

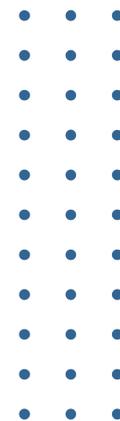
Apostila

Elaboração de PROJETOS



Apostila

Elaboração de PROJETOS



Abril de 2021

© 2021 Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.
Todos os direitos reservados. Permitida a
reprodução desde que citada a fonte. A
responsabilidade pelos direitos autorais de
textos e imagens desta obra é do autor.

1ª edição. Ano 2021, Brasília

Elaboração

*Deutsche Gesellschaft für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH*, através
do projeto “Produção Sustentável e
Regularização Ambiental em três Regiões
da Amazônia”, uma parceria com Natura e
Symrise no âmbito do programa DeveloPPP
do Ministério para a Cooperação
Internacional da República Federal da
Alemanha (BMZ).

Apoio

Ministério Federal do Meio Ambiente,
Proteção da Natureza e Segurança
Nuclear (BMU) da Alemanha, por meio da
*Deutsche Gesellschaft für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH*.

Texto

Miriam Prochnow
Wigold Schaeffer

Textos adicionais

Marcos Roberto Pinheiro
Verena Almeida

Organização e revisão técnica

Doerte Segebart
Elisa Malta
Fabiana Cava
Katharina Bohl
Mariana Santos

Contribuição

Isabela de Lima Santos

Revisão ortográfica

Viviane Pasko

Projeto gráfico e diagramação

Anelise Stumpf (www.finotraco.com.br)

Imagens

Alexander Rose
Studio Lumix/GIZ
Natiê Melo/Instituto Yandê
Flickr do TerraMar
<https://www.flickr.com/photos/redeterramar>
Flickr do Mercados Verdes
<https://www.flickr.com/photos/sociobioamazonia>

Sumário

NOÇÕES GERAIS

1. Introdução
2. O que é o projeto?

08

09

09

ETAPA 1

A definição do projeto: o que queremos fazer?

12

1. Como começar a elaboração de um Projeto?

13

1.1. Por que definir o projeto em reunião?

13

1.2. Por que definir em reunião?

13

1.3. Quem deve participar?

13

1.4. Qual deve ser o produto das reuniões?

14

1.5. Como definir o “problema” do seu projeto?

14

2. O que um projeto precisa conter?

19

2.1. Identificação do Projeto

19

2.2. Identificação do Proponente	19
2.3. Histórico de experiência da instituição proponente/executora	19
2.4. Caracterização do problema e justificativa	20
2.5. Objetivo geral	20
2.6. Objetivos específicos	21
2.7. Metas	21
2.8. Atividades	22
2.9. Benefícios e beneficiários	22

ETAPA 2

A lógica do projeto é o plano de trabalho:
como vamos agir para chegar no nosso objetivo?

23

1. Metodologia	24
2. Cronograma	25
3. Controle de riscos	26

ETAPA 3

O andamento do projeto: como vamos avaliar,
tirar conclusões e disseminar resultados

28

1. Sustentabilidade	29
2. Disseminação dos resultados	30
3. Monitoramento e avaliação	30
3.1. Por que monitorar o projeto?	30
3.2. Monitoramento	31
3.3. Avaliação	31

3.4. Cadeia de Impactos

3.5. Indicadores

ETAPA 4

O orçamento: quanto vai custar o projeto?

1. Orçamento
2. Memória de cálculo

ETAPA 5

O toque final

1. Referências bibliográficas
2. Resumo executivo
3. Anexos

FONTES DE FINANCIAMENTO

1. Editais
2. Financiamento coletivo

ASPECTOS IMPORTANTES QUE PRECISAMOS CONSIDERAR

1. Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS)
2. A temática de gênero no contexto de projetos

DADOS BIBLIOGRAFICOS

31

34

37

38

38

40

41

41

41

42

43

45

46

47

49

56



NOÇÕES GERAIS



“

Um 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.

”

(ONU, 1984)

1. Introdução

A elaboração de um projeto requer antes de tudo um ambiente adequado para o desenvolvimento das ideias do grupo, tempo e paciência para que se possa trabalhar em conjunto, exercitando o respeito e o dom de ouvir o outro.

A **concentração** e o **espírito de grupo** são dois elementos essenciais para se materializar boas ideias.

Além disso, algumas variáveis tornam-se muito importantes neste processo, como a distinção do papel da **liderança** no grupo, descobrindo que o real líder reconhece os “talentos” individuais de cada participante, ajudando no desenvolvimento da criatividade e participação de todos, criando assim um ambiente de comprometimento com a missão coletiva e um processo descentralizado.

A **capacidade técnica** é outro fator fundamental para se obter resultados positivos. Não adianta ter excelentes ideias

se não há competência para desenvolver uma boa estratégia de como materializá-la.

Muitas vezes nossas instituições não contam com especialistas em diferentes áreas, portanto será necessário buscar apoio junto aos colegas, a outras instituições ou junto ao próprio financiador.

E, por fim, a criatividade e o **comprometimento** são virtudes para que se tenham, ao mesmo tempo, caminhos criativos para a realização das atividades propostas e, comprometimento com o processo que se está criando.

2. O que é um Projeto?

Um projeto surge em **resposta** a um problema concreto. Elaborar um projeto é, antes de tudo, contribuir para a solução de problemas, transformando IDEIAS em AÇÕES.

O documento chamado PROJETO é o resultado obtido ao se “projetar”, desenhar em um papel, tudo o que é necessário para o desenvolvimento de um conjunto de atividades a serem executadas. Neste projeto, apresenta-se quais são os objetivos, quais os meios e quanto de recurso são necessários; onde serão obtidos e como serão avaliados os resultados.

A organização do projeto em um documento nos auxilia a sistematizar o tra-

balho em etapas a serem cumpridas, compartilhar a imagem do que se quer alcançar, identificar as principais deficiências a superar e apontar possíveis falhas durante a execução das atividades previstas.

Um bom projeto escrito tem que mostrar-se capaz de comunicar todas as informações necessárias e é por isso que, em geral, existem elementos básicos que compõem sua apresentação:

Título

Reflete o conteúdo da proposta

Equipe

Pessoas responsáveis pela ideia e sua execução

Justificativa

Definição clara do problema a ser tratado

Objetivos

Definição clara dos objetivos gerais e específicos

Procedimentos

Descrição de todas as atividades e como serão implementadas

Cronograma

Datas de implementação das atividades

Avaliação

Como, quando e por quem será avaliado o projeto

Disseminação

do projeto para o ambiente

Apoio institucional

Quem apoia o que o projeto propõe e quais as instituições dispostas a participar das atividades

Se o seu projeto se transformar numa proposta de financiamento e se for aprovada por algum financiador, significa que ele **compreendeu o programa** que a sua entidade pretende realizar, **percebeu**

sua importância e as **possibilidades de êxito**. Em outras palavras, o financiador deve acreditar nas metas de sua entidade, se identificar com seus objetivos e visualizar as chances de sucesso.

“

Elaborar projetos é uma forma de independência. É uma abordagem para explorar a criatividade humana, a mágica das ideias e o potencial das organizações. É dar vazão para a energia de um grupo, compartilhar a busca da evolução.

”

(Kisil R., 2001)





ETAPA 1

**A definição
do projeto:** o que
queremos fazer?

1. Como começar a elaboração de um projeto?

O trabalho começa pelo “coração” do projeto: a definição concreta do objeto de trabalho, os propósitos, os objetivos existentes e uma visão clara do problema que se quer resolver com a execução dessa ideia. É importante discutir a ideia central da proposta desde o início com todas as pessoas interessadas, pois seu envolvimento futuro nos trabalhos será motivado pelas visões compartilhadas nesta primeira etapa.

Para isso serão necessários encontros ou reuniões com a comunidade e as pessoas envolvidas, para definir de forma participativa o problema que o grupo ou a comunidade pretende resolver.

1.1. Por que definir em reunião?

- Para ver a expectativa de todos, esclarecer as ideias e objetivos do grupo, a fim de “recortar” o escopo do projeto e definir o público-alvo que se pretende trabalhar;
- Motivar todos os presentes para a ação;
- Reunir as informações necessárias para escrever o projeto;
- Procurar informações sobre as fontes de recursos;
- Criar corresponsabilidade entre a equipe do projeto.

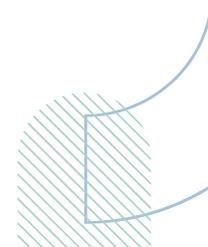
1.2. Quem deve participar?

Todas as pessoas envolvidas com o tema, especialmente as interessadas em elaborar o projeto escrito e depois participar de sua realização.

1.3. Como fazer a reunião?

É importante estabelecer uma **programação** para conduzir o debate sobre o projeto a ser definido;

- Recomenda-se que o grupo defina uma **pessoa** para guiar a conversa e fazer anotações e registros;
- Se o grupo ou a comunidade ainda não definiu qual seria o tema do projeto, é bom começar a reunião com a **identificação do problema**;
- No box na página 15, apresentamos duas dinâmicas que podem ajudar nessa definição: a **Árvore de Problemas** e a **FOFA**;
- Uma forma bem produtiva para organizar as ideias é desenhar um **quadro de definição do projeto** na lousa ou usar papel-cartaz e pincel atômico. Este quadro auxilia a visualizar em um mapa geral, o contexto em que se quer trabalhar no projeto, começando pelo problema a resolver, analisando o conjunto de coisas e pessoas que cercam e influenciam o alvo do seu projeto;



- Durante o debate em grupo, é interessante solicitar para que todas as pessoas deem ideias concretas sobre como trabalhar o tema do projeto, quais atividades desenvolver, quem envolver, quais aspectos considerar etc. Essas ideias serão anotadas mesmo sem ter todos os detalhes. É importante incentivar todas as pessoas presentes a expressarem as suas ideias, inclusive aos mais tímidos ou àqueles que não se acham preparados para ajudar;
- A pessoa que ficou responsável pelo registro deve assumir a tarefa de organizar as ideias no quadro, tendo o cuidado de ouvir a todos e estimular a participação.

