

# Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil



Elaborar bons projetos:  
diferenciais

.4

Transformar esforço em resultado

Espera-se que uma equipe ao elaborar um projeto desenvolva forte alinhamento na sua compreensão da dinâmica, fatos, personagens, necessidades e oportunidades da situação atual e também com relação àquilo que se quer ver diferente. Esse alinhamento é muito importante, pois, caso contrário, cada um pode partir de um ponto diferente e desejar chegar a lugares distintos: pode dar “nó”...

Para fortalecer e consolidar esse alinhamento, construindo um projeto consistente que possa atender à expectativa de múltiplos interessados, é importante dar atenção a diversos aspectos:

1. Caracterização da situação
2. Definição de objetivos
3. Construção de um plano de ação
4. Formação de uma equipe
5. Desenho de um plano de avaliação
6. Elaboração de um orçamento
7. Produção de um documento

O primeiro aspecto está exposto no folheto “Elaborar bons projetos: alicerces”. Não deixe de ler!

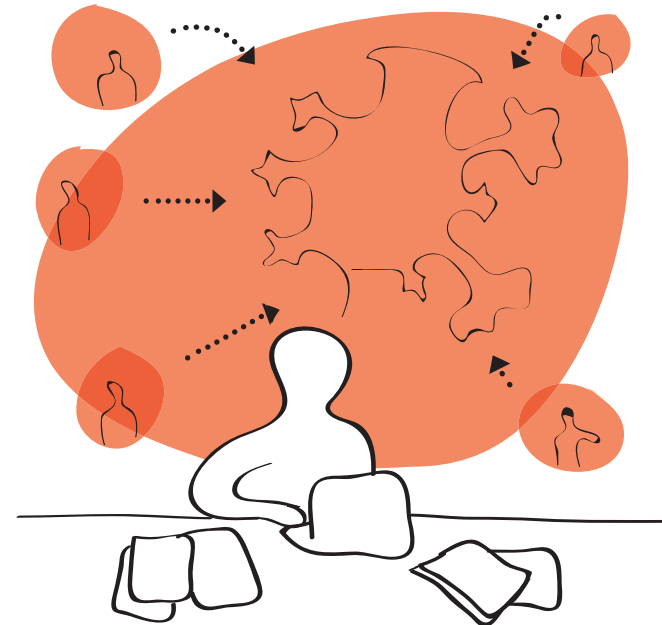
### Definir objetivos

Objetivos expressam claramente o compromisso que o projeto assume perante a sociedade. Para chegar a uma boa articulação daquilo que se pretende conseguir, pode-se perguntar:

- Com que podemos nos comprometer efetivamente?
- Por quais resultados podemos assumir responsabilidade?
- Pelo que queremos ser cobrados durante e ao fim do projeto?

É comum as instituições assumirem dois níveis de objetivos: um conjunto de objetivos gerais, ligados ao efeito que o projeto deve promover, e um conjunto de objetivos específicos, que expressam mudanças necessárias para

que o projeto faça a diferença desejada na sociedade. Os objetivos específicos podem ser um detalhamento dos objetivos gerais e também um conjunto de objetivos a serem alcançados paulatinamente (por exemplo, anualmente).



Bons objetivos podem ser escritos começando com um verbo no infinitivo, como, por exemplo, “Ensinar os jovens do bairro a fortalecer a sua empregabilidade”. Podem também ser expressos do ponto de vista de uma conquista, como, por exemplo, “Todos os jovens do bairro trabalhando conforme a sua vocação”. Escrever objetivos sob diferentes pontos de vista pode, inclusive, aprofundar a noção dos propósitos do projeto. Bons objetivos costumam ser concisos, simples, tocam o coração e desafiam a pensar sobre o que fazer.

### Construir um plano de ação

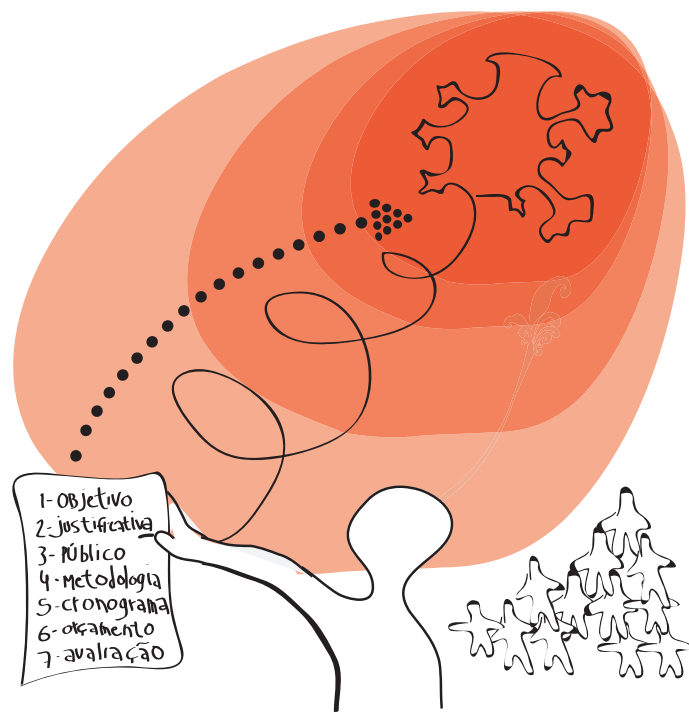
Um plano de ação funciona como um mapa: indica o caminho a ser percorrido e a ordem dos esforços a serem empreendidos. Um bom plano de ação responde à pergunta “como chegar lá?” e se constitui numa sequência de ações

e atividades escolhidas a dedo, articuladas de forma lógica e distribuídas no tempo. Algumas perguntas que podem ser trabalhadas na construção do plano de ação:

- O que é preciso fazer para atingir os objetivos?
- Que ações precisarão ser realizadas?
- Quando cada ação deverá ser implementada?
- O que deve acontecer antes de quê?
- O que é necessário fazer antes de cada ação?
- O que resulta de cada ação?
- Quanto tempo cada ação levará, aproximadamente, para ser implementada?
- Quem será responsável em cada ação?
- O que é preciso prever em termos de atividades de suporte e apoio?

O plano de ação pode ser construído também graficamente, numa tabela chamada cronograma: faz-se um quadro com períodos de tempo (meses, por exemplo) e em cada período se colocam as atividades que acontecerão agrupadas por cores ou formas diferentes. Um bom cronograma oferece uma visão rápida das atividades essenciais do projeto e facilita a sincronia dos esforços.

A elaboração do plano de ação e do cronograma envolve provavelmente algumas rodadas em que se constrói uma versão e olha-se para o todo, fazendo os ajustes necessários. Nesse processo, a equipe pode ser confrontada com questões bem práticas: “consigo me comprometer com isso?”, “o que é necessário para que eu realize essa ação adequadamente?”, “existe uma forma melhor de se fazer isso?”, “o que será preciso aprender para fazer isso acontecer?” e, finalmente, “quais as consequências de eu não conseguir fazer determinadas atividades?”. Esse confronto deve gerar modificações no plano de ação até que ele se torne factível e gere compromisso entre todos os envolvidos.



### Formar uma equipe

Formar uma equipe para o projeto não envolve simplesmente dizer quem serão as pessoas que vão trabalhar no projeto, mas sim definir o perfil ideal da equipe para o projeto, escolher e recrutar as pessoas e, por fim, prepará-las para o trabalho.

Formar uma equipe envolve um intenso trabalho. Será preciso construir um perfil de cada pessoa da equipe, bem como desenhar a composição da equipe como um todo, complementando talentos e capacidades. Recrutar pressupõe atrair e contratar cada um dos indivíduos que se deseja que estejam na equipe, bem como definir políticas que tenham validade para todas as pessoas. Cada pessoa deverá ser informada sobre o que se espera dela, o que é o projeto, quais as condições e a formação que terá à disposição; a equipe toda deverá ser integrada entre si,

com a instituição e com a comunidade, fazendo os acordos necessários para desempenhar bem o seu trabalho.

### Desenhar um plano de monitoramento e avaliação

Além de prever sua execução, é recomendável que o projeto faça a previsão de como monitorará e avaliará seu andamento e seus resultados após cada ciclo de realização. Preparar-se para a avaliação já na fase de elaboração do projeto pode facilitar a sua execução, posteriormente, em pelo menos dois aspectos: previsão de recursos no orçamento inicial para essa atividade e a coleta sistemática de algumas informações desde o início do projeto.

Monitorar e avaliar o projeto é fundamental para que se possa criar condições para rever como o projeto está sendo implementado e o que está conseguindo transformar na situação. Prever o monitoramento e a avaliação também deve incluir a discussão sobre a criação de espaços de reflexão entre os membros das equipes envolvidas com o projeto. Tempos e espaços para deslocar-se, um pouco do fazer e dedicar-se ao aprender.

Uma caracterização da situação é de grande valia para construir um panorama de informações que podem ser relevantes para que o projeto cuide de coletar sistemática ou esporadicamente.

Neste momento, é útil pensar nas seguintes questões:

- Que espaços de encontro construiremos para observar e refletir sobre o andamento das ações?
- Que informações podemos colher sistematicamente que nos ajudem nessas reflexões?
- Quais questões gostaríamos de responder a cada ciclo de implementação do projeto e que nos ajudariam a melhorá-lo no ciclo seguinte?
- Que informações a nossa imagem de situação desejada sugere que são importantes serem coletadas durante a implementação do projeto para sabermos se estamos nos aproximando dela?
- Que processo de avaliação gostaríamos de realizar

passado esse ciclo?

- O que devemos garantir para que esse processo seja possível?
- Quem, além da equipe, deve ser envolvido no processo de avaliação do projeto?

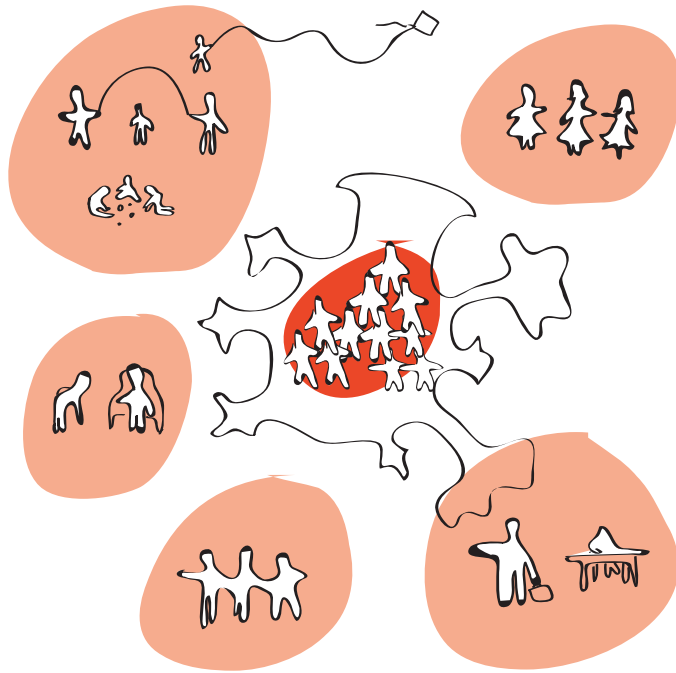
### Elaborar um orçamento

A execução do projeto certamente vai requerer recursos de diversos tipos. Esses recursos devem ser previstos no planejamento de cada ação e atividade. Prever uma ação e não estimar adequadamente os recursos necessários para ela é como convidar pessoas para uma viagem de carro e esquecer-se de encher o tanque: pode haver uma grande decepção no caminho. Um bom orçamento ajuda a evitar esse tipo de constrangimento.

Elaborar um orçamento é estimar todos os recursos necessários para que o projeto aconteça satisfatoriamente, sem desperdícios nem carências, estabelecendo o valor financeiro de cada um desses recursos. Orçar, portanto, é calcular o custo do projeto e prever de onde cada recurso virá. É estimar despesas, receitas e investimentos necessários para realizar as ações e finalidades descritas anteriormente.

As receitas podem incluir: doações, venda de serviços e produtos, investimentos financeiros provenientes de algum fundo, entre outros. As despesas podem incluir: obras, remuneração de pessoas, serviços de terceiros, equipamentos, materiais, impostos, entre outros.

Habitualmente, o orçamento é apresentado em uma tabela - um quadro com itens e valores relacionados a cada atividade/ação prevista. O orçamento pode também conter a dimensão temporal, indicando quando os recursos serão recebidos e despendidos, facilitando o planejamento. Um orçamento simples e caprichado oferece transparência ao projeto e facilita a compreensão de como será a entrada e a saída do dinheiro.



### Produzir um documento

Colocar o plano do projeto no papel pode ser importante por várias razões: primeiro, é a expressão formal do compromisso assumido; também ajuda mais pessoas a entenderem o que está sendo proposto; facilita lembrar o que foi combinado; pode ser enviado a potenciais doadores na mobilização de recursos.

Um pequeno grupo ou mesmo uma pessoa pode ficar responsável por sistematizar as principais decisões num documento, mas recomenda-se que o documento seja submetido à leitura de todos os envolvidos no processo, para que deem suas contribuições de melhoria e indiquem se estão efetivamente se comprometendo com as mesmas coisas.

É importante considerar que um bom documento é produto da conversa sobre o projeto. Se o documento está pobre, pode ser porque a conversa sobre o projeto também

esteja pobre. Quando a conversa é rica - e bem registrada - a tendência é a produção de documentos ricos e inspiradores. O documento deve conter basicamente os aspectos essenciais do que foi conversado até o momento sobre o projeto. Evidentemente, o conteúdo do documento pode variar a depender das especificidades do projeto.

### Recomendação de leitura

- 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)



**CRISTINA ESPERANÇA**

Um projeto

Em parceria com a



Departamento de Normas Técnicas para a Educação e Cidadania da Cultura

PROGRAMA  
**PETROBRAS**  
DESENVOLVIMENTO  
& CIDADANIA

**BR** **PETROBRAS**

GOVERNO FEDERAL  
**BRASIL**  
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA