

# Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil



Elaborar bons projetos:  
alicerces

.4

Transformar esforço em resultado



Uma intervenção na sociedade pode se beneficiar da noção de “projeto” para se fazer clara, ser organizada e servir de base para compromissos entre pessoas. Para isso, a elaboração de projetos pode se apoiar em dois grandes movimentos:

1. Construir uma visão clara sobre a situação atual e sobre a situação desejada: descrever a realidade, identificando questões, e imaginar o que se gostaria que se transformasse após certo tempo;
2. Pensar que ações podem ser feitas para promover a mudança desejada e se organizar para tal.

Portanto, para elaborar projetos orientados a resultados é fundamental olhar para as mudanças que se deseja provocar no mundo e organizar o esforço que for necessário e adequado, tendo em vista as capacidades disponíveis.

Para construir uma boa imagem da situação atual e da situação desejada será preciso lidar cuidadosamente com

as seguintes questões:

- Como compreendemos a situação atual?
- Como compreendemos a questão social com a qual vamos lidar?
- O que gostaríamos que fosse diferente?
- Como pode se caracterizar essa nova situação?
- Quais os melhores caminhos para fazer essa mudança?

### Caracterizar a situação

A elaboração de projetos é, antes de tudo, um trabalho de transformação criativa. A base para tal produção são os movimentos do presente, a percepção que as pessoas têm sobre uma situação atual e o desejo de mudá-la. O processo de elaborar projetos é a arte de fazer um arranjo sistemático de impulsos e ideias que as pessoas têm em direção ao futuro e de prestar atenção aos elementos que já existem.

Um projeto nasce a partir de questões a respeito de uma situação, eventualmente envolvendo algum grau de sofrimento por um grupo ou segmento da população, aliado a um sentimento e visão de que algo poderia estar melhor ou ser diferente. Para caracterizar a situação ou contexto “inicial” um bom primeiro passo é identificar ou determinar qual o grupo que será central para o projeto, aquele com quem se compromete o projeto primariamente. Esse grupo costuma ser chamado de público-alvo.

### Com quem o projeto está efetivamente comprometido?

A partir dessa definição, fica mais fácil ampliar o olhar para o contexto no qual se pretende trabalhar. Para essa ampliação é importante considerar todos os demais grupos que “circundam” o público-alvo e com ele se relacionam, direta e indiretamente, observando necessidades e capacidades, ameaças e oportunidades, num exercício exploratório e analítico. Essa análise extrapola, portanto, o conjunto de pessoas diretamente interessadas, como

os jovens de uma comunidade, por exemplo - abrange também suas famílias, seus ambientes, seus grupos de convívio, as instituições que os atendem, a mídia que os afeta e assim por diante.

Algumas perguntas que podem ajudar um grupo empenhado em desenhar um projeto a retratar uma situação ou contexto são:

- Qual é a situação atual? O que a caracteriza? Como ela pode ser caracterizada sob diferentes pontos de vista?
- O que está acontecendo nessa situação? Desde quando? O que se repete historicamente? O que é uma tendência nova, emergente?
- Quem são as pessoas e grupos atuantes passiva e ativamente na situação? Que perfil têm hoje? O que está mudando neste perfil?
- Quem mais sofre com essa situação? Por quê? Quem se beneficia com essa situação? Por quê? Quem se interessa pela situação? Por quê?
- Quais são as relações que se estabeleceram entre esses diversos grupos? Quem colabora com quem? Quem respeita quem? Quem incomoda quem? Quem tem conflito com quem? Por quê? Que mudanças tem havido nessas relações? O que tende a acontecer nos próximos anos?
- Quais os principais fatos ou histórias que marcam a dinâmica desta situação? Por quais estágios ou fases já se passou anteriormente? Que estágio, ou fase, é o atual? Qual foi a dinâmica de cada momento? Como cada estágio preparou a próxima fase? Qual tende a ser a próxima fase? O que permanece bloqueado ou sem movimento? O que tende a forçar as coisas para que fiquem como estão?
- O que se pode, portanto, dizer a respeito das causas e consequências da situação atual? E sobre papéis e responsabilidades? Como cada um dos grupos envolvidos contribui para que as coisas estejam como estão?

Uma questão social ou um desafio enfrentado por um segmento da população nunca é determinado por uma



só causa. A realidade é complexa e para dar conta de uma boa compreensão sobre ela temos que considerar muitas causas e movimentos. Então, atenção: se apenas foi identificado um fator que causa toda a situação (por exemplo, “a falta de políticas públicas” etc.) recomecem as perguntas!

Essas perguntas podem ser usadas para a construção de uma imagem de como seria a situação ideal e como pode ficar a situação caso o projeto ou conjunto de projetos seja bem sucedido. Experimente fazer essas mesmas perguntas imaginando um tempo no futuro. Como deve ser? Como estaria o mesmo contexto se a situação se transformasse naquela desejada?

Habitualmente, ao olhar para o futuro, pode-se começar a pensar mais no que fazer e menos para a situação desejada propriamente dita. Cuidado! Antes de se prender no desenho do que fazer diante da situação que se deseja mudar, é necessário fazer o mesmo exercício de análise cuidadosa da situação desejada, sob o risco das ações ficarem restritas e pouco abrangentes. Uma boa análise tende a gerar inteligência avançada: qualquer esforço

tem sentido e mobiliza, potencializando todos os demais esforços.

### Identificar oportunidades

Um bom projeto pode nascer da leitura analítica de dois importantes aspectos: necessidades e oportunidades sociais. Do estabelecimento de uma boa relação entre necessidades e oportunidades nascem alternativas de intervenção que podem promover mudanças para melhor numa situação.

As oportunidades são elementos ou condições que já existem no contexto e que podem servir como se fossem alavancas e pontos de apoio, criando condições favoráveis à mudança. Numa comunidade, por exemplo, uma oportunidade pode ser a entrada ou saída de novos atores (como certos indivíduos, empresas, órgãos públicos ou associações), assim como pode ser uma condição geográfica (uma curta distância entre escolas e ONGs, por exemplo) ou uma nova perspectiva (a noção de microcrédito ou o surgimento da política de educação integral, por exemplo).

Algumas perguntas podem ajudar a identificar e caracterizar oportunidades, tais quais:

- O que já existe que pode facilitar o acesso a recursos, pessoas e informações?
- O que tende a favorecer uma mudança de ponto de vista ou despertar o interesse de alguns atores presentes na situação?
- Que capacidades não estão sendo bem usadas? O que está ocioso, disponível e pode ser aproveitado com relativa facilidade? Que capacidades e que recursos já têm sido investidos num sentido desejável?
- O que pode deixar de ser utilizado ou mobilizado para abrir espaços para novos acontecimentos e iniciativas?
- Que tipo de demanda está crescendo? Que tipo de demanda está diminuindo? Por quê?
- Onde existem forças de resistência? O que acontece se não forem contrapostas? Onde existem forças de leveza e cura? O que acontece se forem estimuladas e

nutridas?

Tanto na identificação de necessidades, como de oportunidades, é recomendável procurar a visão de pessoas que tenham experiência concreta com o trabalho em situações semelhantes, assim como escutar pessoas que vivenciam as situações mais críticas diretamente. Também é importante procurar dados secundários fornecidos por institutos de pesquisas (IBGE, IPEA etc.) que possam aprofundar a compreensão sobre as problemáticas envolvidas.

### Integrar os movimentos

Como resultados dos passos acima propostos surgirão duas “fotografias”:

1. uma “fotografia” da situação atual, que suscita questões, traz sofrimento para algum grupo e na qual estão estabelecidos certos padrões de relações;
2. uma fotografia que representa uma situação sonhada e desejada, na qual uma nova dinâmica é operada e novos padrões de relacionamento foram criados.

Podemos considerar que as duas “fotografias” são apenas dois momentos diferentes de um filme, descrevendo o que é o projeto. Pode ser de boa ajuda escrever o roteiro do filme, como se fosse uma grande história, para facilitar a compreensão do projeto e perceber o que está consistente e criativo ou inconsistente e conservador. Explorar e conversar sobre “o filme” pode dar bons elementos para verificar se o projeto está avançando na direção certa, algum tempo após o início das ações.

Para ajudar nessa reflexão, novas perguntas podem ser feitas:

- Quais são as principais transformações que aparecem da situação atual para a desejada?
- Que movimentos são essenciais para sair da situação atual e chegar à desejada? Quais não são?
- O que vai evidenciar que transformações aconteceram de uma situação para a outra?

- Quais as pequenas mudanças que acontecem entre uma fotografia e outra? Em que sequência?

Com toda essa conversa, o grupo, interessado em melhorar uma determinada situação, pode estar mais maduro para pensar as ações de forma que seu foco esteja nas mudanças que quer produzir e não apenas no que deseja fazer.

### Mérito, impacto e ressonância

A partir desses elementos, pode ser possível julgar se o projeto que se tem em mente e em mãos é um bom projeto. Mas o que é um bom projeto social? Sugere-se considerar três dimensões:

- MÉRITO:** todo projeto social tem que ter mérito, isto é, sentido, importância. Um projeto que tem mérito é um projeto que responde a uma necessidade. Para verificar qual o mérito do projeto é preciso, portanto, perguntar: qual é a necessidade que o projeto atende? Quem a reconhece e como? Importante perceber aqui que necessidade pode ser diferente de demanda.

Por exemplo: considere-se um projeto de levar sopa à noite para pessoas que vivem na rua, embaixo de pontes, com fome. Pode-se dizer que o projeto tem mérito, pois atende à necessidade de alimento e atenção para vários moradores de rua. Um projeto que não atende a uma necessidade real não tem mérito.

- IMPACTO:** um bom projeto social, além de ter mérito, também precisa gerar impacto. Impacto diz respeito à mudança de status quo que o projeto promove. Para verificar se um projeto tem impacto, basta responder honestamente à questão: que mudanças ocorrerão no sistema social vigente em função do projeto? Que tipo de mudanças de mentalidade haverá? Quais relações serão efetivamente alteradas na sociedade graças ao projeto?

Por exemplo, o “projeto sopa” mencionado acima, apesar de ter mérito, é um projeto de baixo impacto, pois praticamente nada se altera na sociedade, no

sistema social vigente, pela sua existência.

Um projeto levado a cabo por um conhecido grupo de palhaços profissionais em um hospital de São Paulo tinha como foco levar alegria às crianças que estavam hospitalizadas. Este projeto teve alto impacto no sistema hospitalar, pois promoveu uma forte mudança de mentalidade entre médicos e enfermeiras, que perceberam que era preciso trabalhar não somente a doença das crianças, mas também fortalecê-las interiormente para o enfrentamento daquela situação. Muitas práticas no hospital, incluindo o próprio treinamento dado à equipe de atendimento, mudaram por causa daquele projeto.



- RESSONÂNCIA:** um bom projeto social, além de ter mérito e impacto, pode ter também ressonância, que diz respeito a quanto o projeto foi recriado em outros âmbitos, para atender outras necessidades. Ressonância diz respeito a quanto o projeto inspirou o surgimento de novas iniciativas na sociedade. Para verificar

o grau de ressonância de um projeto, pode-se perguntar: o que surgiu de novo na sociedade, inspirado na experiência do projeto?

Por exemplo: na década de 1970, o Professor Yunus criou um projeto de microcrédito, em Bangladesh, que tinha o mérito de libertar um grupo de mulheres da dependência de agiotas. Esse projeto teve um forte impacto na sociedade, pois inseriu em seu bojo a noção de que crédito é um direito. Em muitos países, surgiram projetos de microcrédito baseados nessa premissa. O projeto de Bangladesh teve uma grande ressonância também: inspirados no modo de gestão do Professor Yunus, começaram a surgir diferentes empresas não mais voltadas primariamente à produção de lucro, mas à promoção de mudanças sociais, em várias áreas. Uma empresa de laticínios, por exemplo, desenvolveu toda uma linha de negócios visando favorecer a segurança nutricional de famílias de baixa renda.

### Fontes para consulta e aprofundamento:

KISIL, R. *Elaboração de projetos e propostas para organizações da sociedade civil*. Coleção Gestão e Sustentabilidade. São Paulo: Global/ Instituto Fonte, 2000.

SILVA, A. L. P. *Utilizando o planejamento como ferramenta de aprendizagem*. Coleção Gestão e Sustentabilidade. São Paulo: Global/ Instituto Fonte, 2000.

# Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

Esta Coleção é composta por 50 folhetos com variados temas de apoio à gestão de Organizações da Sociedade Civil. Foi preparada pela equipe do Instituto Fonte e lançada em agosto de 2012. Está disponível de forma gratuita no site: [www.institutofonte.org.br](http://www.institutofonte.org.br).

Esta publicação é parte dos materiais e atividades desenvolvidos no projeto “Empoderando pessoas e criando capacidades nas organizações da sociedade civil” que tem o objetivo de potencializar os resultados e impactos positivos gerados pelos projetos desenvolvidos por essas organizações, qualificando seus gestores em temas que envolvem desde a elaboração de projetos à prestação de contas, visando contribuir para gerar resultados que assegurem os direitos de crianças, adolescentes e jovens brasileiros, público-alvo dessas organizações, sobretudo aqueles em situação de vulnerabilidade.

O(s) autor(es) é(são) responsável(is) pela escolha e apresentação dos fatos contidos neste livro, bem como pelas opiniões nele expressas, que não são necessariamente as da UNESCO, nem comprometem a Organização. As indicações de nomes e a apresentação do material ao longo deste livro não implicam a manifestação de qualquer opinião por parte da UNESCO a respeito da condição jurídica de qualquer país, território, cidade, região ou de suas autoridades, tampouco a delimitação de suas fronteiras ou limites.

Esclarecimento: a UNESCO mantém, no cerne de suas prioridades, a promoção da igualdade de gênero, em todas suas atividades e ações. Devido à especificidade da língua portuguesa, adotam-se, nesta publicação, os termos no gênero masculino, para facilitar a leitura, considerando as inúmeras menções ao longo do texto. Assim, embora alguns termos sejam grafados no masculino, eles referem-se igualmente ao gênero feminino.

**Coordenação geral:** Flora Lovato | **Coordenação técnica:** Antonio Luiz de Paula e Silva

**Equipe responsável:** Alexandre Randi, Ana Bianca Biglione, Antonio Luiz de Paula e Silva, Arnaldo Motta, Flora Lovato, Gladys Cristina Di Cianni, Helena Rondon, Joana Lee Ribeiro Mortari, Lafayette Parreira Duarte, Luciana Petean, Madelene Barboza, Mariangela de Paiva Oliveira, Marina Magalhães Carneiro de Oliveira, Martina Rillo Otero e Sebastião Luiz de Souza Guerra.

**Revisão ortográfica:** Gladys Cristina Di Cianni | **Ilustrações:** Lia Nasser | **Design:** Disco Design

[www.institutofonte.org.br](http://www.institutofonte.org.br)