O organizador da reunião deve valorizar todas as ideias e não só as que fazem sentido para ele, pois no final quase tudo pode ser aproveitado, e ele pode não estar vendo o que outros estão vendo

Para este papel, dá-se o nome de **facilitador**. A função desta pessoa é facilitar a reunião para que todos possam contri-

buir e a ideia ficar mais completa, mais reconhecida e mais apropriada por todos.

1.4. Qual deve ser o produto da reunião

Ao final do processo, deve-se ter alcançado:

- Um quadro com a definição do projeto, preenchido com o tema do projeto, o problema, possíveis atividades a serem desenvolvidas, possíveis pessoas e parceiros a serem envolvidos e outros fatores do contexto que merecem atenção;
- A consolidação da equipe de pessoas que de fato vai se responsabilizar pela **redação do projeto**;
- A indicação de um grupo responsável para pesquisar fonte de recursos, caso não haja uma fonte de recurso (um financiador) definida;
- Uma previsão de data para a próxima reunião.

1.5. Como definir o “problema” do seu projeto?

Existem diversas ferramentas e dinâmicas de planejamento que podem ser utilizadas para evidenciar o problema central de um projeto. Nesta cartilha, são apresentadas duas ferramentas: a “**Árvore de problemas**” e a **FOFA**.

A ferramenta da “Árvore de problemas”

A construção da “árvore de problemas” em plenária possibilita uma melhor capacidade de visualização da realidade e maior compreensão das causas e consequências do problema central. Em uma reunião, a construção da “árvore de problemas” propicia uma dinâmica visual que ajuda a descrever o problema de forma coletiva e compartilhada, integrando as diferentes visões sobre o assunto.

Para começar a reflexão, desenha-se uma árvore num cartaz grande, com um tronco, raízes e galhos. Nesse desenho, **o tronco representa o problema**, as **raízes representam as causas** e os **galhos as consequências do problema**.

O primeiro passo é identificar o “problema”, ou seja, o obstáculo que dificulta a mudança da situação existente para a situação desejada. É a insatisfação de quem está planejando, frente à realidade que deseja ser modificada. Esse problema pode ser identificado por meio de uma dinâmica de chuva de ideias com o grupo ou comunidade, registrando todas as ideias em tarjetas. Se o número de problemas apontados for muito grande, deve-se priorizar e focar num problema central ou mais significativo na opinião da comunidade. Esse problema central será escrito no tronco da árvore.

Na copa da árvore, são colocadas tarjetas com as consequências e efeitos derivados desse problema central.

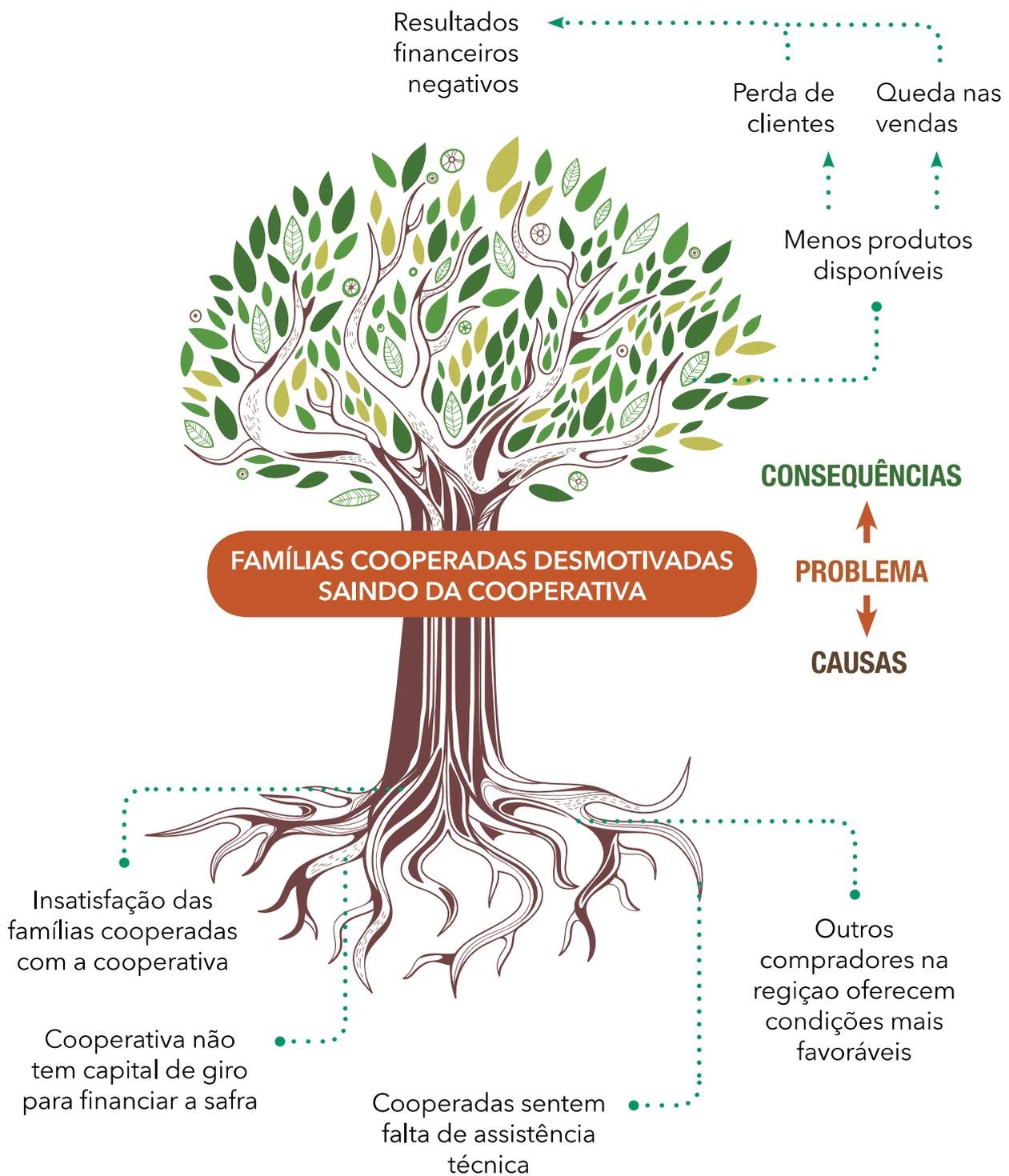
Nas raízes da árvore, são escritos os fatores que causam o problema. Geralmente, é possível identificar várias causas, e mais outras causas para estas causas.

Quando tivermos identificados o problema, causas e consequências, podemos **agrupar as tarjetas** e ligá-las com **linhas**, para deixar suas relações causais mais nítidas e estabelecer as ligações mais importantes. A dinâmica visa reduzir a complexidade da realidade e identificar qual foi o motivo que originou o problema (a raiz do problema).

De forma geral, esse processo facilita a delimitação do tema que queremos empreender por meio de ações transformadoras. Essa reflexão será um conteúdo fundamental para subsidiar o tópico “**justificativa**” do seu projeto.

É muito importante termos clareza dos raízes e das causas do nosso problema. Pois é justamente para elas que devemos direcionar as atividades do nosso projeto!

Exemplo



A ferramenta “FOFA”

A ferramenta “Fofa” é muito utilizada para auxiliar nos diagnósticos de uma organização. Ela tem esse nome porque é o acrônimo para Forças, Oportunidades, Fragilidades e Ameaças que envolvem a gestão de um projeto, descritas a seguir:

-  Forças● são aspectos positivos internos (pontos fortes de dentro da organização);
-  Oportunidades● são fatores positivos externos (pontos fortes de fora da organização);
-  Fragilidades● são as questões negativas internas (desafios de dentro da organização); e
-  Ameaças● são as questões negativas internas (desafios de dentro da organização); e

A matriz Fofa é uma ferramenta simples que organiza o pensamento de forma prática e permite às organizações um melhor entendimento sobre o panorama em que se inserem, ajudando a nortear a tomada de decisão. O detalhamento dos quatro elementos **Fofa facilita uma análise estratégica, qualificada e fundamentada para elaborar um planejamento, diminuindo riscos e concen-**

trando nas oportunidades. Você pode utilizá-la em uma dinâmica com sua equipe para ajudá-los a **visualizar os fatores que favorecem e os que dificultam o bom desempenho da instituição ou de um projeto** específico. E o resultado dessa dinâmica pode, por exemplo, embasar a definição de prioridades de captação de recursos e gerar um projeto mais consensual e participativo.

Vamos ver um exemplo dessa cooperativa:

	Fatores Internos (controláveis)	Fatores Externos (não controláveis)
Fatores Positivos	<p>FORÇAS Use-as</p> <ul style="list-style-type: none">• Tem um produto de alta qualidade• Tem uma boa estrutura (patrimônio)	<p>OPORTUNIDADES Aproveite-as</p> <ul style="list-style-type: none">• Demanda do mercado crescente• Editais de compras públicas no município
Fatores Negativos	<p>FRAQUEZAS Elimine-as</p> <ul style="list-style-type: none">• Diretores não dividem as tarefas• Falta de capital de giro• Associados não pagam as mensalidades	<p>AMEAÇAS Neutralize-as</p> <ul style="list-style-type: none">• Novos concorrentes• Demanda decrescente• Crises econômicas• Fatores climáticos ou políticos

Na hora de construir o nosso projeto, devemos focar em atividades que eliminam as fragilidades ou neutralizam as amea-

ças. Também podemos pensar em ações para melhor aproveitar as oportunidades, usando as nossas forças!

2. O que um projeto precisa conter?

Os principais itens que compõem um projeto devem se relacionar de forma bastante orgânica, de modo que o desenvolvimento de uma etapa leve necessariamente à outra.

2.1. Identificação do projeto

Deve conter o título do projeto, o local em que será implementado, a data da elaboração, a duração do projeto e a previsão de início.

2.2. Identificação do proponente

Deve conter algumas informações sobre o proponente do projeto, ou seja, sobre quem qual grupo o propõe: nome, endereço completo, forma jurídica, data do registro jurídico, CNPJ, representante legal e ato que lhe atribui competência, coordenador do projeto e seu endereço.

É importante não se esquecer de mencionar todos os parceiros do projeto, indicando com transparência quem é o proponente e quem participará da execução.

2.3. Histórico de experiência da instituição proponente/executora

Deve conter uma descrição sucinta dos trabalhos que vêm sendo realizados pela organização, exemplos de projetos que já foram executados ou propostos e em que região, localidade ou comunidade. É importante indicar a experiência e a aptidão da instituição em desenvolver trabalhos semelhantes ao proposto e demonstrar porque o projeto irá obter sucesso.

Pode-se seguir o seguinte roteiro:

- Nome ou tipo dos trabalhos/projetos/campanhas executados;
- Data ou período dos trabalhos/projetos/campanhas executados;
- Fontes financiadoras e valor do orçamento (se for o caso);
- Principais resultados e conquistas alcançados;
- Parcerias desenvolvidas com entidades financiadoras e outros órgãos (governamentais ou não).

Se a organização tiver muitos trabalhos já desenvolvidos, descreva os mais importantes e/ou os que foram desenvolvidos, pelo menos, nos últimos três anos. Nesse caso, anexe o portfólio, com publicações, vídeos ou outros produtos desenvolvidos pela organização.

No caso de órgão público, mostre também a experiência e os resultados alcançados por gestões/direções anteriores nas áreas de interesse do projeto.

2.4. Caracterização do problema e justificativa

A elaboração de um projeto se dá introduzindo o que pretendemos resolver ou transformar. Este problema deve ser delimitado e caracterizado para conhecermos suas dimensões, origens, histórico, implicações e outras informações. Esta prática nos dará maior intimidade com o tema, permitindo um diagnóstico mais fiel e definindo estratégias mais precisas para sua resolução.

Aqui deve ficar claro que o projeto é uma resposta a um determinado problema percebido e identificado pela comunidade ou pela entidade proponente.

Após a caracterização do problema/situação, podemos justificar a necessidade da intervenção. Esclarecimentos sobre a importância de sua realização a nível socioeconômico-ambiental, evidências da sua viabilidade e outras informações que possam auxiliar o financiador na tomada de decisões devem ser enfatizadas.

Deve descrever com detalhes a região onde vai ser implantado o projeto; situação ambiental (como os recursos naturais foram e estão sendo usados), principais atividades econômicas, número de famílias/pessoas direta e indiretamente envolvidas/beneficiadas com os resultados do

projeto, condição de saúde e educação, formas e meio de transporte, problemas ambientais e econômicos, organizações potencialmente existentes etc.

A justificativa é uma parte muito importante em um projeto, ela deve responder: Por que executar o projeto? Por que ele deve ser aprovado e implementado?

Algumas perguntas que podem ajudar a responder esta questão:

- Qual a importância desse problema/ questão para a comunidade? E para a conservação dos recursos naturais da região?
- Existem outros projetos semelhantes sendo desenvolvidos nessa região ou nessa área temática?
- Qual é a possível relação e atividades semelhantes ou complementares entre eles e o projeto proposto?
- Quais são os benefícios econômicos, sociais e ambientais a serem alcançados pela comunidade e os resultados para a região?

2.5. Objetivo geral

Tem-se empregado o termo objetivo geral para a situação ideal almejada, em poucas palavras, o objetivo geral deve expressar o que se quer alcançar na região em longo prazo, ultrapassando inclusive o tempo de duração do projeto. Geralmente o objetivo geral está vinculado à estratégia global da instituição.



2.6. Objetivos específicos

Os objetivos específicos também podem ser chamados de resultados esperados. São os efeitos diretos das atividades ou ações do projeto. Ao contrário dos objetivos gerais, que nem sempre poderão ser plenamente atingidos durante o prazo de execução do projeto, os objetivos específicos devem se realizar até o final do projeto.

2.7. Metas

As metas, que muitas vezes são confundidas com os objetivos específicos, são os resultados parciais a serem atingidos e neste caso podem e devem ser bastante concretos. A definição de metas com elementos quantitativos e qualitativos é conveniente para avaliar os avanços. Ao escrevermos uma meta, devemos nos perguntar: o que queremos? Para que o queremos? Quando o queremos?

Quando a meta se refere a um determinado setor da população ou a um determinado tipo de organização, devemos descrevê-los adequadamente. Por exemplo, devemos informar a quantidade de pessoas que queremos atingir, o sexo, a idade e outras informações que esclareçam a quem estamos nos referindo.

Cada objetivo específico deve ter uma ou mais metas. Quanto melhor dimensionada estiver uma meta, mais fácil será definir os indicadores que permitirão evidenciar seu alcance.

Nem todas as instituições financiadoras exigem a descrição de objetivos específicos e metas separadamente. Algumas exigem uma ou outra forma.

2.8. Atividades

São as ações previstas para a realização do projeto, devendo ser claramente descritas e relacionadas aos objetivos específicos.

Devem ser numeradas em ordem cronológica de execução e indicar, quando couber, unidades de medida (ex. metros, kg, dúzia, litros etc.) e quantidade.

É importante que as atividades sempre sejam relacionadas com os objetivos específicos ou com as metas, pois é através da soma das atividades que se avalia a possibilidade do projeto atingir seu objetivo geral.

2.8. Benefícios e beneficiários

Na proposta, deve ser descrito detalhadamente quem será beneficiado com a realização do projeto. Nessa parte da proposta, podemos nos guiar pelas seguintes perguntas:

- De quem partiu a iniciativa de elaborar o projeto? Foram realizados encontros com os beneficiários? Quantas pessoas participaram? Faça uma breve descrição do processo de elaboração da proposta.
- Como se dará a participação dos beneficiários na execução do projeto?
- Como a comunidade será beneficiada com o projeto? Através de quais benefícios?
- Quantas pessoas exatamente serão beneficiadas de forma direta e indireta? Quantas delas são mulheres e jovens?





ETAPA 2

**A lógica do
projeto é o Plano
de trabalho:**

Como vamos agir
para chegar no
nosso objetivo?

Os objetivos do projeto que foram definidos na etapa anterior devem conter seus respectivos procedimentos de trabalho. O ideal é verificar se para cada objetivo, há um procedimento claro, ou se não é um objetivo “morto”. A ideia central é sempre que possível **justificar os métodos de trabalho escolhidos** para garantir uma maior coerência e consistência ao projeto.

1. Metodologia

A metodologia deve descrever as formas e técnicas que serão utilizadas para executar as atividades previstas, devendo explicar passo a passo a realização de cada atividade.

A proposta de metodologia do projeto deve responder às seguintes questões:

Como o projeto vai **atingir seus objetivos**?

Como serão **coordenadas e gerenciadas** as atividades?

Quais as tarefas são de responsabilidade da **organização** e do grupo alvo?

Quais são os **tipos de atividades** a serem desenvolvidas? (ex: pesquisas, diagnósticos, assessorias, treinamentos, capacitações...);

Como irá funcionar a **comunicação** e a **divulgação** das informações do projeto?

Como o projeto irá **acompanhar** o avanço das **atividades**?

Como, quando e por quem serão feitas as **avaliações** sobre o andamento do projeto?

Como e em que momentos haverá a **participação** e o **envolvimento** direto do grupo beneficiado?

Quais são as atividades de **capacitação e treinamento**? Seus conteúdos programáticos e beneficiários?

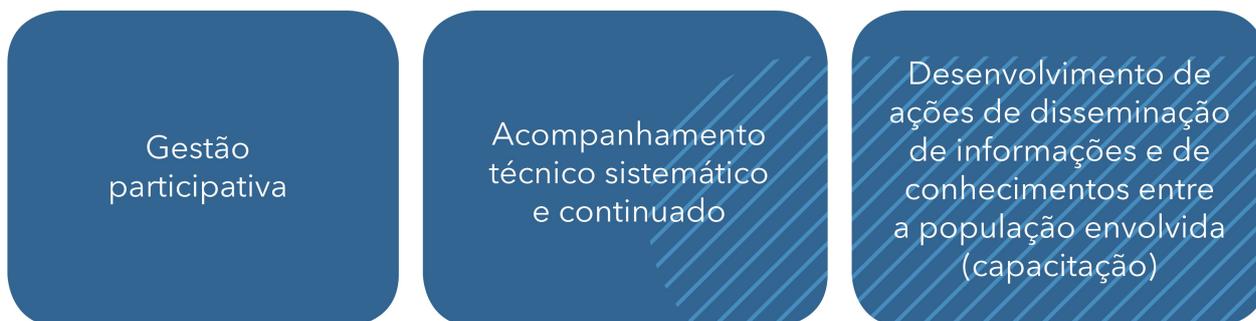
Deve se descrever o tipo de atuação a ser desenvolvida, quais e procedimentos (métodos, técnicas e instrumentos etc.) serão adotados e como será sua avaliação e divulgação.

É importante pesquisar metodologias que foram empregadas em projetos semelhantes, verificando sua aplicabilidade e deficiências, e é sempre oportuno mencionar as referências bibliográficas.

Um **projeto** pode ser **considerado bem elaborado** quando tem uma metodologia bem definida. É a metodologia que vai dar aos avaliadores/pareceristas, a certeza de que os objetivos do projeto realmente têm condições de serem al-

cançados. Portanto, este item deve merecer atenção especial por parte das instituições que elaborarem projetos.

Uma boa metodologia prevê três pontos fundamentais:



2. Cronograma

Os projetos são considerados ciclicamente bem definidos quando possuem datas de início e de término previamente estabelecidas. As atividades que serão desenvolvidas devem se inserir neste

período predefinido de tempo. O cronograma é a disposição gráfica das épocas em que as atividades serão realizadas, e permite uma rápida visualização da sequência em que devem acontecer.

			Cronograma											
Etapa	Meta	Atividade	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Gestão	Plano de trabalho validado	Kick-off/ reunião inicial	█											
	Linha de base elaborada	Levantar as prioridades de capacitação nas comunidades.	█											
	Monitoramento realizado	Reuniões de monitoramento		█		█		█		█		█		█
Implementação	Material de treinamento elaborado	Elaborar cartilhas de capacitação		█	█									
	150 pessoas capacitadas	Realizar 5 capacitações de 3 dias em 10 comunidades				█	█	█	█	█	█	█	█	
Encerramento	Avaliação final realizada	Estudo de avaliação final												█
		Relatoria e prestação de contas												█

3. Controle de riscos

Condições internas e externas

Algumas fontes financiadoras pedem que sejam avaliadas e descritas as condições ou fatos internos e externos que podem favorecer ou desfavorecer o andamento do projeto.

Por esse motivo, é fundamental analisar estes fatores a apresentar sugestões e procedimentos para fortalecer as condições favoráveis e para afastar e/ou modificar as desfavoráveis.

Alguns dos fatores desfavoráveis podem até se tornar um risco para o alcance dos objetivos do projeto. Depois de mapear estes riscos, devemos pensar em possíveis atividades para mitigá-los. Neste momento da elaboração do projeto, você provavelmente vai identificar novas atividades a serem incluídas no plano de ação e no cronograma, bem como incorporar novas metodologias alinhadas com as preocupações apontadas.

Vamos ver um exemplo:

Condições internas no contexto do projeto

Favoráveis	Desfavoráveis
<ul style="list-style-type: none">• Infraestrutura instalada e experiência técnica da proponente comprovada em atividades semelhantes• Alto grau de aceitação da entidade executora do projeto perante a comunidade	<ul style="list-style-type: none">• Baixo grau de organização e articulação do grupo alvo do projeto• Mulheres são excluídas dos processos e na tomada de decisão

Condições externas no contexto do projeto

Favoráveis	Desfavoráveis
<ul style="list-style-type: none">• Possibilidade de abertura de exportação dos produtos a serem fabricados/produzidos;	<ul style="list-style-type: none">• Oscilação do mercado com preços desfavoráveis aos produtos a serem fabricados/produzidos;

Depois de **mapear os riscos** do seu projeto, é importante esclarecer para o financiador quais são as estratégias para mitigá-los ou, ao menos, minimizá-los.

Para o exemplo de **risco interno**: “Exclusão das mulheres nos processos e na tomada de decisão”, poderíamos sugerir as seguintes ações:

- Preparar materiais e promover oficinas de formação especialmente dirigidas às mulheres;
- Organizar encontros de aprendizagem com todo o grupo para **abordar as questões de gênero**;

- Garantir cotas de participação das mulheres e criar estruturas para facilitar a participação delas em capacitações, incentivando a maior representatividade nos processos (exemplo: oferecer apoio para cuidado com crianças ou horários flexíveis)





ETAPA 3

O andamento do projeto:

como vamos avaliar,
tirar conclusões e
disseminar resultados

1. Sustentabilidade

Muitos financiadores exigem que uma proposta de projeto demonstre em que forma a entidade executora pretende garantir a sustentabilidade dos impactos do projeto.

Isso significa que, na metodologia do projeto, deve-se garantir que os resultados positivos se estendam para além do fim do projeto.

É interessante que todo projeto tenha a perspectiva de atingir a autossustentabilidade (ecológica e econômica), durante e após o término do repasse dos recursos. Neste sentido, deve-se descrever **com que meios e de que forma a organização e a comunidade envolvida planejam continuar as atividades após o término dos recursos.**

Exemplo:

Um projeto que pretende melhorar a geração de renda de uma comunidade, mediante a comercialização de novos produtos, deve estabelecer uma estratégia para garantir que esse novo negócio tenha viabilidade econômica e que a comunidade consiga gerenciá-lo de forma independente após o término do projeto.

Primeiro, o projeto deve demonstrar que a estratégia de fomentar a comercialização de um novo produto foi construída em cima de informações robustas. Isso pode ser feito, por exemplo, mediante a elaboração de um estudo de mercado e de um plano de negócios que levante e sistematize as seguintes informações:

- quantidade de produção no início das atividades;
- quantidade de produção prevista ao final das atividades;
- custo de produção;
- preço de mercado;
- mercado alvo;
- condições de escoamento da produção;
- produtos concorrentes;
- condições de armazenagem;
- incremento de renda previsto com o projeto, etc.

Além disso, o projeto deve ter mecanismos para garantir a sustentabilidade de seus impactos. Para isso, podemos nos guiar pelas seguintes perguntas:

- É possível estimar a durabilidade dos resultados e dos impactos do projeto?
- Quais são os mecanismos e fatores que possam contribuir para a durabilidade desses impactos?

- A organização pretende dar prosseguimento ao projeto após o fim do financiamento? Explique como.
- Os beneficiários ou outras instituições (comunidades, famílias, prefeituras, ONGs) pretendem dar continuidade ao trabalho após o término do financiamento?

2. Disseminação dos Resultados

A divulgação das experiências bem-sucedidas é de fundamental importância, tanto para a continuidade do projeto, quanto para o impacto positivo que o projeto pretende deixar na comunidade. As ações de disseminação dos resultados também precisam ser pensadas dentro de cada projeto.

As propostas de divulgação poderão ser planejadas em nível local ou regional, incluindo os seguintes itens:

Definição do que será objeto de divulgação (metodologias, técnicas, experiências);

Definição dos produtos por meio dos quais será feita a divulgação (livros, artigos para revistas/jornais, vídeos, seminários, propriedades piloto);

Definição das atividades de divulgação (palestras, reuniões);

Definição da abrangência da divulgação (local ou regional);

Definição do público que se pretende atingir (outras populações com características semelhantes às dos beneficiários do projeto, órgãos públicos, setores acadêmicos, organizações não governamentais, etc).

Como podemos ver, **disseminar é mais do que divulgar**, é tornar o projeto palpável. Deste modo, disseminar torna-se uma atividade constante durante todo o período de trabalho.

3. Monitoramento e avaliação

3.1. Por que monitorar o projeto?

É importante que todo projeto tenha um **sistema de monitoramento e avaliação**, que são procedimentos de análise e acompanhamento. Ambos visam refletir sobre o andamento do projeto e produzir conhecimento sobre os resul-

tados obtidos. Com isso, um sistema de monitoramento e avaliação serve para nortear e apoiar a tomada de decisão e indicar se os objetivos traçados foram atingidos - parcial ou integralmente - e se há eventualmente a necessidade de revisar ou ajustar a estratégia do projeto.

3.2. Monitoramento

Realizado de forma mais rotineira, o **monitoramento** acontece ao longo da implementação do projeto. Consiste no acompanhamento sistemático e contínuo das ações e das mudanças provocadas por um projeto.

Durante o monitoramento, efetua-se a observação e a coleta de dados importantes para o bom desempenho do projeto. Isso pode ser feito, por exemplo, em encontros e reuniões periódicas - semanais, quinzenais ou mensais - as quais a equipe implementadora compartilha o avanço das atividades planejadas, identifica desafios ou atrasos, e propõe ações necessárias para contornar os desafios encontrados.

3.3. Avaliação

Já a avaliação ocorre em momentos determinados, pontuais, seja ao fim de um ciclo de realização do projeto, seja após um período predeterminado de tempo (um ano, por exemplo). Na avaliação, as

informações levantadas servem para analisar a eficiência do projeto e para detectar se os seus objetivos foram alcançados.

É a hora de responder à pergunta: afinal, o projeto conseguiu provocar a mudança almejada? Por um momento estratégico para o projeto, pode ser interessante também a contratação de consultoria externa para esta etapa, o que permite um olhar isento, experiente e profissionalizado.

3.4. Cadeia de impactos

A cadeia de impactos é como chamamos a relação entre as atividades realizadas no âmbito de um projeto e o seu objetivo geral. Com isso, ela explica na lógica de causa e efeito, como o projeto vai alcançar estes resultados e com quais meios vamos chegar a um determinado fim.

Dessa forma, a cadeia de impactos resume o coração da estratégia do nosso projeto!

Nessa lógica, partimos da ideia de que temos certos RECURSOS, que são mobilizados para realizar determinadas ATIVIDADES. Essas ATIVIDADES geram certos PRODUTOS ou RESULTADOS. Quando esses PRODUTOS são utilizados pelo grupo alvo do projeto, elas geram efeitos e nos levam aos objetivos do nosso projeto.





Vamos ver um exemplo:

Imaginemos um projeto a ser desenvolvido com uma rede de mulheres pescadoras. Esse grupo identificou como **problema** a forte dependência de um único produto, o pescado, e a necessidade de criar fontes alternativas de renda. Assim, a rede de mulheres analisou as oportunidades de mercado, a matéria-prima e a infraestrutura necessária e definiu um projeto com o objetivo de melhorar a qualidade de vida das mulheres por meio da diversificação das fontes de renda sustentáveis, no caso, a produção de biocosméticos. Para elas, a produção de sabonetes, cremes e pomadas utilizando algas marinhas, plantas medicinais e copaíba poderia oferecer uma fonte de receita complementar, em especial nas

temporadas de férias, quando os turistas visitam as praias da região.

Vamos então ver os elementos que compõem a estratégia desse projeto:

- O **objetivo geral** desse projeto é melhorar a qualidade de vida das mulheres da rede de pescadores;
- Os **objetivos específicos** são diversificar as fontes de renda e fomentar as cadeias de valor sustentáveis;
- Para chegar nesses objetivos, o projeto deve desenvolver várias **atividades**, como capacitações, cursos, ou estudos de mercados. Para cada atividade, o projeto estabelece **metas** ou **resultados** esperados.

Na prática, isso poderia ficar assim:

Estratégia do projeto

Objetivo geral **Melhorar a qualidade de vida das mulheres da rede.**

Objetivo específico Diversificar as fontes de renda das mulheres da rede;
Promover novas cadeias de valor sustentáveis.

Resultados ou metas

- Plano de negócio com estudo de mercado desenvolvido;
- Formulações para cosméticos desenvolvidas;
- Espaço de produção estruturado e aprovado pela vigilância sanitária;
- Material didático disponível;
- 40 mulheres capacitadas;
- Aplicação do conhecimento;
- Instalações em funcionamento.

Atividades

- Conduzir um estudo de mercado sobre biocosméticos;
- Contratar consultoria para desenvolver formulações para sabonetes e pomadas;
- Estruturar o espaço da associação para fabricação dos biocosméticos;
- Preparar e imprimir material didático;
- Realizar capacitações sobre produção e comercialização para 40 mulheres.



3.5. Indicadores

Os indicadores de um projeto são **instrumentos utilizados para levantar dados** e compará-los, como uma forma de medir a eficiência e eficácia daquilo que o projeto se propôs a alcançar. Por meio dos indicadores, é possível acompanhar a evolução do projeto ao longo do tempo de execução e, conseqüentemente, os seus resultados.

Nesse sentido, os indicadores são uma ferramenta para analisar de forma siste-

mática se todas as atividades planejadas foram realizadas da forma prevista, e **se as metas e objetivos do projeto foram alcançados**.

Na hora de definir os indicadores do projeto, devemos considerar algumas características para que o indicador realmente cumpra bem sua função. Uma ferramenta bastante útil para definir um indicador é o sistema SMART (pelas siglas em inglês), que define cinco critérios principais:

e **S** pecífico

S

Concreto, bem focado e fácil de compreender. Deve deixar claro o que exatamente queremos atingir.

M ensurável

M

Deve ser fácil de medir, da forma que ele nos ajuda a saber se atingimos o que nos propusemos.

A tingível

A

Deve ser dentro do nosso alcance atingi-lo

R elevante

R

Deve ser importante para o contexto do projeto.

Temporal

T

Deve ter um prazo definido.

Para um bom projeto, é importante definir indicadores de impacto relacionados aos objetivos. Mas, atenção! Para medir os indicadores, é preciso realizar análises da situação tanto no início quanto ao final do projeto. Afinal, somente saberemos se algo avançou se soubermos de onde saímos.

É possível identificarmos indicadores para cada nível da nossa cadeia de impactos, sendo que nem sempre isso é exigido pelo financiador.

Vamos ver como poderiam ser esses indicadores no nosso exemplo da rede de mulheres pescadoras:

Estratégia do projeto

Objetivo geral Melhorar a qualidade de vida das mulheres da rede.

Objetivo específico . . . Diversificar as fontes de renda das mulheres da rede;

- Promover novas cadeias de valor sustentáveis.

Resultados ou metas . . Plano de negócio com estudo de mercado desenvolvido;

- Espaço de produção estruturado e aprovado pela vigilância sanitária;
- Material didático desenvolvido;
- 40 mulheres capacitadas.

Indicadores

Aumento da renda média das mulheres em 30% em três anos.

- 5 novos produtos cosméticos baseados na biodiversidade local desenvolvidos e sendo comercializados em três anos;
- 30 mulheres ativamente envolvidas na produção, processamento ou comercialização nas novas cadeias de valor.
- Plano de negócio digital ou impresso disponível depois de 6 meses;
- 01 galpão de produção de biocosméticos equipado, para produzir 500 unidades/mês de sabonetes, cremes e pomadas depois de 6 meses;
- Número de cartilhas produzidas;
- Número de mulheres que participaram das capacitações.

Como podemos ver no exemplo acima, os indicadores ajudam a:

- **MEDIR** os resultados e administrar o desempenho das metas;
- **APOIAR** na análise crítica dos resultados obtidos e no processo de tomada de decisão;
- **FACILITAR** o planejamento e gerenciamento do projeto; e
- **CONTRIBUIR** para a melhoria contínua dos processos, auxiliando no controle do desempenho.



AMÊNDOA DE
ANDARAIA

ETAPA 4

O orçamento:
quanto vai custar
o projeto?

1. Orçamento

Após um planejamento detalhado das atividades, o próximo passo é perguntar quanto custará o projeto, quando se darão as despesas e quando os recursos deverão estar disponíveis. O orçamento é um resumo ou cronograma financeiro do projeto, no qual se indica com o que e quando serão gastos os recursos e de que fontes virão os mesmos.

Existem diferentes tipos de despesas que devem ser descritas de forma agrupada

no orçamento. No entanto, as organizações financiadoras exigem que se faça uma descrição detalhada de todos os custos, a chamada **memória de cálculo**.

2. Memória de Cálculo

Na memória de cálculo, devem ser descritos todos os itens de despesa individualmente, conforme exemplo:



Material de consumo

São materiais como papel, lápis, embalagens para mudas, pequenas ferramentas, combustível etc. Dê a especificação do material (papel, lápis etc.), unidade de medida (metros, kg etc.), marca (quando couber), quantidade, custo unitário e custo total.



Equipe permanente

É a equipe de técnicos e outras pessoas que estarão envolvidas durante a implementação do projeto. Indique técnicos e outros profissionais que serão contratados para a execução do projeto, dando nome (se conhecido previamente), horas que irá trabalhar, quantidade e custo de cada contratação.



Custos administrativos

São despesas correntes necessárias ao funcionamento das entidades, como aluguel, contas de luz, telefone, material de escritório etc. Normalmente se faz uma proporção do uso destes serviços para cada projeto.



Serviços de terceiros

São os serviços temporários prestados ao projeto, por pessoas físicas ou jurídicas. Especifique o serviço (serviços de medição de áreas, serviços de engenharia florestal etc.) unidade de medida (horas, dias, meses) quantidade, custos.



Diárias e hospedagem

São despesas frequentes de viagem e estadias de pessoas da equipe em função de atividades previstas no projeto (vistoria em campo, cursos, seminários) ou de consultores de outras instituições solicitados para tarefas específicas. Especifique a atividade (curso, seminário, reunião etc.) para qual serão necessárias as diárias e/ou hospedagens.



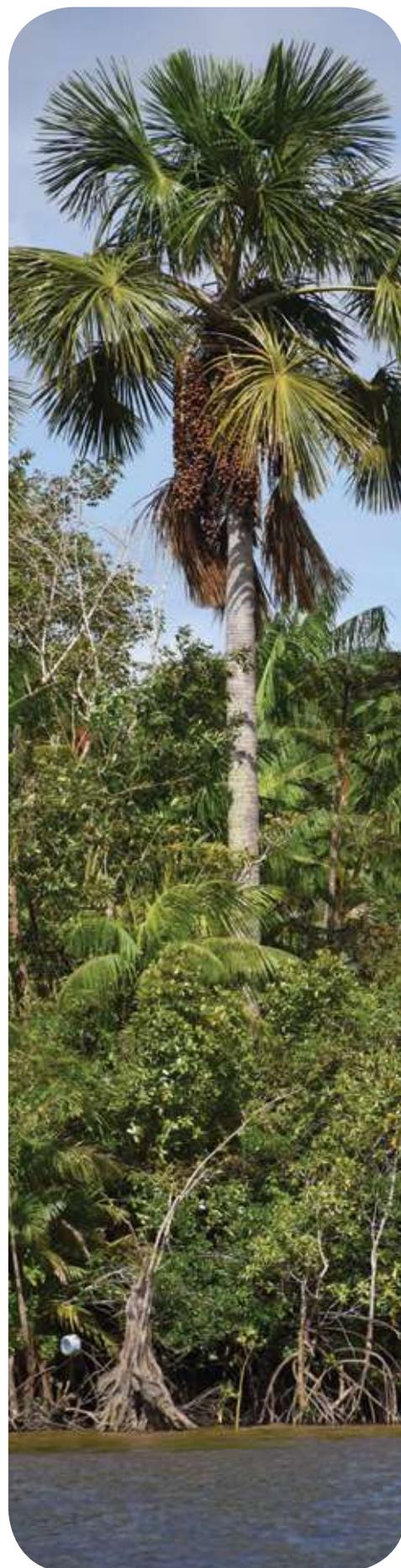
Veículos, máquinas e equipamentos

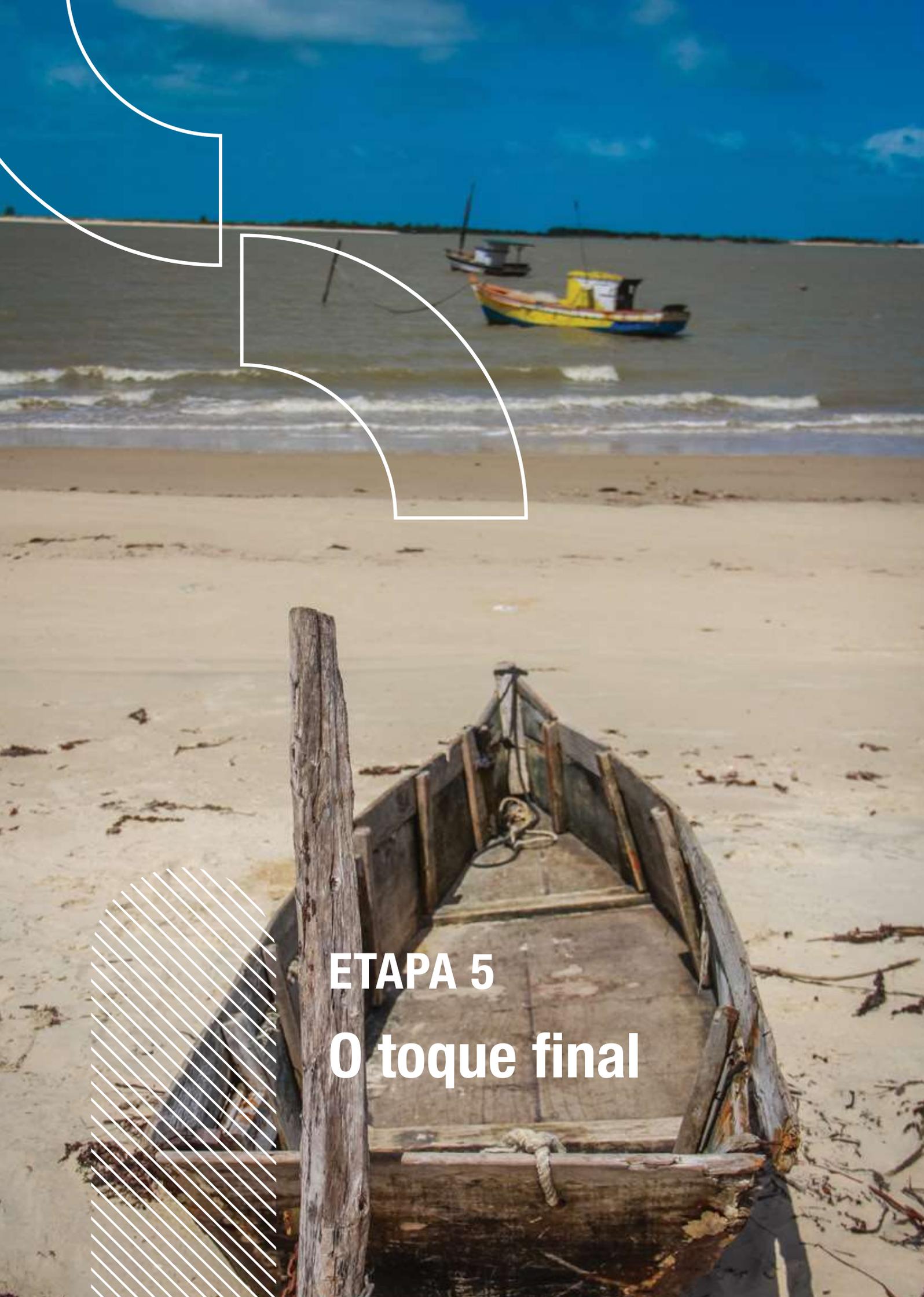
Dimensione bem a aquisição de veículos, máquinas e equipamentos e especifique o tipo de veículo (utilitário pick up, automóvel etc.) ou do bem a ser adquirido (fax, TV, vídeo etc.), quantidade, marca/modelo e o custo.



Obras e instalações

Relacione o tipo (casa, galpão, depósito etc.) de obras e instalações necessárias à implantação do projeto. Indique a unidade de medida (m²), quantidade e custo. Anexe projeto ou croqui detalhado da obra: tipo de construção, prazo de execução, áreas e dependências a serem construídas ou ampliadas, cronograma financeiro da obra, documentação comprobatória de propriedade ou cessão de posse do terreno.





ETAPA 5

O toque final

1. Referências bibliográficas

Insira na escrita do projeto referências bibliográficas que possam conceituar o problema, ou servir de base para a ação, podem e devem ser apresentadas. Certamente darão ao financiador uma noção de quanto o autor está inteirado ao assunto, pelo menos ao nível conceitual/teórico.

2. Resumo executivo

O Resumo Executivo é uma seção geralmente de **uma página** onde é feita uma síntese do projeto. Sua função é dar uma ideia geral do que se trata seus **objetivos, duração e custo**, dentre outros. Escrever um bom resumo é extremamente importante, pois este tem que cativar o leitor a aprofundar-se no projeto e descobrir o quanto ele é importante, bem-intencionado e efetivo. O resumo deverá ser uma das últimas seções a ser redigida, pois então teremos maior intimidade com o projeto.

3. Anexos

Muitas informações que não são possíveis inserir em nenhuma das seções anteriores podem ser, desde que imprescindíveis, transformadas em anexos. Como um mapa localizando a região ou município, o *curriculum vitae* dos princi-

pais integrantes da equipe, um histórico mais detalhado, cartas de recomendação de algumas pessoas relacionadas à instituição financiadora, um relato do desempenho de sua organização e de seu envolvimento com outras instituições atuantes na área etc.

É importante ressaltar que nem todos os revisores se interessarão por tantas informações quanto foram sugeridas e, portanto, é aconselhável restringir às realmente necessárias para contextualização de sua proposta.



A close-up photograph of green plants, possibly corn, with several white geometric shapes overlaid. There are two white shapes resembling stylized brackets or partial rectangles in the upper left and center. In the bottom left corner, there is a white shape filled with diagonal lines, resembling a stylized letter 'P'. The text 'Fontes de financiamento' is positioned in the lower right area of the image.

**Fontes de
financiamento**

1. Como fazer captação de recursos?

Editais

Uma estratégia muito disseminada e utilizada pelas organizações sociais tem sido a submissão de projetos a editais. É importante refletir sobre o tipo de apoio que seu projeto precisa e entender como funcionam essas fontes de recursos. O apoio a projetos geralmente está associado a alguma linha temática, como meio ambiente, saúde, educação, gênero, direitos humanos, juventude, desenvolvimento socioambiental, água, biodiversidade, geração de renda, entre outros¹.

Na maioria das vezes, o aporte de recursos se dá por meio de um edital, que é uma convocação formal para um processo seletivo. A instituição financiadora elabora um documento escrito contendo informações detalhadas sobre o contexto e as condições necessárias para a participação dos proponentes. Esse documento é publicado e divulgado aos potenciais interessados que submetem suas propostas de projeto para concorrerem ao edital. Os projetos devem ser escritos seguindo o roteiro ou formulário disponibilizado pela chamada e encaminhado dentro do prazo estabelecido².

Plataformas que indicam editais abertos e disponíveis podem ser fonte de inspiração para sua estratégia de captação:



Revista Eletrônica do Terceiro Setor (RETS)

É um dos primeiros espaços da internet brasileira exclusivamente dedicado a assuntos relacionados aos temas de interesse das organizações da sociedade civil, como a promoção da cidadania, dos direitos humanos e do desenvolvimento sustentável. No site, há uma página voltada aos editais abertos e oportunidades de contratação em organizações da sociedade civil. ► rets.org.br/forum.



Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR)

Reúne e representa os profissionais de captação, mobilização de recursos e desenvolvimento institucional que atuam para as organizações da sociedade civil no Brasil. Uma página do site é destinada à divulgação de editais abertos. ► captadores.org.br/category/c40-editais-abertos/

.....
¹ ISPN, (2014).

² ISPN, (2014).



Prosas

Busca conectar quem patrocina e quem executa projetos sociais. Você pode pesquisar as fontes de recursos nessa plataforma, que tem como foco projetos sociais e culturais. ► prosas.com.br



Capta

Esta página, elaborada pelo Instituto Sociedade, População e Natureza (ISPN), apresenta o passo a passo para a elaboração de pequenos projetos socioambientais e lista os editais que estão abertos e disponíveis. O site é voltado, principalmente, para as organizações de base comunitária formadas por agricultores familiares, povos e comunidades tradicionais que buscam melhorar a qualidade de vida das pessoas por meio da conservação e do uso sustentável da biodiversidade. ► capta.org.br/fontes-de-financiamento/oportunidades/

Preste atenção!

Antes de elaborar sua proposta de projeto, é **muito importante** verificar:

- **se** a sua organização é elegível para o edital em questão (avaliar as exigências referentes à forma jurídica, pré-requisitos administrativos, tamanho, volume de ingressos financeiros etc.)
- **prazos:** nenhum doador aceita uma proposta fora do prazo, independentemente dos motivos!
- **valor da proposta:** o edital estabelece um valor mínimo e/ou máximo?
- **idioma:** o edital orienta sobre a língua a ser utilizada na redação da proposta?
- **documentação requerida:** é imprescindível entregar, junto com a proposta, todos os documentos adicionais exigidos.
- **prazo de execução:** atente para o período de duração do projeto.
- **ler, detalhadamente, todas as demais informações constantes no edital!**

2. Financiamento coletivo

Uma alternativa interessante para o financiamento de projetos, surgida no início dos anos 2000 e que já se tornou popular no Brasil, são as plataformas colaborativas. Inspiradas na tradicional “vaquinha”, agora transposta ao modelo virtual, elas possibilitam a arrecadação de fundos por meio da cooperação de um grande grupo de pessoas dispostas a apoiar determinada iniciativa. As vaquinhas virtuais (no inglês, conhecidas como *crowdfunding*) permitem que o esforço de financiamento ultrapasse limites geográficos e se espalhe com uma escala e agilidade muito maiores do que aquela que os braços e pernas de organizações locais conseguiriam alcançar.

Você pode iniciar uma campanha de financiamento coletivo em alguma destas plataformas (ver lista a seguir) para alavancar uma ação. Geralmente é feita uma curadoria para avaliar a aceitação

do projeto pelo site e, uma vez aprovado, você terá que definir a sua **meta financeira** (valor total a ser arrecadado), o prazo de captação (período em que sua campanha ficará ativa) e as contrapartidas aos doadores (recompensas – por exemplo cartas de agradecimento, brindes, produtos ou serviços – que as pessoas recebem em troca, variando conforme o montante aportado).

Plataformas de financiamento coletivo:

Benfeitoria

<https://benfeitoria.com/>

Catarse

<http://www.catarse.me>

Kickante

<http://www.kickante.com.br>

Vakinha

<http://www.vakinha.com.br>





**Aspectos
importantes
que precisamos
considerar**

1. Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Algumas fontes de recursos visam incentivar projetos e iniciativas alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que constituem uma agenda mundial criada na Cúpula das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento

Sustentável (ONU), em realizada em setembro de 2015. Com o intuito de orientar políticas nacionais e atividades de cooperação internacional, ela é composta por 17 objetivos e 169 metas a serem atingidas até 2030.



Para saber mais sobre os **17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**, visite o site da ONU para o Brasil: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>

Não esqueça de fazer menção a um dos ODS quando escrever a justificativa de um projeto e deixe claro quais temas estão relacionados a cada um dos objetivos e metas. Citar os ODS pode valorizar ainda mais sua proposta e conectar seu projeto ao apelo global pela promoção de ações para acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima, e garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar de paz e prosperidade.

O desafio de agir localmente e pensar globalmente

Um bom projeto é aquele que busca transformar a realidade local por meio da resolução de problemas, em alinhamento aos grandes desafios da humanidade e aos atuais paradigmas da sociedade. Por isso, é importante conhecer as tendências e os desafios mundiais para justificar e valorizar seu projeto. Além dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), a Organização das Nações Unidas (ONU) definiu outras metas para a próxima década:

- Restauração florestal: a Assembleia Geral das Nações Unidas declarou o período entre 2021 e 2030 como a “Década sobre Restauração de Ecossistemas”. Ao reconhecer a importância da atividade para combater a crise climática global e melhorar a segurança alimentar, o fornecimento de água e a biodiversidade, a organização estimula lideranças políticas, do setor privado e da sociedade civil a reforçarem suas atenções aos dois bilhões de hectares de áreas degradadas no mundo com potencial de restauração³. A proposta prevê a recuperação e conservação de solos produtivos, a integração de sistemas agrícolas e a recuperação das funções e processos ecológicos (conservação e recuperação de biodiversidade, recursos hídricos, ciclos biogeoquímicos e solos), por meio da integração entre lavouras, pecuária e floresta com práticas sustentáveis de uso da terra. Desta

forma, o objetivo é tornar as paisagens mais aptas para a agricultura e a produção de serviços ambientais⁴.

- Conservação e sustentabilidade dos oceanos: A “Década da Ciência Oceânica para o Desenvolvimento Sustentável”, proposta no calendário das Nações Unidas para os anos 2021 a 2030, é um chamado a governos, empresas, cientistas e sociedade civil para um pacto pela conservação e sustentabilidade dos oceanos. O apelo surge da necessidade de diminuir a pressão da humanidade sobre os mares e reverter o ciclo de declínio na saúde dos oceanos, que sofre com a poluição e a escassez de recursos decorrente da sobrepesca. A ONU destaca o papel dos oceanos como “pulmões” da Terra e sua importância para a estabilidade climática global. Cobrindo 70% do planeta, as águas oceânicas são fonte vital de bens e serviços, retêm o aquecimento global ao absorver 1/3 do gás carbônico produzido por atividades humanas, e contribuem para alimentação, meio de subsistência, transporte e comércio. Ao pautar a temática, as Nações Unidas pretendem incentivar a geração, a divulgação e a inovação da ciência relacionada ao oceano. É preciso conhecer mais para cuidar melhor.

³ WRI Brasil, (2019).

⁴ Mapa, (2016).

2. A temática de gênero no contexto de projetos

Atualmente, muitos doadores têm estimulado as organizações a considerar a questão de gênero em seus projetos. Saber o motivo desse estímulo e como podemos responder a essa questão é

o que iremos abordar nesta seção. Mas antes é importante conhecer algumas definições sobre o assunto para compreender a questão de gênero e adequá-la aos projetos.

Gênero

Refere-se ao conjunto de características sociais e culturais atribuídas às pessoas, geralmente em função do seu sexo biológico. É uma identidade adquirida que é aprendida, muda ao longo do tempo e varia dentro e entre as culturas. Trata dos comportamentos, valores e atitudes que a sociedade define como sendo próprios de homens ou de mulheres.

Igualdade de gênero: refere-se ao conceito de que todos os seres humanos, sem diferenciação de sexo ou gênero, são livres para desenvolver as suas capacidades pessoais e tomar decisões sem as limitações impostas por papéis rigidamente atribuídos a um gênero. A igualdade de gênero significa que os diferentes comportamentos, aspirações e necessidades das mulheres e dos homens são considerados, valori-

zados e favorecidos equitativamente. Que os seus direitos, responsabilidades e oportunidades não são determinados pelo seu gênero.

Equidade de gênero: significa que as mulheres e os homens são tratados de forma justa de acordo com suas respectivas necessidades e privilégios. O tratamento pode ser igual ou diferenciado, entretanto, considerado equivalente em termos de direitos, benefícios, obrigações e oportunidades. No contexto do desenvolvimento, um objetivo de equidade de gênero requer frequentemente medidas integradas para compensar as desvantagens históricas e sociais das mulheres.

Fonte: ONU Mulheres Brasil e a Rede Brasil do Pacto Global (2017).



Por que é importante integrar gênero para a construção de um projeto?

Os direitos das mulheres e a igualdade de gênero possuem como principais marcos as seguintes convenções e tratados:

[Declaração Universal dos Direitos Humanos](#) (DUDH, 1948).

[Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher](#) (CEDAW, 1979).

[Convenção Sobre os Direitos das Crianças](#) (CDC, 1990).

Essas convenções fundamentam as legislações e ajudam a moldar valores comuns, adotados por instituições de todo o mundo. Promover direitos das mulheres, igualdade e equidade de gênero é essencial para construir economias fortes, estabelecer sociedades mais estáveis e justas e melhorar a qualidade de vida para mulheres, homens, famílias e comunidades (ONU Mulheres, 2017). Dessa forma, contribui-se para uma sociedade mais justa e próspera.

A igualdade de gênero é um dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS).



Os países que promovem os direitos das mulheres e aumentam o acesso delas aos recursos e ao ensino têm taxas de pobreza mais baixas, crescimento econômico mais rápido e menos corrupção do que os países onde isso não ocorre.

(BANCO MUNDIAL, 2012)

O ODS 5 traz seis objetivos específicos voltados para alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas. Destacamos:



- Acabar com a discriminação de mulheres e meninas;
- Reconhecer e valorizar o trabalho de assistência e doméstico não remunerado;
- Garantir a participação das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública.

Importante ressaltar que a questão de gênero vai além do ODS 5, pois dialoga com os demais ODS, promovendo um efeito multiplicador do alcance das metas.



Conheça as metas dos ODS através da Plataforma Agenda 2030 (www.agenda2030.com.br/) e analise como elas dialogam com o seu projeto. Indique na sua justificativa a coerência do projeto com o(s) ODSs e avalie incorporar no seu projeto as metas adotadas no Brasil.

Combater a desigualdade de gênero possibilita:

- **DIMINUIR** as desigualdades sociais;
- **ESTIMULAR** a cultura de igualdade de gênero;
- **INTEGRAR** novos olhares e experiências para a solução de problemas;
- **AMPLIAR** as possibilidades de inovação tecnológica;
- **MELHORAR** as condições de bem-estar da sociedade.

Geração

Outro tema importante para os financiadores é geração, que faz referência a um grupo de pessoas que nascem no mesmo ano ou período - crianças, adolescentes, adultos ou terceira idade.

Como premissa do desenvolvimento sustentável, as novas gerações são parte diretamente interessada na conservação do meio ambiente para o bem-estar e a perpetuação da vida. Os jovens são abertos e criativos e apoiar o desenvolvimento e aperfeiçoamento de suas habilidades é investir no presente e no futuro. Por outro lado, a transmissão de conhecimentos e saberes dos mais velhos pode orientar a manutenção de práticas que geram impactos po-

sitivos, agregando valores sociais, culturais, ambientais, entre outros.

Integrar a questão geracional nos projetos pode promover impactos positivos a curto e médio prazo, além de ser estruturante a longo prazo em relação à liderança e gestão organizacional, ao fortalecimento de cadeias de valor e a sustentabilidade nos negócios. **Como exemplos de atividades:** intercâmbio entre jovens e idosos para promover a difusão de ideias e fortalecer valores; jovens apoiando a inclusão digital dos mais velhos através de uma 'assessoria tecnológica'; ações de educação desenvolvidas pela juventude para ampliar seu protagonismo junto da comunidade.

Como integrar gênero em um projeto de forma prática?

Vimos que alcançar o desenvolvimento sustentável com inclusão de gênero requer eliminar as barreiras que impedem o pleno desenvolvimento e exercício das capacidades das mulheres. Um dos focos para a promoção da igualdade entre homens e mulheres é através de uma maior inclusão das mulheres nos sistemas produtivos e com condições de participar ativamente das tomadas de decisão em todos os níveis.

Exemplo:

O Fundo Amazônia promoveu a equidade de gênero como um critério de seleção de projetos (2012, 2014, 2017). Os projetos de produção sustentável selecionados **introduziram indicadores** para verificar em que medida as mulheres: participaram das atividades, participaram dos processos de tomada de decisão, foram capacitadas em novas tecnologias de produção sustentável e aplicaram seus novos conhecimentos adquiridos.



Dica

Observe se os doadores e financiadores possuem políticas voltadas às questões de gênero, se valorizam e solicitam sua abordagem nos editais e nos projetos financiados.

A partir de um processo de escuta e diálogo com os grupos alvo é possível obter uma série de informações que ajudam a compor projetos sensíveis a essas temáticas.

Duas perguntas podem ajudar a nortear o diálogo:

- Como fazer com que toda a comunidade (mulheres, homens, meninas, meninos, jovens e adultos) tenha acesso igual aos recursos e benefícios dos projetos?
- Como identificar e superar barreiras que impedem a participação das mulheres e/ou jovens?

Importante perceber as diferenças de gênero a partir de como as tarefas, os recursos e as oportunidades estão divididos entre os diferentes grupos da comunidade:

- Para quais atividades as mulheres e os homens dedicam o seu tempo?
- Quem tem acesso ao atendimento técnico?

- São dadas aos homens e às mulheres as mesmas oportunidades para participar de capacitações?

Muita atenção!

É importante verificar se os projetos implementados na comunidade não trazem prejuízo às mulheres. Uma **análise de risco** dos componentes e atividades do projeto pode ser realizada de forma participativa para **discutir possíveis impactos negativos** e gerar soluções alternativas viáveis.

- **Exemplo 1:** a instalação de uma despoldadeira poderia substituir muitas mulheres do processamento, tirando seu trabalho e renda; porém outras atividades econômicas novas e/ou alternativas podem e devem ser geradas para substituir o emprego eliminado pela máquina.
- **Exemplo 2:** capacitações realizadas no período diurno poderiam restringir o acesso das mulheres que cuidam de filhos e parentes; porém, oferecer supervisão de crianças durante o evento pode ser uma das alternativas para atingir a participação desejada das mulheres.

É **recomendável fazer uma análise de gênero mais profunda** com foco na cadeia de valor ou no ambiente organizacional. No caso da cadeia de valor, **é importante observar e analisar como funciona a participação das mulheres nas atividades envolvidas em cada elo da cadeia**, como na seleção de sementes, na limpeza do terreno, no plantio, nos cuidados até a colheita, no processamento e na venda. No ambiente da organização, é importante observar como as mulheres participam na direção, gestão e como público associado, entre outras funções e papéis, e se há mecanismos para estimular e garantir sua liderança e participação em tomadas de decisão.



Com o objetivo de trazer análises sensíveis a gênero para os estudos de cadeias de valor, proporcionando ferramentas práticas, a “Caixa de ferramentas de gênero – Ferramentas para o desenvolvimento de cadeias de valor sensíveis ao gênero” (Fair & Sustainable Consulting, 2019), foi desenvolvida pela Fair & Sustainable Consulting, em 2019, com versão brasileira adaptada em colaboração com o Projeto Mercados Verdes e Consumo Sustentável (GIZ/Mapa com o apoio do Consórcio Eco Consult/IPAM).

O material apresenta metodologias que ajudam a tornar o trabalho das mulheres mais visíveis ao longo de uma cadeia de valor e/ou

organização, e a identificar lacunas e restrições que as impedem de avançar em suas carreiras. A aplicação desses métodos pode beneficiar e empoderar mais mulheres em seus trabalhos no campo ou nas organizações.



No caso de um projeto com um objetivo expressamente voltado para o tema gênero e/ ou o fortalecimento das mulheres, deve haver indicador específico que demonstre se o objetivo foi atingido ou não. Se o objetivo do projeto não for relacionado ao tema gênero, mas busca garantir que as mulheres tenham igual oportunidade de participação e decisão durante o processo, isso pode ser demonstrado através das listas de presenças, atas ou outros registros.



Dica

Incorpore nas listas de presença um campo para que os participantes indiquem seu gênero e idade.

Lista de presença da oficina de “Elaboração de projetos”

Nome do participante	Organização / Comunidade	Gênero	Idade	Contato/ email	Assinatura

Mesmo que o projeto não traga gênero e geração em seu objetivo geral ou específico, é sempre importante garantir que as mulheres tenham espaço para participar e acessar recursos e benefícios de forma igualitária.

Como podemos garantir isso? Abrindo espaço e cotas para as capacitações,

adequando as metodologias e horários para a realidade das mulheres, fornecendo apoio de cuidador de crianças, levantando dados desagregados sobre mulheres e homens, entre outros.

Todo o apoio é bem-vindo!

Sugestões de objetivos e indicadores para projetos:

Lista de presença da oficina de “Elaboração de projetos”

Nome do participante	Gênero	Idade
Exemplo 1: Fortalecimento da liderança das mulheres da cooperativa	40% dos cargos na diretoria estão ocupados por mulheres nas próximas eleições (situação inicial: 10%)	Número ou percentual de mulheres na diretoria
Exemplo 2: Geração de renda para as mulheres da cadeia do pescado e/ou mariscos	As cooperadas aumentam sua renda média mensal baseada na cadeia do pescado em 30% em 3 anos (situação inicial: 800,00 reais/mês)	Entrevistas com um número representativo de mulheres cooperadas. Levantamento da renda e fontes de renda (atualmente/antes do projeto e depois de 3 anos)
Exemplo 3: Criar oportunidades profissionais para jovens na comercialização	30 jovens de 18 a 25 anos atuam ativamente no programa para aprendizes voltado para a comercialização da cooperativa em um ano (situação inicial: 2 jovens)	Registro das cooperativas, entrevistas com diretorias

DADOS BIBLIOGRÁFICOS

Ascher Piecha, Petra; Lamas Valarelli, Leandro: Monitoramento de impacto. Uma proposta metodológica. Ministério do Meio Ambiente, Brasília, 2008

BANCO MUNDIAL. 2021. 'Igualdade de Gênero E Desenvolvimento'. Relatório Sobre O Desenvolvimento Mundial.

BID, Evaluación: una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos, março 1977. Cuadro No. 4.

BNDES. 2018. Política de Equidade de Gênero e Valorização da Diversidade. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/quem-somos/responsabilidade-social-e-ambiental/o-que-nos-orienta/politicas/politica-genero>.

CDC. 1980. Convenção Sobre os Direitos das Crianças. Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/convencao-sobre-os-direitos-da-crianca#:~:text=A%20Conven%C3%A7%C3%A3o%20sobre%20os%20Direitos,Foi%20ratificado%20por%20196%20pa%C3%ADses>.

CEDAW. 1979. Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher. Disponível em: https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2013/03/convencao_cedaw.pdf.

DUDH. 1948. Declaração Universal dos Direitos Humanos. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/91601-declaracao-universal-dos-direitos-humanos>.

Fair & Sustainable Consulting. 2019. Caixa de ferramentas de gênero. Ferramentas para o desenvolvimento de cadeias de valor sensíveis ao gênero. Projeto Mercados Verdes e Consumo Sustentável. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/agricultura-familiar/publicacoes/projeto-mercados-verdes-e-consumo-sustentavel/outras-publicacoes/caixa-de-ferramentas-capgestao-genero/@@download/file/5%20Caixa%20de%20Ferramentas%20CapGesta%CC%83o%20Ge%CC%82nero.pdf>.

GIZ e BNDES. 2019. Igualdade entre homens e mulheres em projetos de atividades produtivas sustentáveis apoiados pelo Fundo Amazônia. Disponível em: <http://www.fundoamazonia.gov.br/export/sites/default/pt/.galleries/documentos/biblioteca/GIZ-Estudo-genero.pdf>.

KELLEY, Daniel Q. - Dinheiro para Sua Causa - TEXTONOVO. 1995

KISIL, Rosana - Elaboração de Projetos e Propostas para Organizações da Sociedade Civil. São Paulo. Global, 2001. (Coleção Gestão e sustentabilidade).

KISIL, Rosana - Manual de Elaboração de Projetos e Propostas - Universidade de São Paulo, 1995.

KELLEY, Daniel Q. - Dinheiro para Sua Causa - TEXTONOVO. 1995

LOVATO, Flora. Transformar esforço em resultados. In: _____. Caminhos para o desenvolvimento de organizações da sociedade civil. São Paulo: Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social, 2012.

MALTA, Cyra e outros - Elaboração de Projetos em meio Ambiente - INSTITUTO ECOAR, 1995.

....., Um Guia para Elaboração de Propostas – WWF, 1991.

....., Manual de Projetos do PDA - Projetos Demonstrativos PPG7 - Ministério do Meio Ambiente dos Recursos Hídricos e da Amazônia Legal - 1998

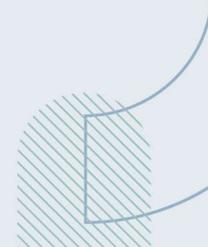
....., Manual Operativo e Formulário para Apresentação de Projetos do FNMA - 1999 - Ministério do Meio Ambiente dos Recursos Hídricos e da Amazônia Legal

....., Práticas para o Sucesso de ONGs Ambientistas. SPVS/TNC/Unibanco – 1997

MALTA, Cyra e outros - Elaboração de Projetos em meio Ambiente - INSTITUTO ECOAR, 1995.

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Adesão do Brasil ao Desafio de Bonn e à Iniciativa 20x20. 2016. Disponível em <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/noticias/adesao-do-brasil-ao-desafio-de-bonn-e-a-iniciativa-20x20>.

McKinsey & Co. 2015. The power of parity: How advancing women’s equality can add US\$ 12 trillion to global growth. Disponível em: https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/employment%20and%20growth/how%20advancing%20womens%20equality%20can%20add%2012%20trillion%20to%20global%20growth/mgi%20power%20of%20parity_full%20report_september%202015.pdf.



Ministério do Meio Ambiente dos Recursos Hídricos e da Amazônia Legal - 1998

ODS 5. Igualdade de Gênero. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/5>.

ONU Mulheres Brasil e a Rede Brasil do Pacto Global. 2017. Princípios de empoderamento das Mulheres. Disponível em: https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha_ONU_Mulheres_Nov2017_digital.pdf.

ONU News. ONU apoia ação para plantar 1 trilhão de árvores no mundo e restaurar Mata Atlântica no Brasil. Disponível em <https://news.un.org/pt/tags/decada-da-restauracao-dos-ecossistemas>.

ONU News. ONU apoia ação para plantar 1 trilhão de árvores no mundo e restaurar Mata Atlântica no Brasil. Disponível em <https://news.un.org/pt/tags/decada-da-restauracao-dos-ecossistemas>.

ONU. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Disponível em <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>.

SILVA, Elisa Marie Sette; PENEIREIRO, Fabiana Mongeli; STRABELI, José; CARRAZZA, Luis Roberto; Guia de Elaboração de Pequenos Projetos Socioambientais para Organizações de Base Comunitária - Brasília -DF; Instituto Sociedade, População e Natureza (ISPN), 1a edição, 2014.

WRI - World Resources Institute Brasil. ONU declara a Década sobre Restauração de Ecossistemas. 2019. Disponível em <https://wribrasil.org.br/pt/blog/2019/03/onu-declara-dacada-sobre-restauracao-de-ecossistemas#:~:text=Ao%20reconhecer%20a%20import%C3%A2ncia%20da,hectares%20de%20%C3%A1reas%20degradadas%20com>.

Dica



Quer entender melhor sobre a elaboração de projetos? Assista aos vídeos que contam esse passo a passo.

http://bit.ly/develoPPP_Amazonia





develoPPP.de



Por meio da:

