, para reuso, e de esgoto, visando à demonstração e à disseminação de boas práticas através de atendimento gratuito a estudantes, professores e visitantes interessados.	Atendimento gratuito a 100 estudantes e 50 visitantes/dia.	Mudança de padrões de construção com a disseminação de boas práticas p/ redução de desperdício e p/ reuso de água.	Atendimento monitorado aos estudantes, professores e visitantes interessados.	<p>Construção: agosto de 2004 a janeiro de 2005.</p> <p>Fevereiro organização e treinamento interno, últimos ajustes.</p> <p>Inauguração em 13 de março de 2005(junto com o Lançamento da Campanha.</p> <p>Atendimento: a partir de 13 de março de</p>

<p>Capacitação de 500 multiplicadores (professores, educadores, líderes comunitários e representantes de ONGs) em consumo consciente da água, visando à criação de Grupos Gestores da água em escolas, condomínios e comunidades.</p>	<p>Formação de 250 Grupos Gestores da água em escolas, condomínios e comunidades do DF.</p> <p>Aproveitamento de 10% dos capacitados como voluntários na campanha de conscientização "Amigos da Água"</p>	<p>Conscientização da população do DF para o Consumo consciente da água e consequente mudança nos padrões de consumo.</p> <p>Conscientização da população do DF para a importância da preservação dos seus mananciais.</p>	<p>Realização de 10 oficinas de capacitação com capacidade para 50 alunos cada.</p>	<p>Fevereiro a julho de 2005.</p>
<p>Campanha de Conscientização "Amigos da Água"</p>	<p>Realizar 18 encontros da Campanha e atingir um grande público formador de opinião e multiplicador.</p>	<p>Conscientização da população do DF para o consumo consciente da água e consequente mudança nos seus padrões de consumo.</p> <p>Conscientização da população do DF para a importância da preservação dos seus mananciais hídricos.</p>	<p>Criação e impressão da cartilha "Ser amigo da Água é..." ddd Encontros mensais (segundo domingo de cada mês) no Zoológico de Brasília, com oficinas de arte-educação, teatro, brincadeiras e distribuição da cartilha "Ser amigo da água é..."</p> <p>Distribuição da cartilha em eventos pontuais em shoppings e supermercados (dia da água, do meio ambiente, do agricultor...).</p> <p>Criação do site www.amigos-daaguadodf.org.br.</p> <p>Contato constante com a imprensa (jornal, rádio e tv) para divulgação da Campanha e do site.</p>	<p>13 de março de 2005 a agosto de 2006.</p>

6. *População-alvo*

Deve descrever detalhadamente as características da população que será diretamente beneficiada: perfil, número e demais dados significativos.

7. *Metodologia (Estratégias de implementação, métodos e técnicas)*

Deve descrever o caminho a ser percorrido, como se vai desenvolver, os métodos e técnicas a serem utilizados, de acordo com as especificidades do projeto.

UM EXEMPLO:

O projeto foi dividido em três objetivos específicos. Eles se inter-relacionam e se complementam. Mas para facilitar a compreensão apresentaremos suas estratégias separadamente, a seguir: 1. Construção do “Espaço Água” no Zoológico de Brasília; 2. Capacitação de 500 multiplicadores (professores, educadores, líderes comunitários e representantes de ONGs) em consumo consciente da água, visando à criação de Grupos Gestores da água em escolas, condomínios e comunidades e 3. Campanha de Conscientização “Amigos da Água”.

OBJETIVO ESPECÍFICO 1

Durante os seis primeiros meses será construído o “Espaço Água” no Zoológico de Brasília. (Início previsto para agosto de 2004) Esse espaço será educacional. Servirá para demonstração visando à disseminação de boas práticas para a redução do desperdício e o reuso de água e a formação de multiplicadores da auto-sustentabilidade. No espaço água os visitantes poderão ver:

- » Equipamentos para redução do consumo de água, como torneiras com fechamento automático, vasos sanitários com caixa acoplada especial, com dois acionamentos (três litros para líquidos e seis para sólidos).
- » Encanamentos aparentes para mostrar aos visitantes os caminhos que as águas percorrem dentro de uma edificação.

- » Captação da água da chuva, utilizando-se a área do telhado da edificação. Essa água será armazenada em uma cisterna para ser utilizada na irrigação do jardim e da horta.
- » Exemplo de um Sistema Agro-florestal do Cerrado com horta orgânica, para mostrar-se que é possível a produção de alimentos sem a utilização de agrotóxicos e defensivos químicos, que, além de nocivos à saúde, contribuem para a poluição das águas.
- » Processos de reutilização das águas servidas provenientes das pias dos banheiros, dos chuveiros e das pias das copas, que passarão por uma estação de tratamento antes do seu reuso, também para a irrigação;
- » Tratamento biológico do esgoto sanitário, que passará por tanque séptico, filtro biológico intermitente de areia e desinfecção por cloração, a fim de a água resultante ser armazenada em cisterna para alimentar as caixas acopladas dos vasos sanitários.
- » Coleta seletiva do lixo – separação entre o lixo seco, que será encaminhado para a reciclagem, e o lixo orgânico, a ser utilizado para compostagem que adubará a horta. Durante esses primeiros seis meses serão criados e produzidos os materiais que serão utilizados na capacitação em consumo consciente da água, na campanha de conscientização “Amigos da Água” e na comunicação do projeto: 1. Criação da metodologia de capacitação para o consumo consciente da água em parceria com técnicos da Secretaria de Políticas para o Desenvolvimento Sustentável do Ministério do Meio Ambiente; 2. Criação e impressão da apostila do passo-a-passo para a formação de Grupos Gestores da Água; 3. Criação e impressão da cartilha “Ser Amigo da água é...”; 4. Criação do site www.amigosdaaguadodf.org.br; 5. Treinamento dos monitores que irão trabalhar no Espaço Água e na campanha Amigos da Água; 6. Criação e confecção dos banners, folders, panfletos, camisetas, adesivos e brindes do projeto.

Em fevereiro serão feitos os ajustes finais no espaço para finalmente ser inaugurado em grande festa junto com o lançamento da campanha Amigos da Água em 13 de março de 2005, com a presença de convidados e da imprensa.

OBJETIVO ESPECÍFICO 2

Em fevereiro serão iniciadas as estratégias de divulgação para as capacitações em consumo consciente da água, visando-se à formação de 250 Grupos Gestores da água em escolas, condomínios e comunidades do DF e o aproveitamento de 10% dos capacitados como voluntários na campanha de conscientização “Amigos da Água”. Esses Grupos Gestores identificarão desperdícios e usos ineficientes da água nas escolas, condomínios e comunidades, e proporão as adequações necessárias para que ela seja consumida de forma consciente.

Já tivemos algumas experiências anteriores em capacitação com o intuito de mobilizar professores e outros atores sociais; e os nossos registros mostram que funciona melhor quando existe alguma premiação envolvida. Portanto, para incentivar a capacitação e a formação dos grupos Gestores da Água, criamos um prêmio.

Todos os participantes da capacitação receberão um kit, que virá em uma pasta de papel reciclado, contendo: 1 cartilha do Consumo Consciente (que foram doadas pelo Ministério do Meio Ambiente e já se encontram conosco), 1 apostila do passo-a-passo para a formação dos Grupos Gestores, 40 cartilhas “Ser amigo da água é...” e o regulamento da instituição do Prêmio. Após a capacitação, tendo a cartilha do passo-a-passo como suporte, os capacitados formarão os seus grupos (que deverão ter de 5 a 10 participantes), farão as suas inscrições à realização das tarefas, que somarão pontos para a premiação. Premiação: 1º lugar – Um final de semana para o grupo na Pousada do Rio Quente Resorts para, além de se divertirem, conhecerem os cuidados que eles tem com a água. 2º lugar – Uma dia no parque aquático Bay Park. 3º lugar – Um

jantar no restaurante Porcão com visita às dependências para conhecer o programa de coleta seletiva e uso eficiente da água implementado por eles em parceria com a Amigos do Futuro. OBS: Todos os premiados farão uma visita à estação de tratamento de água de Brasília.

As estratégias para divulgar a capacitação e o Prêmio serão:

- » Reunião com os diretores das Regionais de Ensino do DF, onde se explicará o que é a capacitação e se entregará uma carta circular para ser enviada por eles para todas as escolas da rede pública. Essa estratégia já foi utilizada e funcionou bem.
- » Apresentação às ONGs ambientalistas do DF (a Associação Amigos do Futuro faz parte do fórum das ONGs ambientalistas do DF, que se reúne uma vez por semana).
- » Envio de releases para a mídia.
- » Divulgação por mala direta e no site da Associação. Serão realizadas 10 oficinas de capacitação, com 8 horas cada, a partir de 21 de fevereiro de 2005, sendo duas por mês até julho, quando acontecerá a última.
- » Uma das tarefas que somarão pontos para o Prêmio será a inscrição do Grupo na Feira de Tecnologias para Uso Consciente da Água, que acontecerá na semana de 17 a 21 de outubro/2005, no Jardim Zoológico.
- » A festa da premiação acontecerá no encontro da Campanha "Sou Amigo da Água" do dia 11 de dezembro de 2005.

OBJETIVO ESPECÍFICO 3

A Campanha de Conscientização "Amigos da Água" será lançada no dia 13 de março, e se dividirá em várias ações: 1) 18 encontros que serão realizados no Zoológico de Brasília, sempre no segundo domingo de cada mês,

atraindo a comunidade do Distrito Federal com apresentação de peças de teatro educativas relacionadas a água, brincadeiras educativas com oferecimento de pequenos brindes para os participantes, oficinas de arte-educação, distribuição da cartilha “Ser amigo da água é..” 2) Distribuição da cartilha em eventos pontuais em shoppings e supermercados (Dia da Água, Dia do Meio Ambiente, Dia do Agricultor...). 3) Distribuição da cartilha, folhetos e e-mails pela intranet nas empresas e Órgãos do Governo que já são parceiros da Amigos do Futuro há dois anos no programa de consumo consciente. 4) Criação do site www.amigosdaaguadodf.org.br. 5) Contato constante com a imprensa (jornal, rádio e tv) para divulgação das atividades da Campanha e do site www.amigosdaaguadodf.org.br.

8. *Responsabilidades*

Indicar quantitativamente as pessoas responsáveis pela condução do projeto e suas respectivas funções: coordenador, técnicos, pessoas da comunidade, pessoal administrativo e de apoio logístico etc.

9. *Cronograma de atividades*

Este cronograma é um instrumento que apresenta todas as atividades a serem desenvolvidas, nas diferentes etapas do projeto, numa sequência de tempo. A unidade de tempo do cronograma pode ser a semana, a quinzena etc., de acordo com a natureza do projeto.

No cronograma pode também ser indicada, ao lado da atividade correspondente, o nome da(s) pessoa(s) que responde(m) por ela.

10. Sistema de monitoramento e avaliação

Deve, neste item, ser informado como se dará o monitoramento e a avaliação do projeto. Devem ser informados também quais serão os indicadores:

- do processo;
- dos resultados imediatos e mediatos;
- do impacto; e
- da sustentabilidade do projeto.

Indicadores são formulados, tendo em conta elementos observáveis e concretos do processo e dos resultados do projeto, dosados quanto à sua força relativa na situação-problema que está sendo objeto da intervenção.

Eles permitem determinar, por exemplo:

- o mínimo estimado, abaixo do qual a situação não pode ser aceita ou estará em crise;
- o mínimo pré-fixado por políticas e diretrizes mais amplas;
- o mínimo desejado e esperado pela população-alvo do projeto;
- o máximo alcançável em função dos recursos disponíveis: parâmetros considerados satisfatórios para aquela realidade específica.

11. *Composição do orçamento e cronograma físico-financeiro do projeto*

O orçamento deve indicar o custo de todos os elementos do projeto, por item de despesa e o planejamento de sua composição

O cronograma de orçamento indica, numa sequência de tempo, o desembolso previsto.

Observações finais

Este item é opcional e pode ser incluído, no caso de ser necessário apresentar algumas informações adicionais, importantes para a melhor compreensão do leitor.

ANEXOS

Como por exemplo:

- » Instrumentais utilizados no processo de diagnóstico de necessidades/ problemas;
- » A Árvore de Problemas e a Árvore de Objetivos;
- » Relatório Conclusivo do Diagnóstico;
- » Gráficos, quadros estatísticos, tabelas etc.

III. A IMPLEMENTAÇÃO

A implementação é a etapa de busca e incorporação dos recursos humanos, físicos, financeiros e institucionais, bem como a instrumentalização jurídico-administrativa do planejamento. São tarefas da implementação: obter decisões políticas favoráveis à realização da proposta de intervenção; preparar e sensibilizar os agentes envolvidos; definir e/ou selecionar pessoal, montar equipes e definir responsabilidades; capacitar as pessoas envolvidas para exercerem com competência suas funções; instrumentalizar o setor pertinente; levantar os recursos necessários; firmar convênios ou contratos; obter liberação de recursos ou empréstimos; preparar o apoio administrativo e logístico necessário; levantar todo o referencial que embasará as ações: leis, decretos, portarias, instruções; selecionar ou elaborar material de apoio técnico e administrativo a ser utilizado; efetuar testes-piloto, se necessário; providências relacionadas a locais, à constituição da equipe, a efetivação de convites e reuniões preparatórias, a transportes eventuais e todas as demais operações que possam viabilizar a execução com eficiência.

IV. A EXECUÇÃO

A execução corresponde à etapa que decorre do primeiro ao último dia de trabalhos após a implementação, de acordo com o explicitado no projeto.

V. O MONITORAMENTO

É a fase em que se processa o acompanhamento, a mensuração e o registro das ações desenvolvidas, ao longo do desenvolvimento do projeto, com a finalidade de determinar:

- » a correspondência com o planejado;
- » a identificação de possíveis desvios;
- » a introdução de medidas corretivas;
- » o apoio técnico e a orientação aos agentes envolvidos;
- » a formulação de subsídios para a avaliação;
- » a formulação de subsídios para o replanejamento.

Os referenciais para o monitoramento são:

- . as metas e os objetivos específicos definidos de forma operacional;
- . os indicadores e os critérios que possam orientar a observação, a orientação e a mensuração.

VI. A AVALIAÇÃO

O programa e o projeto devem ser avaliados em termos de sua eficiência, eficácia e efetividade (impacto). Pode ser avaliado também em relação a fatores intervenientes não gerados pelo projeto, mas com ele diretamente relacionados e em relação à sua sustentabilidade.

A avaliação da eficiência (processo) pode ter como objeto: aspectos do gerenciamento do projeto e sua relação com o cumprimento dos objetivos, incluindo o planejamento, a implementação e a execução; a previsão e o uso adequado dos recursos financeiros; a organização e o cumprimento do cronograma de atividades; a aplicação de métodos e técnicas; o dimensionamento do público-alvo, etc. etc.

A avaliação da eficácia (dos resultados) pode considerar os seguintes níveis:

- . avaliação imediata permite identificar logo após a intervenção os efeitos das ações empreendidas;
- . a avaliação mediata tem a finalidade de verificar as mudanças ocorridas, identificáveis apenas algum tempo após a conclusão do projeto.

A avaliação do impacto ou efetividade tem por objetivo determinar o efeito das ações da intervenção sobre outros sistemas

A sustentabilidade pode ser avaliada ao longo do processo, pela verificação das condições que estão sendo criadas para assegurar a manutenção -pelos sujeitos da intervenção- de forma autônoma, dos avanços, mudanças e transformações que estão sendo alcançados. Após o encerramento do projeto, sua sustentabilidade poderá ser avaliada em períodos regulares, definidos segundo a natureza e especificidades da intervenção: mensalmente ou a cada 3 meses, por exemplo.

CAPTANDO RECURSOS

Para os gestores municipais, a capacitação e esta apostila aqui disponibilizada é de grande importância para a formulação de projetos tanto para garantir a eficiência e eficácia nas ações que visam mudar a realidade, quanto na facilitação de obtenção de recursos e financiamentos.

No âmbito das responsabilidades compartilhadas para o desenvolvimento e melhorias locais, organizações públicas e privadas disponibilizam recursos via editais ou demanda espontânea. Existem diversas fontes de financiamento que visam apoiar bons projetos de desenvolvimento territorial.

BIBLIOGRAFIA

1. Amaral, Augusta E.E. H. Barbosa - Apostilas do Curso de Formação de Formadores para o 3º Setor, SENAC- SP - Centro de Educação Comunitária para o Trabalho - 2001
2. Ávila, Célia M. (coord.) et alli- Gestão de Projetos Sociais, São Paulo, Associação de Apoio ao Programa Comunidade Solidária - AAPCS, 2000
3. Baptista, Myriam Veras - Planejamento - Introdução à Metodologia do Planejamento Social, São Paulo, Cortez Editores.
4. Brose, Markus - Introdução à Moderação e ao Método ZOPP, Recife, GTZ (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit), 1993
5. Marino, Eduardo - Manual de Avaliação de Projetos Sociais, São Paulo, Instituto Ayrton Senna, 1998
6. Raposo, Rebecca - Elaboração e Avaliação de Projetos - apostila- EAESP, Fundação Getúlio Vargas, junho, 2000
8. Rico, E. M. et alli – Avaliação de projetos sociais. São Paulo, Cortez, 1998.
9. Método do Quadro Lógico (MQL) - Manual de Planificação de Projetos Orientados para Objetivos, traduzido de "The Logical Framework Approach (LFA), Handbook for Objectives Oriented Project Planning", produzido pela NORAD, Agência Norueguesa para o Desenvolvimento Internacional.
10. BUARQUE, Cristovam. Avaliação econômica de projetos: uma apresentação didática. 26 reimpressão. Rio de Janeiro: Campus, 1984.
11. WOILER, Sansão; MATHIAS, Washington Franco. Projetos: planejamento, elaboração, análise. São Paulo: Atlas, 1996.

12. IACZINSKI SOBRINHO, Antônio. Elaboração e execução de projetos. Florianópolis:UFSC/
13. LAKATOS, Eva M ; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de Metodologia Científica. São Paulo: Atlas, 1991.270p.
14. Vargas, Ricardo – Gerenciamento de Projetos – Ed. Brasport
15. Empreendimentos Sociais Sustentáveis – Ed. Peirópolis - Ashoka