



MANUAL DE BOAS PRÁTICAS NA ELABORAÇÃO DE PROJETOS



MANUAL DE BOAS PRÁTICAS NA ELABORAÇÃO DE PROJETOS

Elaboração

Equipe de Gestão Executiva do FIRN

Domingos Sávio Borges Barreto | Gerente da Coordenação de Monitoramento (FOIRN)

Eliana Maria Saldanha Pedrosa | Gerente da Coordenação Administrativo e Financeiro (FOIRN)

Mirian Pereira Brito | Assistente da Coordenação Administrativo e Financeiro (FOIRN)

Alziney Resende Castro | Assistente da Coordenação de Monitoramento (FOIRN)

João Luis Saraiva Moraes Abreu | Assessor Técnico em Gestão (ISA)

Revisão

Aloisio Cabalzar

Carla Dias

Francis Miti Nishiyama

Marivelton Rodrigues Barroso

Renato Martelli Soares

Design Gráfico e Ilustrações

Dedê Paiva | www.dedepaiva.com.br

Impressão

Gráfica Ziló LTDA. Manaus (AM)

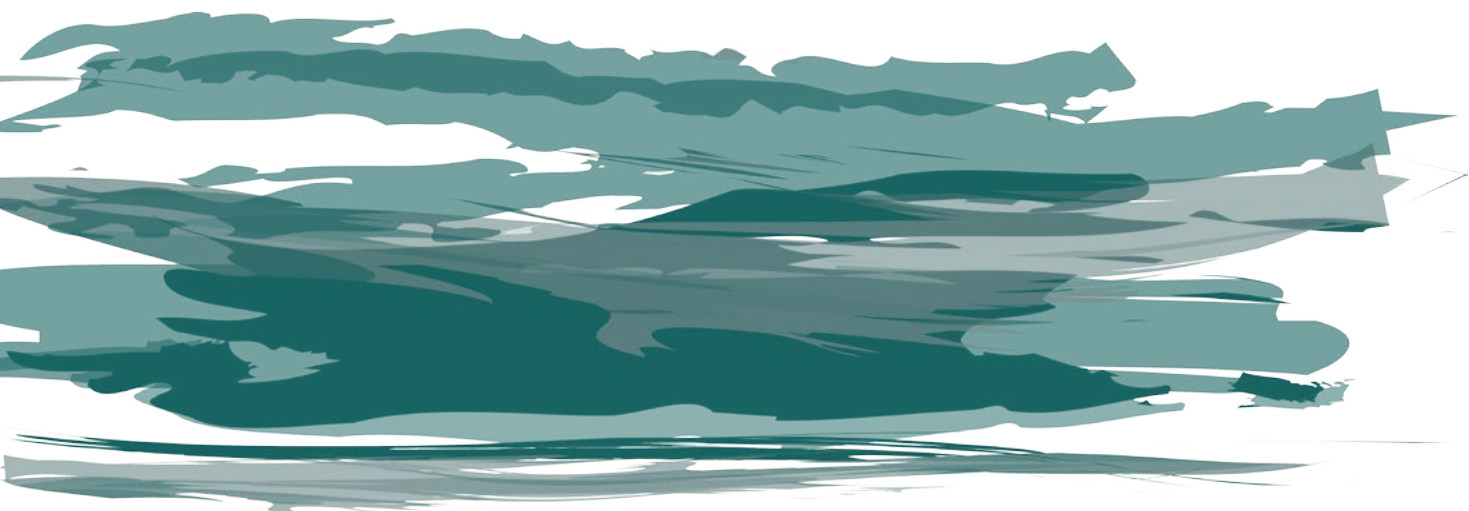
MANUAL DE BOAS PRÁTICAS NA ELABORAÇÃO DE PROJETOS

IPUPE ARAMA UYMUYÄ PURÄGA KUA
MURAKÍ YUMÄDUAIWA UIKU

AÑURO O´OHASÊ KAHSE DARATHÊ
TÜ ÔÑA WEREOSE

LINAKOAPANINAA KOAPEKA PADEENHICA
IDEENHIKHETTIWARE

HIKARI MAMOTINA SIKITË ONI NOSI
POMOTIMA TEA ONI



São Gabriel da Cachoeira - AM

2021



MANUAL DE BOAS PRÁTICAS NA ELABORAÇÃO DE PROJETOS

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO ... 6

2. AS ETAPAS DO CICLO DE VIDA DO PROJETO ... 8

3. DIAGNÓSTICO ... 11

Diagnóstico da Situação ...17

Priorização dos Problemas ...19

Análise de Viabilidade do Enfrentamento ao Problema ...23

4. PLANEJAMENTO ... 28

Árvore do Problema: Definindo as Causas do Problema ...29

Definição do Objetivo Geral ...34

Definição dos Resultados Esperados ...35

Definição das Atividades ...37

Finalizando o Planejamento: Orçamento e Cronograma ...40





5. COMO ESCREVER UM PROJETO? ... 42

Título do Projeto ...43

Apresentação da Organização Proponente ...44

Descrição da Experiência Prévia da Organização ...44

Histórico ...44

Contexto ...46

Justificativa ...47

Objetivo Geral ...48

Objetivos Específicos e Resultados Esperados ...49

Atividades ...50

Metodologia ...52

Orçamento ...53

Cronograma ...53

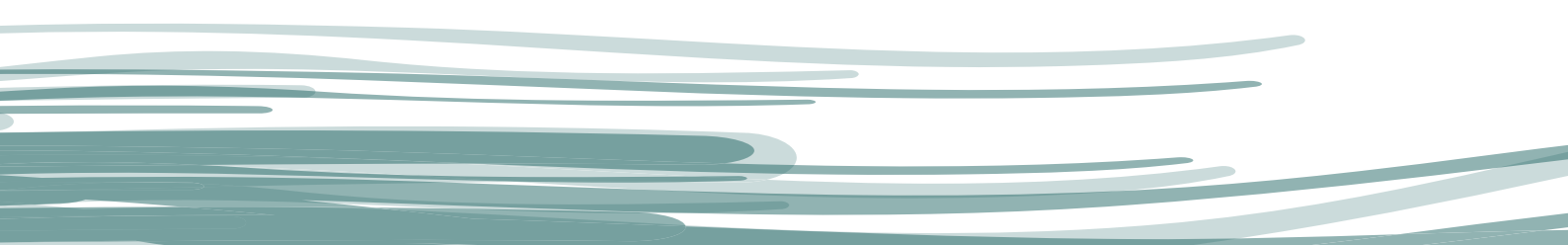
Marco Zero e Indicadores ...56

Metas ...58

Continuidade dos benefícios ...59

6. COMO FAZER UM PROJETO QUE SEJA BEM AVALIADO? ... 61

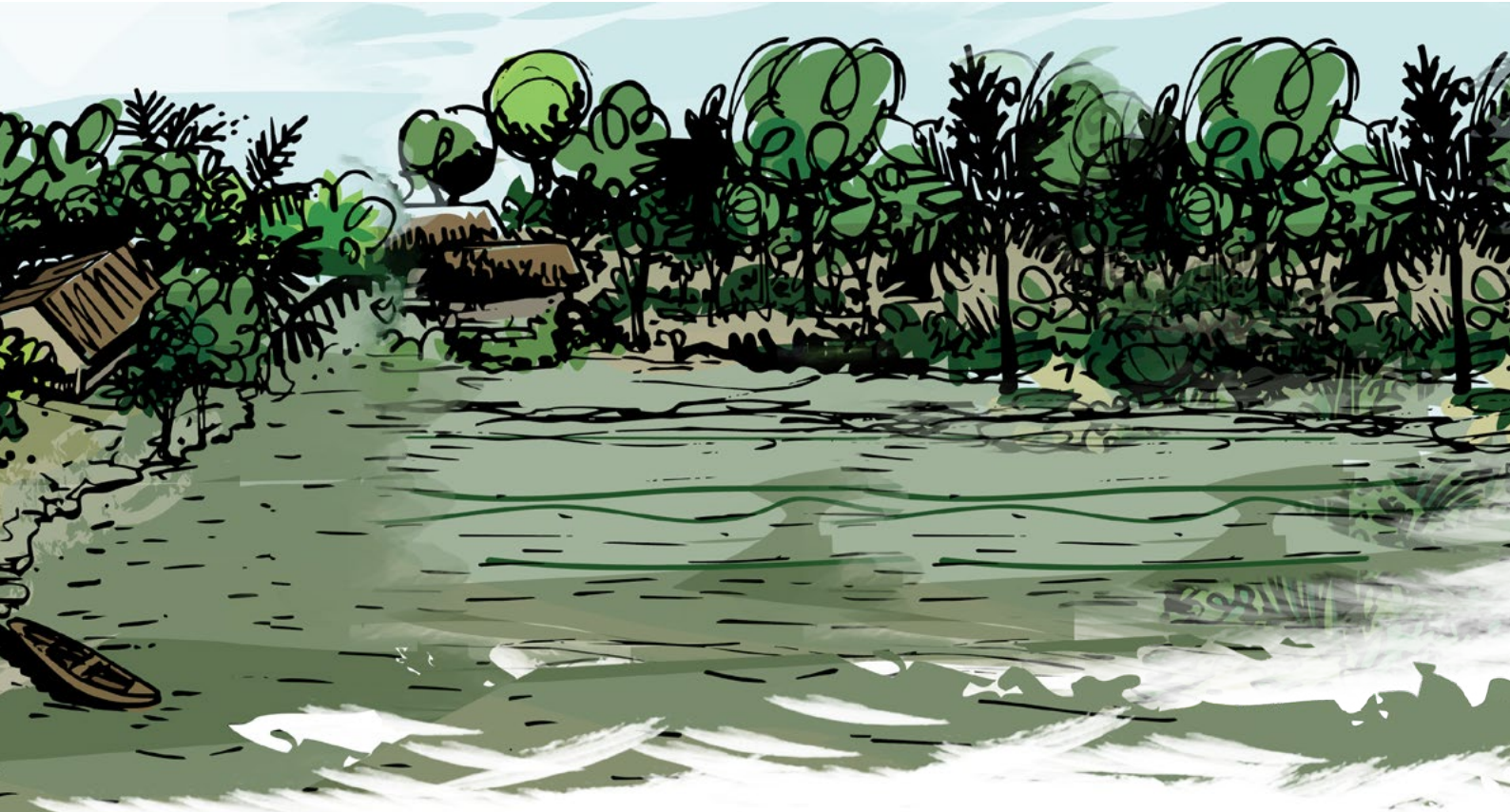
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS ... 64





1. INTRODUÇÃO

Um projeto é um plano para se realizar uma ação, um trabalho ou uma atividade. No caso de grupos ou comunidades, os projetos são planos para alcançar objetivos e anseios coletivos. Nesse sentido, este Manual contém todas as orientações necessárias para que os projetos tenham qualidade e possam ser selecionados e apoiados, permitindo que consigam os recursos para que seus planos saiam do papel e se transformem em realidade.

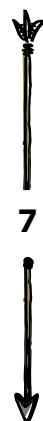


CONHEÇAM O EDITAL...

Antes de pensar nos detalhes e no ciclo de vida do projeto, é lendo o edital que vocês poderão descobrir se a organização pode

concorrer ao financiamento, quais os valores que ela pode obter, quais as temáticas de projeto que o financiador aceita, quais os prazos para a execução do projeto, quais os critérios de seleção, quais os itens que são ou não financiáveis, entre tantas outras informações fundamentais.

Por isso, leia com muita atenção o edital antes de começar a pensar em elaborar o projeto de vocês.



2. AS ETAPAS DO CICLO DE VIDA DO PROJETO

A elaboração de um projeto não se inicia quando escrevemos um documento. Inicia-se quando conversamos, fazemos reuniões e juntamos nossas observações num **diagnóstico**. Este nos ajuda a compreender melhor a situação atual e seus principais problemas, identificando o que se deseja alcançar com o projeto. Essa é a primeira etapa de um Projeto.

A segunda etapa é a de **planejamento**. Nela a comunidade/associação define os objetivos, os meios para atingi-los e quais os recursos necessários. É no planejamento que se traça o caminho a seguir com o projeto e como será a sua execução.

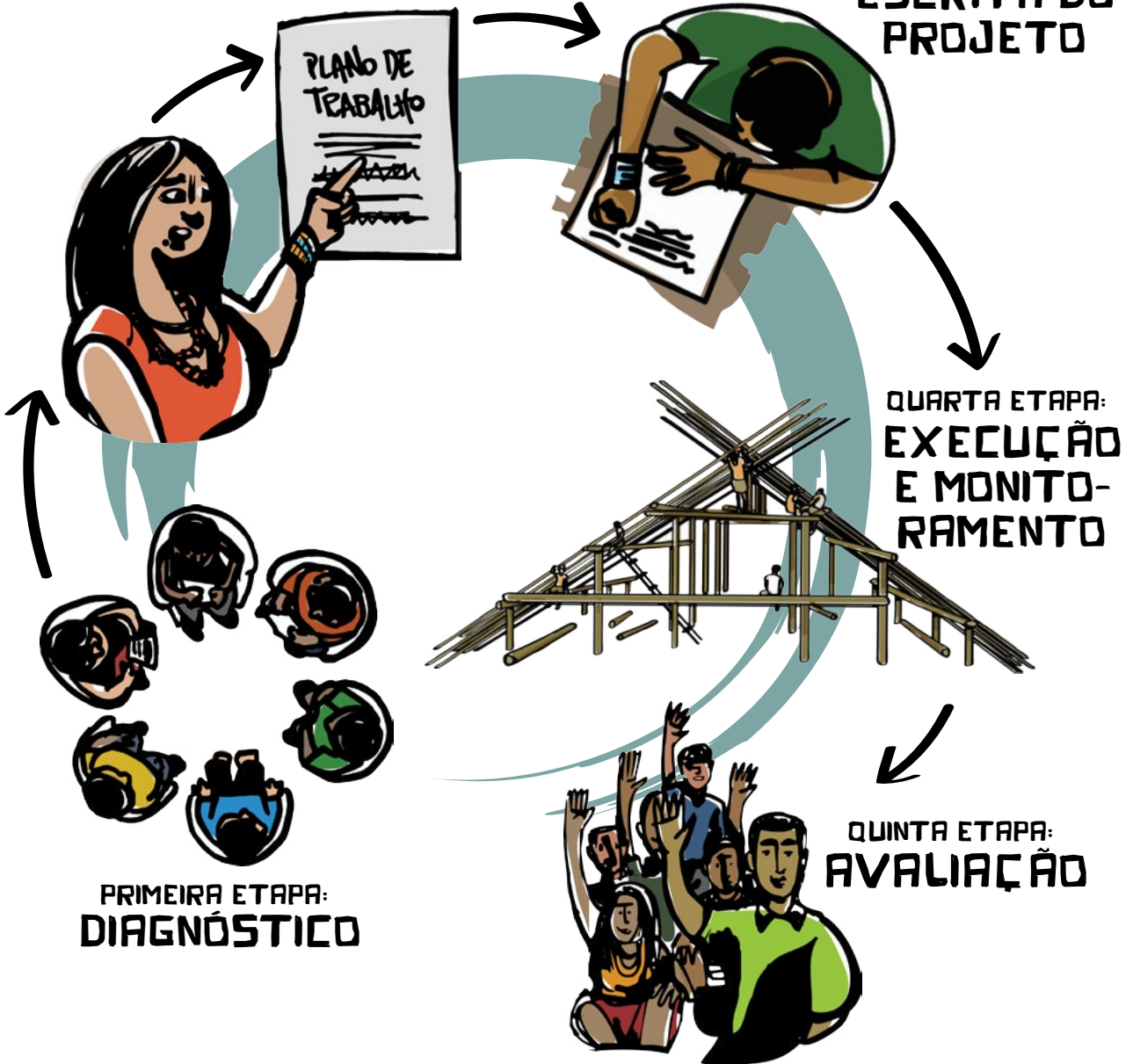
A terceira etapa é a **escrita do projeto**. É nela que se organiza o que foi discutido, colocando tudo no papel, ou seja, no formulário do projeto. Essa etapa é muito importante, pois o resultado dela é o projeto que será analisado pelo financiador.

A quarta etapa é a de **execução e monitoramento**. A execução é o momento de tirar o projeto do papel e pôr ele em prática, organizando as atividades e implementando as ações previstas. O monitoramento ocorre de forma simultânea à execução do projeto. Nele se acompanha todo o projeto, para garantir que siga o caminho correto. Ou seja, se as atividades previstas estão sendo realizadas, se o orçamento e os prazos estão sendo cumpridos e se os resultados esperados estão sendo alcançados.



SEGUNDA ETAPA:
PLANEJAMENTO

TERCEIRA ETAPA:
ESCRITA DO
PROJETO

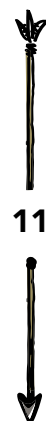


E para fechar o ciclo tem a quinta etapa que é a de **avaliação**, onde ao término de cada atividade, as pessoas envolvidas na implementação do projeto se juntam em uma reunião, assembleia ou seminário para avaliar quais foram os pontos positivos e negativos no processo de execução do projeto, os resultados obtidos e o que pode ser melhorado para o próximo.



Terminado esse ciclo, as atividades desenvolvidas geraram resultados que mudaram algumas coisas na situação inicial. É o momento de se fazer um novo diagnóstico, partir dessa nova situação e fazer outro projeto para consolidar os resultados alcançados e avançar ainda mais.

Neste manual vamos falar das primeiras três fases do ciclo de vida do projeto: o diagnóstico, o planejamento e a escrita do projeto. Estas são as etapas necessárias para conseguir escrever um bom projeto. Ao fim do manual também traremos algumas dicas e orientações importantes para aumentar as chances de que o projeto seja selecionado pelo FIRN ou por qualquer outro financiador. **Vêm com a gente!**



3. DIAGNÓSTICO

O projeto não é um instrumento para se pedir dinheiro ou conseguir equipamentos, mas sim para solucionar problemas. Por isso, é necessário realizar o diagnóstico, que é o momento de identificar os problemas e aprofundar os conhecimentos sobre a situação do território, da comunidade ou da associação.

Por exemplo, um médico ao tentar entender a doença de uma pessoa, antes de tratar do problema e recomendar alguma medicação, precisa fazer o *diagnóstico* para descobrir o que está atingindo aquela pessoa. Não é diferente para um projeto, portanto, o primeiro passo a ser dado antes de começar a escrever é fazer o diagnóstico.

Para realizá-lo, as lideranças indígenas precisam mobilizar as comunidades para que, juntos, façam uma reflexão sobre como viveram seus antepassados e como está o presente, para, a partir disso, poder pensar no projeto e em como melhorar o futuro.



**VIVER SEM
CONHECER
O PASSADO
É ANDAR NO
ESCURO**

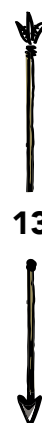
O diagnóstico é um ótimo momento para as comunidades re-

cuperarem seu plano de vida. Nossos ancestrais tinham um modo de viver diferente do atual e que precisamos recuperar e relembrar para que não se perca com o tempo. É a forma de viver desses ancestrais que fez com que chegássemos aos dias de hoje e que pode nos fortalecer frente aos desafios que o mundo atual nos traz.

Antes de elaborar o projeto, a Comunidade/Associação precisa pensar no que ela deseja para o futuro, mas para isso é preciso antes refletir sobre o passado e o presente, para reconhecer os principais problemas e necessidades do território e da população. Essa reflexão é o que se chama de **diagnóstico**. Para que isso aconteça, a Associação deve contar com a participação ampla da comunidade. Não é para a diretoria decidir sozinha os rumos do projeto! Isso quer dizer que o diagnóstico precisa ser participativo.

O **diagnóstico participativo** ajuda a elaborar projetos com foco em demandas concretas e aumenta o compromisso das pessoas envolvidas. Ao participar desta forma, os associados aprendem a se organizar coletivamente, pois escutam as necessidades e problemas vividos por cada um, assim como suas ideias e propostas de soluções. Só assim será possível contar com o apoio de todos na defesa dos interesses da comunidade ou associação, aumentando a responsabilidade de cada um para alcançar o bem viver.

Quando um projeto é elaborado sem a participação efetiva das pessoas que o executarão, muitas vezes o grau de compromisso é pequeno, pois essas pessoas ou não se identificam com a atividade proposta, ou dizem não ter tempo e disponibilidade para desenvolver as atividades.



O QUE SIGNIFICA UM PROJETO PARTICIPATIVO?

Um projeto participativo é aquele que envolve a comunidade nas decisões sobre o projeto, e não apenas como mão-de-obra para realizar as atividades propostas. Por isso, em um projeto participativo as pessoas da comunidade fazem coletivamente o diagnóstico e o planejamento, assumem tarefas na elaboração e execução do projeto e se envolvem nas atividades de acompanhamento e monitoramento.

Quanto mais participativo for o projeto, maior é o **controle social** da comunidade sobre ele. Controle social é a participação dos beneficiários na gestão, fiscalização e monitoramento das ações feitas no âmbito do projeto. Assim, o controle social é mais do que apenas um controle sobre o que os responsáveis pelo projeto estão fazendo, mas é a própria comunidade tomando a responsabilidade sobre os rumos do projeto. Assembleias para discutir a evolução do projeto na comunidade são uma importante forma de garantir o controle social.

Para um projeto ser participativo, é também necessário que as pessoas e comunidades envolvidas saibam como está sendo o uso dos recursos do projeto. Os recursos do projeto não chegariam às mãos do responsável pelo projeto se não fosse pela comunidade, assim deve-se entender que os recursos foram destinados e pertencem àquela comunidade e não ao gestor do projeto.

Por isso, é importante que sejam feitas prestações de contas pelos responsáveis do projeto para as comunidades, mostrando as atividades e os recursos previstos e utilizados. Quando as informações do projeto (orçamento e atividades) são disponibilizadas às pessoas envolvidas no projeto, chamamos isso de transparência. Isso pode ser feito por meio de reuniões periódicas ou ao deixar os relatórios de atividades, o orçamento e as prestações de contas em um local acessível a todos.

No movimento social, a transparência é uma ferramenta fundamental para que todos os beneficiários vejam como o recurso financeiro está sendo usado e para que a comunidade possa opinar sobre os rumos do projeto. Gestores de projetos que trabalham com transparência ganham a confiança da comunidade e evitam desunião. É como deixar a casa de porta aberta: significa que os responsáveis pelo projeto não têm nada a esconder.



Os projetos devem ser participativos, ter controle social e ser transparentes para as comunidades.

» COMO FAZER UM DIAGNÓSTICO?

O primeiro passo na elaboração do projeto é realizar um diagnóstico. Sugerimos que vocês sigam as seguintes etapas:



1º) Primeiro deve ser realizado um **Diagnóstico da Situação**, onde coletivamente serão levantados os problemas, potencialidades e oportunidades para a elaboração do projeto.

2º) O segundo passo é o da **Priorização dos Problemas**, onde a comunidade/associação se reúne para definir quais são os problemas mais urgentes a serem enfrentados.

3º) O terceiro passo é o da **Análise de Viabilidade**, onde deve-se ter certeza de que é possível solucionar o problema a ser enfrentado.

Vamos tratar de como realizar cada uma dessas etapas do diagnóstico em detalhes a seguir:



1ª Etapa do Diagnóstico:

DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

Existem inúmeras formas de fazer um bom diagnóstico da situação. Uma sugestão para realizar esse processo de diagnóstico é buscar responder, a partir de uma conversa em assembleia da comunidade ou associação, ou de entrevistas com as pessoas da comunidade, as seguintes três perguntas:

1. Quais são os principais problemas de nossa comunidade/ associação?



PROBLEMAS

São as necessidades que temos e que não são atendidas, os direitos que temos e não estão sendo respeitados, as fraquezas de nossa organização ou comunidade e as ameaças externas que sofremos.

Por exemplo: escassez de peixe; caça e pesca predatória; os mais jovens não falarem as línguas indígenas; migração para as cidades; dificuldade de comercialização da produção; mudança de hábitos alimentares; garimpeiros invasores etc.

2. Quais são nossas potencialidades para resolver esses problemas e melhorar a nossa vida?



POTENCIALIDADES
É o que já temos em nossa organização ou comunidade e que pode ser aproveitado para alcançar nosso objetivo.

Por exemplo: plantas medicinais, saberes e práticas dos conhecedores(as), recursos naturais, grande produção de farinha, técnicas de trabalho, matéria-prima para confeccionar artesanatos, etc.

3. Quais são as oportunidades que podemos aproveitar?



OPORTUNIDADES
São parcerias ou apoios que podemos buscar fora da comunidade para atingir nossos objetivos, para ter condições de melhorar as comunidades, ou associação.

Por exemplo: *um financiamento, um apoio técnico, uma instituição ou empresa disposta a apoiar projetos, etc.*

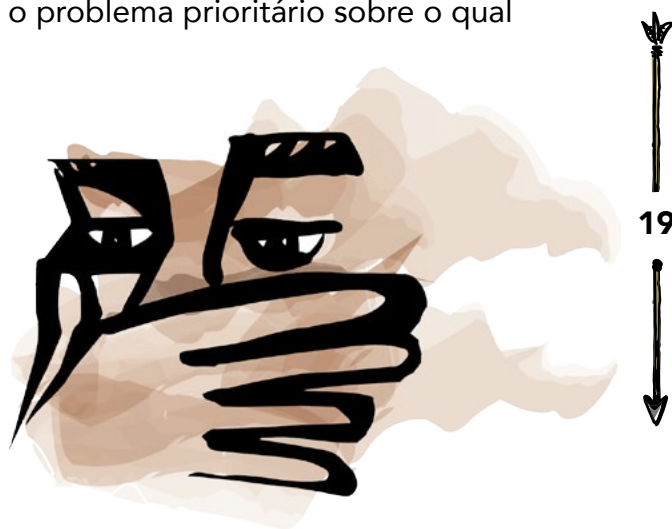
Essa conversa com a comunidade pode ser numa assembleia ou reunião da comunidade ou em conversas com grupos específicos: consultando os mais velhos (por exemplo: benzedor, parteira, professores, AIMAs, AIS, ex-líderanças etc.), os jovens, as mulheres da comunidade e outros grupos que faça sentido ouvir as demandas. **Todas as vozes precisam ser escutadas!**

A partir das perguntas realizadas e das respostas obtidas, o próximo passo do diagnóstico é conseguir definir qual o problema prioritário sobre o qual desejamos agir.

2ª Etapa do Diagnóstico: PRIORIZAÇÃO DOS PROBLEMAS

Um problema é prioritário quando:

- » É grave: ameaça a vida, a saúde ou outros direitos fundamentais e coletivos das pessoas.
- » A maioria das pessoas da comunidade ou associação enxergam o problema a ser enfrentado;
- » É um problema que atinge muitas pessoas, desta forma enfrentá-lo irá beneficiar mais pessoas e gerar um maior impacto;
- » Está relacionado a um número maior de outros problemas. Por exemplo: a poluição em um rio pode causar escassez de peixe, doenças para quem bebe a água etc. Se resolvermos o problema da poluição, vamos resolver vários outros problemas.



Para ajudar na identificação dos principais problemas e desafios a serem superados, sugerimos a utilização da Tabela de Priorização dos Problemas.



TABELA DE PRIORIZAÇÃO DE PROBLEMAS

Siga as seguintes etapas:

1. Primeiro deve-se fazer uma lista dos problemas levantados. Esta lista deve ser então apresentada em uma reunião ou assembleia da organização conforme a tabela a seguir em uma cartolina, papel madeira ou quadro.



2. As pessoas presentes na reunião ou assembleia devem então ser divididas em grupos de no máximo 5 pessoas. Preferencialmente esses grupos devem misturar lideranças, homens, mulheres, jovens e idosos. Em cada grupo deve-se escolher uma pessoa que irá depois transmitir a discussão do grupo para a reunião. Deve-se então abrir espaço para que cada pessoa do grupo fale a opinião dela sobre qual dos problemas listados é o mais prioritário e por quê. Então, após cada pessoa dar a sua opinião, o grupo deve debater

os problemas elencados e buscar chegar a um consenso sobre qual problema será escolhido pelo grupo para ser apresentado na plenária como prioritário. Caso o grupo não chegue a um consenso pode apresentar dois problemas como prioritários.





3. As pessoas voltam então para a plenária para a apresentação dos resultados da discussão realizada nos grupos. Cada representante escolhido pelo grupo deve apresentar para a plenária o problema escolhido e o porquê dessa escolha.

4. Após a apresentação dos resultados, as pessoas presentes votam individualmente, dentre os problemas levantados pelos grupos, no problema que consideram mais prioritário.

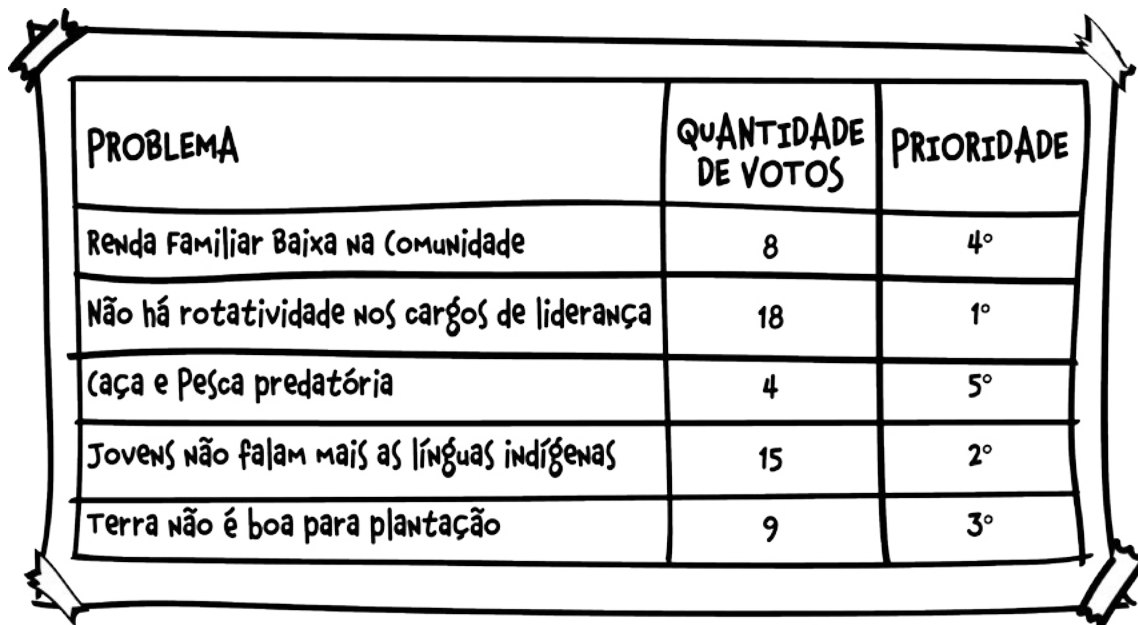
5. O total de votos para cada problema deve ser anotado na tabela. Os problemas mais votados serão os considerados mais urgentes. Deve-se então ordenar os problemas dos mais para os menos prioritários.

Ao final da votação será possível ver na tabela a opinião dos participantes sobre os problemas prioritários a serem trabalhados!

Observação: Caso haja poucas pessoas na reunião que irá priorizar os problemas a serem superados, pode-se solicitar que cada pessoa vote em dois problemas que considera prioritários ou pode-se buscar chegar a um consenso sobre a ordem de prioridade dos problemas.



Vejamos o exemplo a seguir de uma tabela de priorização:



PROBLEMA	QUANTIDADE DE VOTOS	PRIORIDADE
Renda Familiar Baixa na Comunidade	8	4º
Não há rotatividade nos cargos de liderança	18	1º
Caça e Pesca predatória	4	5º
Jovens não falam mais as línguas indígenas	15	2º
Terra não é boa para plantação	9	3º

Uma vez priorizados os problemas deve-se decidir sobre qual problema agir. Nem sempre o problema considerado o mais prioritário será o problema que o projeto se propõe a superar.

Por exemplo, na tabela anterior o problema considerado mais relevante pela organização foi a falta de rotatividade nos cargos de liderança. Com certeza este problema é algo que a organização precisa lidar e buscar superá-lo, porém como ele não envolve recursos financeiros e não se encontra nos eixos temáticos do FIRN, não faria sentido selecioná-lo enquanto o problema a ser trabalhado pelo projeto. Assim, para se definir dentre os problemas priorizados qual será objeto do projeto, deve-se fazer uma **análise de viabilidade**.



3ª Etapa do Diagnóstico:

ANÁLISE DE VIABILIDADE DO ENFRENTAMENTO AO PROBLEMA

Ao escolher um problema para ser enfrentado por um projeto, deve-se sempre questionar qual a capacidade da organização, por meio do projeto, de transformá-lo.

Isso é importante tanto para o sucesso do projeto, como para garantir que ele será selecionado pelos avaliadores. Afinal a viabilidade do projeto é um critério de seleção importante para todos os financiadores!

Para fazer a análise de viabilidade de enfrentamento a um problema, deve-se responder cinco perguntas centrais:



O enfrentamento ao problema se encaixa em um dos eixos temáticos do edital do financiador?

1.

Caso o enfrentamento ao problema não se encaixe em um dos eixos temáticos do edital do financiador, ele não poderá ser financiado. Ou seja, o projeto não é viável.

2.

O problema realmente necessita de recursos do financiador para ser resolvido?



Nem sempre é necessário fazer um projeto para conseguir resolver os problemas da comunidade ou associação. Muitas atividades podem ser feitas com o que a comunidade ou associação já tem: trabalho voluntário, equipamentos e materiais existentes, contribuições com coisas da roça para alimentação etc. Outras atividades podem ser realizadas com recursos que podem ser emprestados ou utilizados em parte do tempo por associações parceiras: salas de reunião, computador, aparelho de som etc. Deve-se aproveitar os recursos disponibilizados pelo financiador para enfrentar um problema que não pode ser resolvido sem esses recursos.



3.

Os recursos financeiros disponibilizados pelo edital para o projeto são suficientes para enfrentar o problema?



Caso os recursos disponibilizados pelo edital não sejam suficientes para enfrentar o problema, o projeto não conseguirá alcançar seus objetivos e assim não será viável. Nesse caso, vale a pena procurar um problema que seja possível de ser enfrentado com os valores que o edital permite.

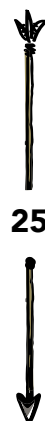
Caso o enfrentamento ao problema exija a participação de muitas pessoas no projeto e não tenhamos essas pessoas, não será viável a execução do projeto e o enfrentamento ao problema. Nesse caso deve-se pensar em um outro problema que seja possível de ser solucionado pelo número de pessoas dispostas a participar do projeto.

4.



Temos pessoas disponíveis e dispostas a se envolver no projeto e enfrentar o problema?

Uma ótima forma de garantir muitas pessoas envolvidas no projeto é envolver as comunidades desde o início do processo de diagnóstico e elaboração do projeto, fazendo com que elas se sintam e sejam parte do projeto.



5.

Nem sempre o problema está no âmbito de ação da comunidade/associação, muitas vezes ele é algo externo que afeta a comunidade/associação e sobre a qual ela não consegue agir diretamente.

O problema é possível de ser resolvido pela comunidade/associação?



Por exemplo: o problema apontado é que o rio onde a comunidade vive está sendo poluído e contaminado por mercúrio de garimpos. Nesse caso, como a comunidade não têm força para expulsar os garimpeiros e não há como despoluir o rio, o problema só poderá ser resolvido por uma ação ampla.

Nesse caso a comunidade/associação deverá modificar o problema que foi pensado originalmente. Ela terá duas opções para seguir. A primeira é ela optar por enfrentar um outro problema que também tenha sido levantado durante o processo de diagnóstico. A segunda opção é ela se ater ao problema inicialmente levantado, buscando entender o que ela pode fazer para mover as instituições que são capazes de solucioná-lo.

Caso ela siga pela segunda opção, ela deve formular um novo problema sobre o qual seja viável agir. Esse problema deve ter por objetivo mobilizar as instituições capazes de enfrentar o problema inicialmente levantado, uma vez que ela sozinha não consegue enfrentá-lo.

Por exemplo, no caso da comunidade que está sofrendo com o mercúrio dos garimpeiros, ela deveria reformular o seu problema para "O governo não está tirando os garimpeiros do rio". Assim, ela poderia fazer um projeto para articular as comunidades da região para cobrar o governo para que ele resolva a situação. Caso ele se recuse a resolver a situação, ela pode buscar encontrar formas de articular uma denúncia contra o governo.

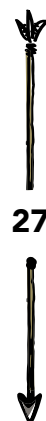
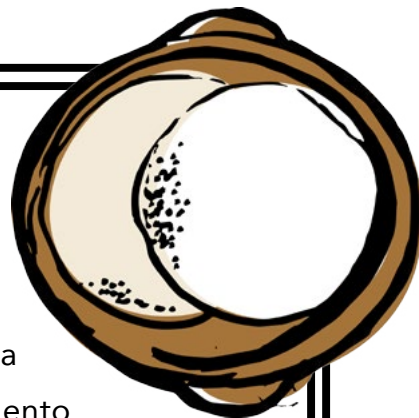


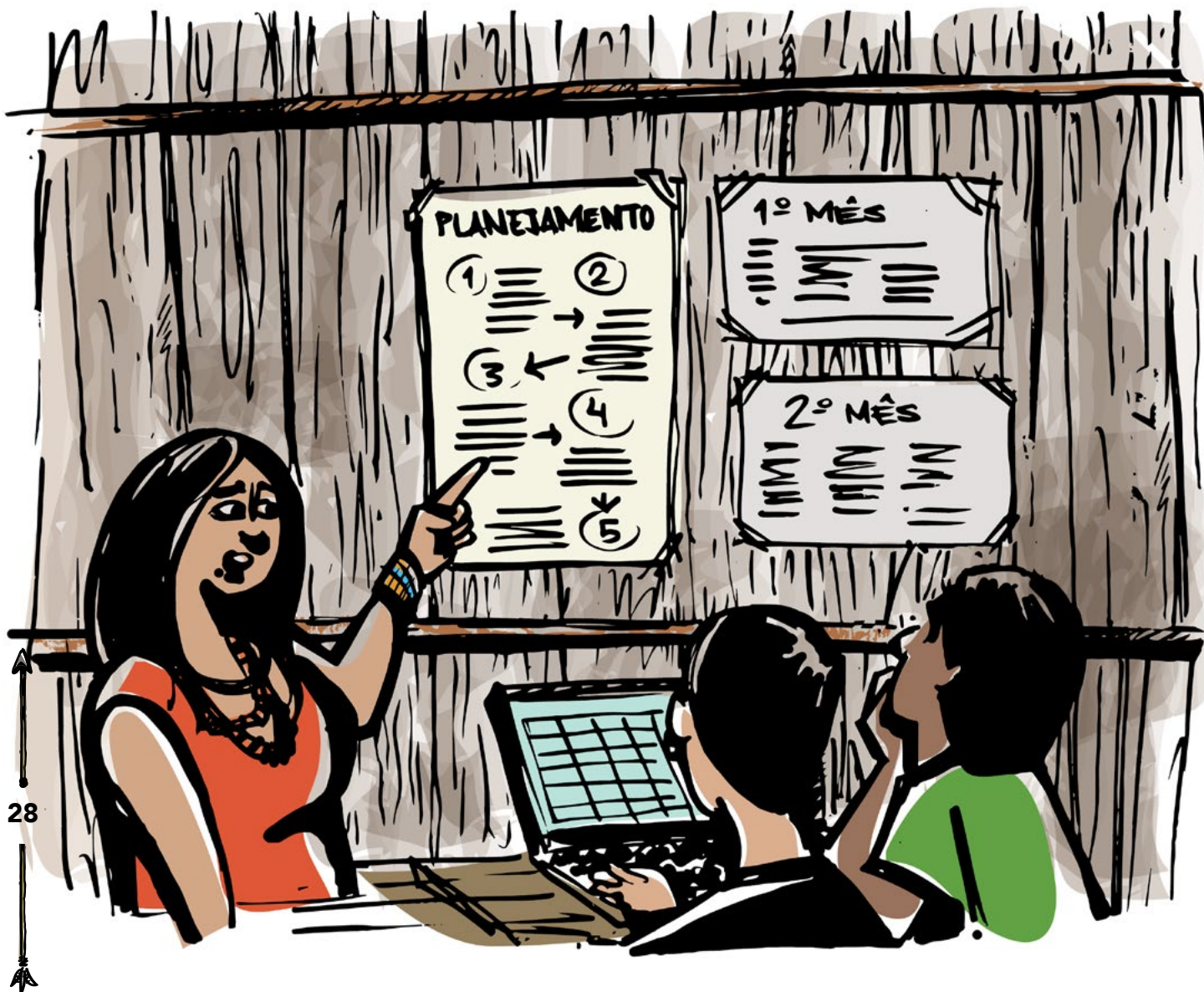


Caso a resposta para todas as cinco perguntas seja sim, é hora de partir para o planejamento!

ATENÇÃO

Caso o projeto seja uma iniciativa de geração de renda, como a comercialização de produtos da roça, artesanato, alimentos processados etc., recomenda-se a realização de uma análise de viabilidade do empreendimento e a elaboração de um plano de negócios para ver se o empreendimento tem condições de ser bem-sucedido. Apesar do nome semelhante, a análise de viabilidade de um empreendimento é um processo muito mais complexo do que o relatado no item anterior e recomenda-se buscar o apoio de uma assessoria técnica para fazê-lo.





28

4. PLANEJAMENTO

Tendo sido definido o problema que a associação/comunidade irá enfrentar por meio do projeto, é hora de planejar como o projeto vai se dar na prática.

No planejamento vocês vão definir quais serão os objetivos do projeto, os resultados a serem alcançados e as atividades a serem realizadas, definindo quando elas serão realizadas, quem irá participar, quais recursos serão necessários, como será o cronograma de implementação etc. Ou seja, no planejamento vocês já vão definir os elementos centrais do projeto.

Assim como o diagnóstico, o planejamento deve ser realizado de forma coletiva e participativa, envolvendo as comunidades e as pessoas que atuam ou são afetadas pelo projeto. Ele pode ser realizado em uma ou mais reuniões. Lembre-se: escrever um bom projeto é algo que dá trabalho, então é esperado que sejam realizadas algumas reuniões até que o projeto chegue em sua versão final.

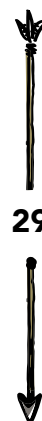
Existem inúmeras formas de se fazer um planejamento participativo, a seguir iremos apontar um caminho possível e muito potente para a elaboração de bons projetos participativos!

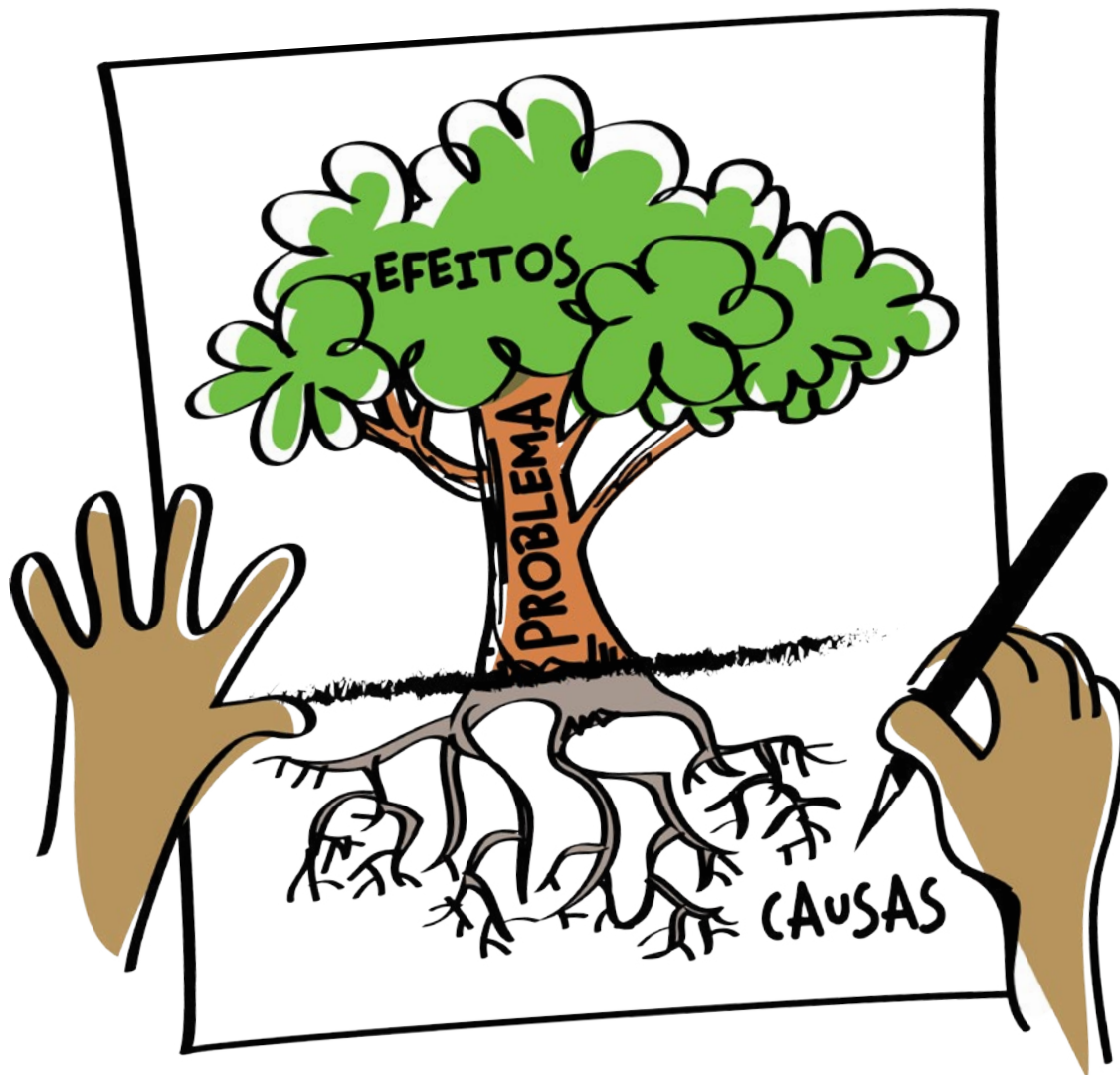
A primeira coisa a ser feita para realizar o planejamento é conseguir definir qual o objetivo e os resultados que esperamos conseguir do nosso projeto, para a partir desses **resultados esperados** pensar quais **atividades** temos que fazer para alcançá-los.

Para conseguir definir o objetivo e os principais resultados esperados do projeto, recomendamos utilizar a oficina “Árvore do Problema”.

ÁRVORE DO PROBLEMA

É uma oficina com o objetivo de descobrir quais são as causas que geram um problema. Para poder utilizar essa metodologia vocês precisam antes já ter definido um problema que será analisado, ou seja, já precisa ter passado por toda a etapa do diagnóstico.





Veja a seguir as etapas de como implementar essa oficina:

- A)** Primeiro deverá ser desenhada uma árvore grande (com raízes, tronco e galhos e folhas) em uma cartolina, um papel madeira ou em um quadro.
- B)** O desenho da árvore junto com as instruções de como será realizada a oficina deverão ser apresentadas em uma reunião ou assembleia da comunidade/associação destinada a realizar o planejamento participativo do projeto.
- C)** No início da reunião deverá ser explicado às pessoas presentes o objetivo da oficina, que é descobrir coletivamente as causas do problema. Estas causas serão o ponto de partida para a busca de soluções, para a definição dos resultados esperados e das atividades que serão realizadas

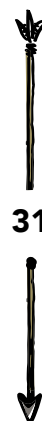
pelo projeto. Também deve ser explicado que no desenho as raízes da árvore simbolizam as causas do problema. O próprio problema se encontra no tronco e os galhos e folhas da árvore representam os efeitos que o problema gera sobre a comunidade, associação ou território.

D) O responsável pela oficina deve escrever o problema sobre o tronco da árvore e iniciar a discussão com todos e todas a partir da seguinte pergunta:

QUAIS SÃO OS EFEITOS QUE O PROBLEMA GERA PARA A COMUNIDADE?



Conforme as respostas surgirem na discussão, o responsável pela oficina deve escrever os efeitos elencados na discussão sobre os galhos e as folhas da árvore.



EFEITOS

Os efeitos são as consequências negativas do problema central que está no tronco.

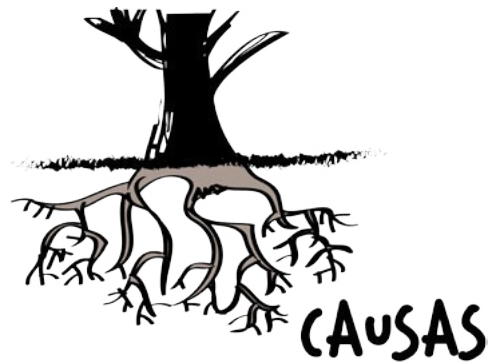
Quem estiver coordenando a oficina deve buscar convidar as pessoas que não estão falando a dar a sua opinião, garantindo que mulheres, idosos e jovens digam como eles entendem que o problema afeta a eles e à comunidade.



E) Após finalizada a discussão sobre os efeitos do problema, deve-se questionar a todos e todas:

QUAIS SÃO AS CAUSAS DO PROBLEMA?

Novamente a discussão se inicia em torno da nova pergunta e o responsável pela oficina deve ir registrando as causas, levantadas na discussão, na raiz da árvore desenhada.



CAUSAS

Às causas é o que a associação/comunidade deve dar mais atenção nesta oficina, porque se quisermos cortar o problema central “pela raiz”, é nas causas que devemos “bater o machado”!

F) Após finalizada a discussão e o registro das causas do problema deve-se iniciar uma nova discussão coletiva em torno da seguinte pergunta:

Dentre as causas que levantamos, quais são as principais causas que estão ao alcance da intervenção da nossa comunidade?

Deve-se escolher no máximo três causas principais.



G) Após a discussão e a seleção das principais causas, para ter certeza que elas foram bem escolhidas, levanta-se dois questionamentos finais para discussão:

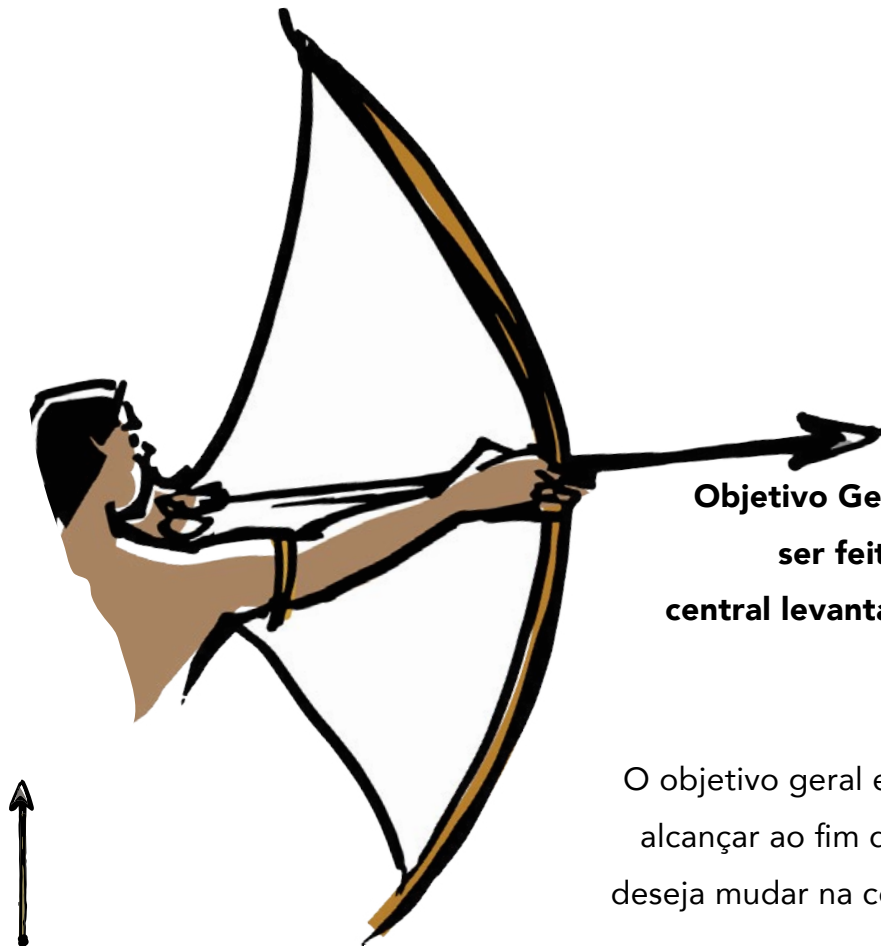
1) A comunidade consegue atenuar ou eliminar as causas do problema selecionadas?

2) Se eliminarmos as causas selecionadas, o problema central acaba?

Se a comunidade for capaz de agir sobre a causa selecionada e ao eliminá-la conseguir acabar com o problema central, que está no tronco, acabará também com os seus efeitos, que estão nos galhos e nas folhas. Assim, o problema será superado! Se para alguma das causas selecionadas, a primeira pergunta for respondida negativamente, recomenda-se que seja escolhida outra causa dentre as levantadas. Já caso a segunda pergunta seja respondida negativamente, deve-se rever as causas priorizadas e as não priorizadas, buscando avaliar se aquelas selecionadas efetivamente são as de maior impacto sobre o problema que se deseja eliminar.

H) Encerra-se assim a oficina da Árvore dos Problemas, com a seleção das três principais causas do problema que estejam ao alcance da comunidade/ associação trabalhar. Mas, a reunião de planejamento ainda continua! Agora é o momento de conseguir definir o objetivo geral do projeto e quais os seus resultados esperados.





DEFINIÇÃO DO OBJETIVO GERAL

Objetivo Geral é aquilo que precisa ser feito para que o problema central levantado no diagnóstico seja solucionado.

O objetivo geral expressa o que se deseja alcançar ao fim do projeto, aquilo que se deseja mudar na comunidade ou território.



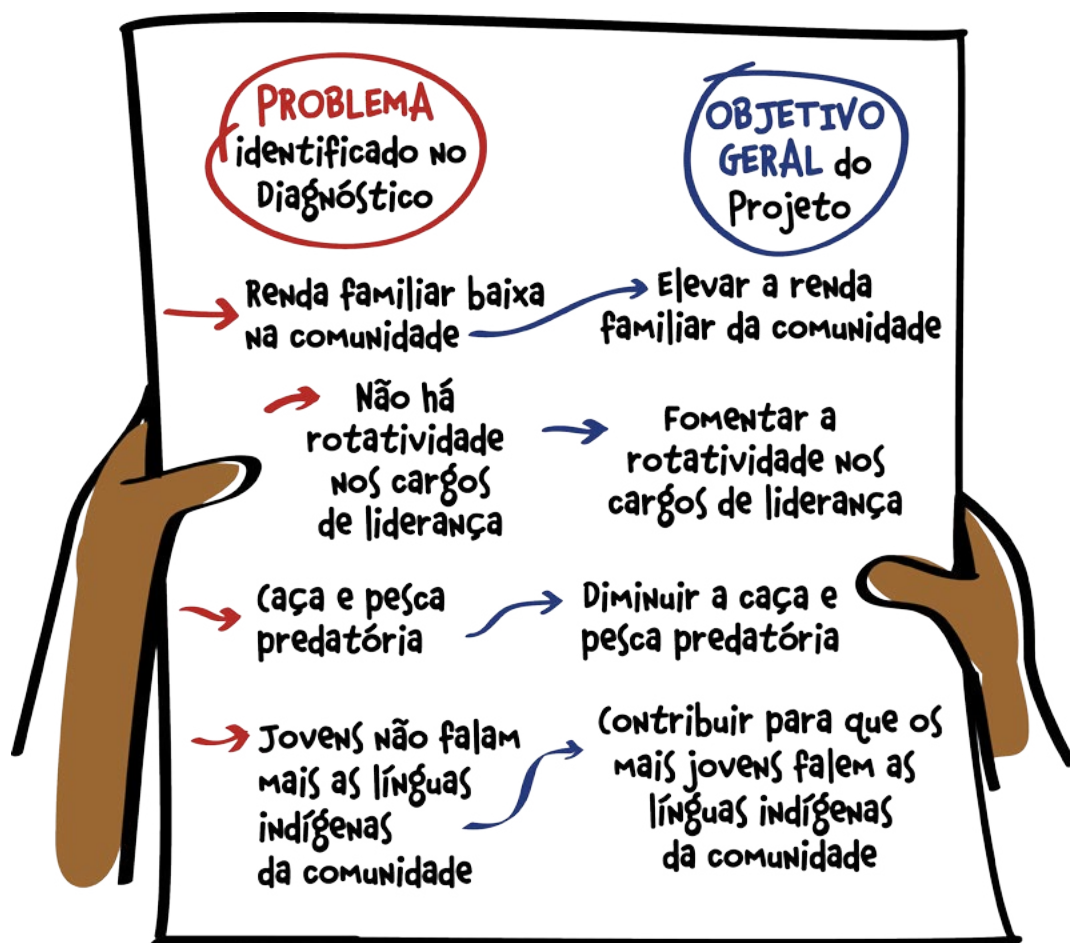
34

Por exemplo:

O problema central selecionado no diagnóstico foi de que os “Jovens não falam mais a língua indígena da comunidade”.

Pode-se então definir o Objetivo Geral do Projeto como aquilo que precisa ser feito para que o problema dos jovens não falarem mais a língua indígena da comunidade seja solucionado ou mitigado. Por exemplo: “Contribuir para que os mais jovens passem a falar a língua da comunidade” ou “Fortalecimento da língua indígena entre os mais jovens da comunidade” são bons exemplos de objetivo geral para enfrentar esse problema.

Veja mais alguns exemplos na tabela a seguir de como definir o objetivo geral com base nos problemas que foram levantados no diagnóstico.



35



FICA A DICA!

Fortalecer, propiciar, fomentar, contribuir, alterar, desenvolver, criar e diminuir são ótimas palavras para iniciar um Objetivo Geral.

DEFINIÇÃO DOS RESULTADOS ESPERADOS

Resultados esperados é "aquilo que é preciso fazer para superar as causas do problema".

Para definição dos resultados esperados, serão utilizadas as causas do problema levantadas na oficina da Árvore dos Problemas.



Por exemplo:

Diante do problema “os jovens não falam mais a língua indígena da comunidade” as principais causas levantadas foram: “A escola não ensina a língua da comunidade” e “Não há mais espaços de troca entre os anciãos da comunidade e os mais jovens”.



Como os resultados esperados são aquilo que precisa ser feito para superar as causas do problema, para superar que “A escola não ensina a língua da comunidade” é preciso que “A escola passe a ensinar a língua da comunidade”. Já para superar que “Não há mais espaços de troca entre os anciãos da comunidade e os mais jovens” é preciso “Ter espaços de troca na comunidade entre os anciãos e os mais jovens”.

Assim, se atendo ao exemplo, define-se os dois resultados esperados do projeto:

Resultado Esperado 1:

“A escola passe a ensinar a língua da comunidade”

Resultado Esperado 2:

“Ter espaços de troca na comunidade entre os anciãos e os mais jovens”.

DEFINIÇÃO DAS ATIVIDADES (PLANO DE TRABALHO)



Uma vez definidos o Objetivo Geral e os Resultados Esperados o próximo passo do planejamento é definir as atividades a serem executadas e como elas serão realizadas. Ou seja, é hora de definir como o projeto vai ser na prática, para alcançar os resultados esperados que foram levantados!

Para isso, vocês vão precisar dos resultados esperados que já foram definidos e do Plano de Trabalho presente no Formulário de Projetos do financiador.

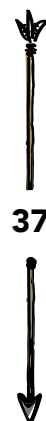
O Plano de Trabalho é uma tabela que resume as principais informações sobre a execução do projeto. Caso o financiador não ofereça um plano de trabalho no formulário, vocês mesmos podem montar um plano de trabalho para facilitar o planejamento do projeto. É inclusive um mecanismo muito útil de se ter à mão durante toda a execução do projeto. Confira o modelo abaixo:



Vamos às etapas dessa parte do planejamento:

1) Na reunião deve-se desenhar em uma cartolina, papel madeira ou no quadro a tabela do Plano de Trabalho, deixando-o à vista de todos.

2) O responsável por conduzir a reunião deve então repetir em voz alta os resultados esperados selecionados, podendo também escrevê-los para que todos possam ver. Ele deverá então explicar que o



objetivo desta parte da reunião é definir quais serão as atividades a serem realizadas no projeto para conseguir alcançar cada um dos resultados do projeto, e uma vez definidas as atividades, detalhar como elas serão realizadas.

Neste momento ele também deve lembrar os eixos temáticos do edital, a quantidade de recursos que a comunidade/associação pode acessar e o tempo no qual o projeto deverá ser executado. Relembrando assim que o conjunto das atividades que forem definidas durante a reunião devem estar de acordo com esses três aspectos do edital.

3) Deve-se então iniciar a discussão sobre quais as atividades deverão ser realizadas para alcançar o primeiro resultado esperado. Conforme a discussão chegar a um consenso sobre o que deverá ser feito, registra-se dentro da tabela as atividades. Para cada resultado esperado recomenda-se que sejam definidas no máximo quatro atividades a serem realizadas.

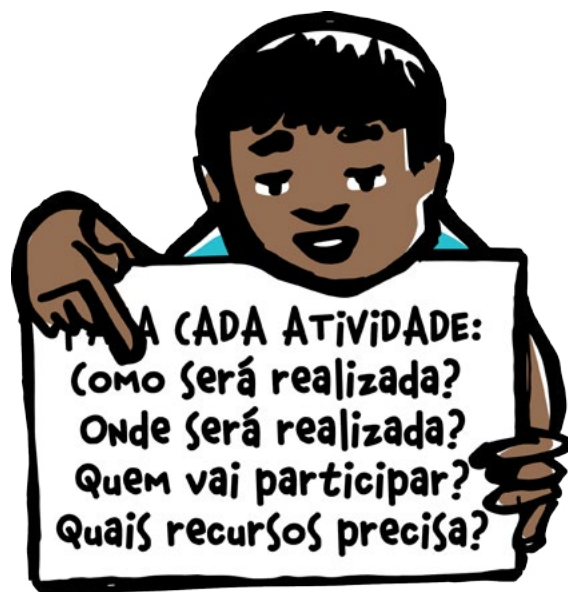
Por exemplo: *O primeiro resultado esperado é “ter espaços de troca na comunidade entre os anciãos e os mais jovens”. Para isso as atividades podem ser: “realizar encontros quinzenais para os mais velhos ensinarem para os mais novos”, “introduzir projetos na escola em que os alunos tenham de pesquisar com os mais velhos” e “realizar uma viagem com os mais jovens da comunidade até um lugar sagrado”.*

4) Finalizada a definição das atividades do primeiro resultado esperado, o responsável pela condução da reunião deve questionar as pessoas presentes sobre cada atividade que foi selecionada:

- Como ela será realizada? (Por exemplo: em mutirão da comunidade/associação, contratando alguém especializado, a partir de uma reunião da comunidade/associação etc.)

- Onde será realizada?
- Quem vai participar?
- Quais recursos precisa?

A cada pergunta feita deve-se iniciar um rápido debate e, ao se chegar em um consenso, registra-se nas colunas do Plano de Trabalho cada uma das respostas, até que para cada atividade estejam definidas a sua descrição, como ela será realizada, por quem e com quais recursos.



Por exemplo:

Descrição: Realizar encontros quinzenais para os mais velhos ensinarem para os mais novos / Como será realizada? Serão convidados a participar todos os jovens e crianças da comunidade para essa troca de saberes. A cada quinzena a conversa será feita com dois anciões diferentes da comunidade. Os responsáveis pelo projeto vão organizar a preparação de comidas que serão oferecidas a cada conversa. / Onde será realizada? Na casa dos saberes da comunidade. / Quem vai participar? Os anciões da comunidade e todos os jovens e crianças. Quais recursos precisa? Comida.

5) Os dois passos anteriores, (3 e 4), devem então ser repetidos para os demais resultados esperados ainda não analisados, até que a tabela do Plano de Trabalho esteja totalmente preenchida.

6) Com a tabela toda preenchida, o responsável pela condução da reunião deve ler em voz alta quais atividades serão realizadas para alcançar cada um

dos resultados esperados. Ele deve então reforçar que caso o financiador aceite o projeto e ele venha a ser implementado, será necessário o compromisso das pessoas da comunidade que se dispuseram a participar da execução do projeto, para que ele dê certo; e que caso alguém tenha algum questionamento ao projeto, esse é o momento de fazê-lo.

Ao fim, deve-se perguntar quem tem interesse em participar de um grupo de trabalho para elaboração do orçamento e do cronograma do projeto. Este grupo menor que deve ser formado nesse momento da reunião irá se dedicar ao próximo passo do planejamento.



FINALIZANDO O PLANEJAMENTO: ORÇAMENTO E CRONOGRAMA

O próximo e último passo do planejamento é escrever o orçamento e o cronograma do projeto.

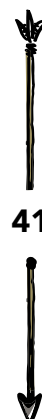
O ORÇAMENTO é uma previsão de gasto para cada atividade a ser realizada.

O CRONOGRAMA é um calendário do projeto, onde está descrito em qual momento será realizada cada atividade.

Para saber como preencher um orçamento e um cronograma, confira o próximo capítulo.

É nessa etapa de finalização do planejamento que se responde a duas perguntas fundamentais, sobre os recursos e o tempo do projeto:

- **As atividades escolhidas podem ser executadas com os recursos que o financiador disponibiliza?**
- **É possível realizar todas as atividades do projeto no tempo exigido pelo edital?**



Caso as atividades não sejam compatíveis com os recursos disponibilizados e com o calendário do edital é necessário modificar o Plano de Trabalho para que se tornem compatíveis.

Com o orçamento e cronograma ajustados, agora é hora de apresentá-los em uma nova reunião com a comunidade, para poder receber críticas, modificações e ter a aprovação final.



Acabado o planejamento, é hora de começar a escrita do projeto!



5. COMO ESCREVER UM PROJETO?

Tendo sido feito o planejamento junto às comunidades que estarão envolvidas na execução do projeto, é hora de escrevê-lo! Cada financiador tem um modelo diferente de formulário que é disponibilizado junto ao edital e que deverá ser utilizado para a escrita do projeto. Apesar de cada financiador ter um modelo próprio, alguns elementos básicos são comuns a todos os formulários. Por isso, para apoiar o preenchimento do formulário de projetos do FIRN, assim como dos formulários de outros financiadores, reunimos neste capítulo explicações sobre como responder cada parte do formulário de projetos.

FICA A DICA!

Antes de preencher o formulário definitivo do projeto, deve-se escrevê-lo em um rascunho no qual vocês possam escrever, apagar, reescrever, apagar novamente, escrever mais uma vez... até chegar na melhor escrita possível.

Deixe para preencher a versão final do projeto no formulário apenas quando este rascunho já estiver bem definido. Isso ajuda muito que o projeto seja bem entendido e melhor avaliado.



ELEMENTOS BÁSICOS PARA A ELABORAÇÃO DE UM PROJETO

» TÍTULO DO PROJETO

O título do projeto se resume à ideia principal do que se quer realizar. É indicado que seja apenas uma frase curta. Deve-se pensar no nome somente depois de se ter escrito todo o projeto, deixe por último para defini-lo!

Como posso
escolher o nome
do projeto em
poucas
palavras?



O ideal é que se faça um resumo das ideias sobre o nome que se deseja colocar no projeto. Pense em um nome que seja simples, atrativo, criativo e que, ao mesmo tempo, traduza a ideia principal do projeto. Pode ser um nome indígena. O interessante é pensar que o nome será o primeiro atrativo do projeto.



44



» APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PROPONENTE

A apresentação da Organização Proponente deve conter as seguintes informações: nome, sigla, CNPJ (caso tenha), localização, meios de contato, comunidades filiadas, população total, povos/etnias, ano de fundação, composição e vigência do mandato da diretoria.

» HISTÓRICO OU EXPERIÊNCIA PRÉVIA DA ORGANIZAÇÃO:

No histórico é relatado como surgiu a Associação e a sua experiência de trabalho, principalmente em relação ao tema do projeto.



Escrever o HISTÓRICO é responder às seguintes perguntas sobre a organização de vocês:

- Como surgiu a organização?
- Quais os objetivos definidos em seu estatuto?
- Qual é sua região e a população?
- Quais atividades já realizou?
- Há projetos que foram executados pela associação, quais?
- Quais foram as conquistas alcançadas?
- Há organizações com as quais já fez parcerias?
- Se sim, o que desenvolveram juntas?
- A organização tem experiência em gestão administrativa e financeira de projetos?



» CONTEXTO

É apresentada a realidade da população e da região onde a comunidade/associação atua, descrevendo a região onde o projeto será executado, a população que será beneficiada e a situação em que vivem, principalmente com relação ao problema que se quer resolver com o projeto. As informações e dados colhidos durante o diagnóstico são fundamentais para explicar essa situação.



Escrever o CONTEXTO é responder às seguintes perguntas:

- Como se organizam a(s) comunidade(s)/associação envolvidas no projeto?
- Quais atividades produtivas, educativas, festivas, etc. realizam?
- Quais as condições de vida da comunidade e os principais problemas?
- Destes problemas, qual o problema que o projeto pretende solucionar?
- Como esse problema começou e por que?
- Como é o acesso à cidade pelas comunidades/associações envolvidas no projeto?
- Quais os meios de comunicação da comunidade/associação?

» JUSTIFICATIVA

A justificativa serve para demonstrar a relevância do projeto proposto. Nela deve-se explicar o quanto o problema sobre o qual se pretende agir afeta a comunidade e o território, e como o projeto irá ajudar a solucioná-lo. O financiador deve ser convencido de que financiando o projeto ele vai estar contribuindo de forma significativa para melhorar as condições de vida da comunidade e da região.

Neste ponto, cabe usar a criatividade, pois é aqui que vocês devem convencer o avaliador de que sua associação precisa do projeto, pois contribuirá com uma causa relevante.

Mas, não deixe de ser realista! Projetos que não são possíveis de serem executados têm pouca chance de ser selecionados.



Escrever a JUSTIFICATIVA é responder às seguintes perguntas:

- Por que esse projeto é importante?
- Como irá fortalecer a autonomia e o bem viver da população?
- Qual o impacto do projeto sobre o meio ambiente e a população do território (impacto socioambiental)?
- Como o projeto se relaciona com o Plano de Gestão Territorial e Ambiental (PGTA) do território?

- Como o projeto irá fortalecer a atuação política, social e econômica das mulheres?

» OBJETIVO GERAL

O objetivo geral expressa o que se deseja alcançar com o projeto: aquilo que se deseja mudar na comunidade ou território.



O objetivo geral de um projeto muitas vezes não é atingido completamente durante o seu período de execução.

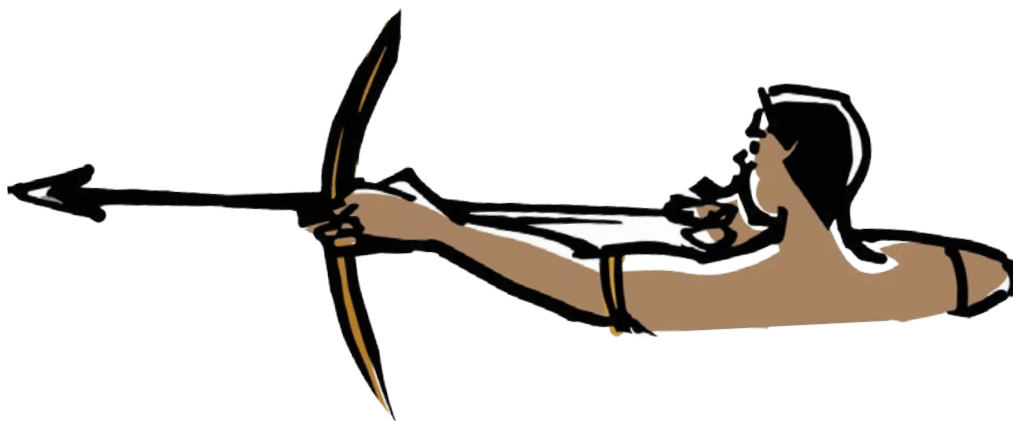
Enquanto os problemas a serem enfrentados exigem soluções de longo prazo, os projetos têm um tempo curto e limitado para a sua execução. Por isso, os projetos são momentos de ter grandes avanços em direção aos objetivos da comunidade, porém a resolução de seus problemas dependerá acima de tudo do trabalho coletivo da comunidade para além do projeto.

Se o objetivo geral é onde queremos chegar ao fim do projeto, aquilo que deve ser feito durante o período de execução do projeto irá aparecer nos objetivos específicos e nos resultados esperados.

O texto do OBJETIVO GERAL responde às perguntas:

- O que queremos com este projeto?
- Como o projeto vai contribuir para mudança na realidade?

Por exemplo: Aumentar a renda das famílias da comunidade.



» OBJETIVOS ESPECÍFICOS E RESULTADOS ESPERADOS

São conquistas mais específicas do projeto que, somadas, buscam responder ao problema que foi levantado.

Os objetivos específicos são os resultados que desejamos conseguir pôr em prática com o nosso projeto. Eles somados levarão o projeto mais próximo de atingir o objetivo geral.



Cada objetivo específico selecionado busca resolver uma das causas do problema apontado pela comunidade/ associação.

Por exemplo:

Se o problema foi “baixa renda familiar da produção da roça”, e as causas identificadas foram que “não está se escoando a produção” e que a “produção é pequena”; então os objetivos específicos/resultados esperados poderão ser “conseguir escoar a produção de farinha, tucumã, ingá da comunidade” e “aumentar a produção e comercialização dos produtos da roça”.



» ATIVIDADES

As atividades são todas as ações que o projeto pretende realizar para alcançar as metas e os resultados esperados. Cada atividade é uma ação concreta que deverá ser realizada durante o período de execução do projeto.

Por exemplo, a associação pode optar por escrever um projeto para aumentar a roça comunitária. Nesse caso, as atividades serão roçar, derrubar, queimar, plantar e colher.

Algumas questões para apoiar na definição das ATIVIDADES:

- Quais as ações necessárias para alcançar cada resultado esperado?
- Uma vez definidas as atividades, deve-se questionar se elas vão caber dentro do orçamento e se será possível executá-las.

A DIFERENÇA ENTRE OBJETIVO GERAL, OBJETIVO ESPECÍFICO E ATIVIDADE

Certa vez, ao visitar uma comunidade que ainda não conhecia, uma criança se surpreendeu ao ver um mutirão das pessoas da comunidade empenhadas em uma construção. Curiosa, a criança resolveu perguntar a uma das pessoas envolvidas na obra o que ela estava fazendo, ao que a pessoa respondeu:

- Eu estou pregando tábuas.

Não satisfeita com a resposta, a criança decidiu perguntar a outra pessoa que estava ali ao lado o que ela estava fazendo. Só que desta vez a resposta foi:

- Eu estou construindo uma parede.

Ainda curiosa, a criança decidiu perguntar a uma terceira pessoa que estava ali trabalhando. Ao que a pessoa respondeu:-

- Eu estou construindo uma nova escola para a comunidade!

Perceba que as três pessoas trabalhando estão empenhadas com uma coisa só: construir uma nova escola para a comunidade! Este é o objetivo geral da construção. No entanto, para isso há várias etapas necessárias a serem alcançadas, como construir as paredes, o telhado, passar a fiação elétrica, por as cadeiras e a lousa na sala de aula etc. Estas etapas são os objetivos específicos. Por sua vez, cada objetivo específico demanda certos passos para que possa ser alcançado. Ou seja, para construir as paredes é necessário demarcar o local, arranjar a madeira, fazer as tábuas, pregar as tábuas, lixar etc. Todos esses passos constituem as **atividades** do objetivo específico de construir a parede.

» METODOLOGIA

Quando se fala em metodologia, está se tratando de uma descrição detalhada de como as atividades serão realizadas, citando o período, a organização da atividade, os recursos e as pessoas envolvidas.



Com uma metodologia bem feita, é possível perceber que a organização tem clareza do que deve ser realizado para uma boa execução do projeto.

Para ajudar na elaboração da METODOLOGIA...

Imagine que o projeto foi aprovado e o dinheiro já foi depositado na conta bancária da associação. A metodologia responderá:

- Como as pessoas vão se organizar para executar as várias fases do projeto?
- Quem vai coordenar?
- Quem vai participar das decisões?
- De que forma elas serão tomadas?
- Como as pessoas da comunidade vão participar de cada atividade e das decisões?
- Como a execução das atividades e os resultados serão monitorados?
- Como será a avaliação final?

» ORÇAMENTO

O orçamento é uma previsão dos gastos do projeto por atividade a ser realizada. Nele constam quais serão as despesas do projeto, quanto será gasto e de onde sairá o recurso. É necessário que seus diferentes itens sejam claramente descritos e definidos e que estejam diretamente relacionados com as ações e atividades planejadas. Deve-se lembrar que pode haver restrições para o financiamento de determinados itens, o que estará estipulado no edital em “itens financiáveis e não financiáveis”.



Caso exista contrapartida, como normalmente é exigido, esta deve ser mencionada. A contrapartida é todo tipo de contribuição que a comunidade indígena e as organizações envolvidas na execução do projeto podem oferecer para a sua realização. Ou seja, é a parte que cabe à associação para



a realização do projeto! Por exemplo: o trabalho da comunidade, alimentação, mão de obra, materiais, recursos financeiros, uso de equipamentos etc.

O orçamento também é fundamental ao longo da vida do projeto. Ele permite visualizar quanto de recursos o projeto tem para gastar com cada atividade e quanto ele já gastou. É assim um importante instrumento de controle das despesas, garantindo que se gaste apenas aqueles recursos que se tem.

Para apoiar a elaboração dos itens que devem constar no seu orçamento do projeto, vocês podem se basear nos itens que foram preenchidos na última coluna do Plano de Trabalho “Quais recursos precisa?”, onde já se encontram detalhados por atividades os itens que terão de ser solicitados ao FIRN ou oferecidos enquanto contrapartida.

Veja a seguir um exemplo de orçamento já preenchido para um projeto pequeno, com execução de 12 meses e que solicitou R\$16.450,00 de financiamento do FIRN.



ORÇAMENTO GERAL DO PROJETO (R\$)					
ITEM	QUANTIDADE	UNIDADE	VALOR UNITÁRIO (R\$)	VALOR TOTAL (FIRN)	VALOR TOTAL (CONTRAPARTIDA)
A. EQUIPE DO PROJETO					
Ex. Coordenação do Projeto Maria Silva	12	Mês	1.100,00		R\$ 13.200,00
Ex. Gestão administrativo financeiro Marcelo Carvalho	12	Mês	1.100,00		R\$ 13.200,00
Valor Total do Item A. Responsáveis do Projeto					R\$ 26.400,00
B. ATIVIDADES					
RESULTADO 1: REFORMA DA ESCOLA					
Tábuas de Madeira	150	Tábuas	60,00	9.000,00	
Lixadeira	1	Unidade	150,00	150,00	
Lixas	5	Pacotes	10,00	50,00	
Placa Solar	1	Unidade	1.500,00	1.500,00	
Alimentação	120	Refeições	15,00		1.800,00
Gasolina	200	Litros	7,00	1.400,00	
Valor Total das Atividades do Resultado 1:				12.100,00	R\$ 1.800,00
C. CUSTOS ADMINISTRATIVOS					
Contador	12	Mês	350,00	R\$ 4.200,00	
Tarifa Bancária	1	Unidade	150,00	R\$ 150,00	
Valor Total do Item C - Custos Administrativos:				4.350,00	
Valor Total do Projeto Dividido por Fonte de Recurso:				16.450,00	R\$ 28.200,00
VALOR TOTAL DO PROJETO:					R\$ 44.650,00

» CRONOGRAMA

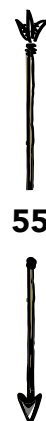
O cronograma é o calendário do projeto.

Ao organizar o cronograma na escrita do projeto, está se planejando como é que ele será executado dentro do tempo proposto. Ao longo de sua execução, o cronograma também ajuda no monitoramento das atividades do projeto, se estão sendo executadas dentro do prazo ou se estão atrasadas. Ele também ajuda a saber o momento de começar cada atividade, garantindo que nenhuma atividade fique para trás e acabe não sendo executada.



No cronograma colocamos todas as atividades a serem realizadas pelo projeto no formato de uma lista, geralmente acompanhadas do número de cada atividade definido no plano de trabalho. Ao lado das atividades ficam as colunas com o número de meses que o projeto vai durar. Cada mês de execução do projeto ocupa uma coluna. Essas colunas devem ser numeradas (por exemplo, no caso de um projeto com duração de um ano, devem ser numeradas de 1 a 12). Elas não devem ser identificadas com o nome dos meses, porque nem sempre sabemos em que mês os recursos serão liberados e será iniciada realmente a sua execução.

Se uma atividade demorar mais de um mês para ser executada, devemos assinalar com um X todas as colunas com os meses necessários para a sua execução. É preciso tomar cuidado para colocar na ordem correta as atividades que são sequência uma da outra. No cronograma precisamos ser realistas e não acumular muitas atividades em um mesmo mês. Também não se deve esquecer de preencher no cronograma os momentos de avaliação e organização dos relatórios do projeto.



MODELO DE CRONOGRAMA													
ORÇAMENTO GERAL DO PROJETO (R\$)													
Nº	Nome das Atividades	MÊS											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.1	Preparação da roça	X											
1.2	Espera		X	X									
1.3	Queima da Roça				X								
1.4	Plantio					X							
1.5	Colheita												X
	Organização dos Relatórios e Prestação de Contas					X						X	
	Entrega dos Relatórios e Prestação de Contas						X						X
	Avaliação do Projeto com a Comunidade						X						X



» MARCO ZERO E INDICADORES

O marco zero e os indicadores têm tudo a ver com as metas. Imagine que o projeto de vocês foi selecionado e a comunidade/associação executou o projeto do começo ao fim e obteve um grande sucesso, alcançando todos os resultados esperados e cumprindo com todas as metas. Vocês percebem que o projeto gerou os efeitos desejados. Agora, como comprovar isso para o financiador?

Se vocês não tiverem um registro de como era a situação da comunidade antes do projeto ser executado, não conseguirão comprovar nada. Por isso os financiadores costumam solicitar que se utilize o “marco zero”, que é um instrumento para a coleta de dados.

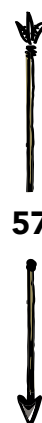
Veja a seguir o exemplo de um marco zero feito para um projeto de um ano que tinha por objetivo aumentar a renda das famílias da comunidade com a comercialização de produtos da roça.

MARCO ZERO		
INDICADOR	INÍCIO DO PROJETO (MARCO ZERO)	FINAL DO PROJETO (METAS)
Renda média das famílias da comunidade	R\$700,00	R\$1.000,00
Quantidade de farinha em Kg vendida por mês da comunidade	200 Kg por mês	300 Kg por mês
Quantidade de banana em Kg vendida por mês da comunidade	300 Kg por mês	400 Kg por mês
Número de roças comunitárias funcionando	2 roças comunitárias	3 roças comunitárias
Número de mutirões na roça realizados por mês	2 mutirões	3 mutirões

O marco zero é como tirar uma fotografia ao início das atividades do projeto e outra ao final. Se os objetivos tiverem sido alcançados, com certeza a fotografia não será mais a mesma. Assim, a tabela do marco zero serve para vocês compararem o momento inicial do projeto com o momento final, o que permite avaliar se o projeto transformou aquela realidade ou não. Mas, para comparar esses diferentes momentos do projeto é necessário escolher alguma coisa para ser comparada. Aí é que entra a função dos indicadores!

Cada indicador possibilita medir as transformações que o projeto traz. Por exemplo, se o problema é a “baixa renda da comunidade”, um ponto importante a ser acompanhado é “a renda das famílias da comunidade”. Se o projeto pretende aumentar essa renda vendendo mais farinha, um ponto importante a ser acompanhado é “a quantidade de farinha que está sendo vendida”. Tanto “a renda das famílias da comunidade” como “a quantidade de farinha que está sendo vendida” são indicadores.

Normalmente os financiadores que, para cada resultado esperado ou objetivo específico do projeto, seja definido um ou mais indicadores.



Enquanto o marco zero serve para perceber como a realidade que o projeto busca modificar se transforma com a execução do projeto, os indicadores são os pontos de referência para acompanhar essa transformação. Por isso, eles devem ser definidos antes do projeto ser iniciado, permitindo que se compare a situação inicial com os demais momentos do projeto. A situação inicial deve ser preenchida logo no início do projeto, na primeira coluna. Já a última coluna da tabela é reservada para ser preenchida ao fim do projeto. Caso o projeto seja bem-sucedido é esperado que os resultados preenchidos nesta coluna sejam equivalentes às metas do projeto.

» METAS

As metas são as etapas que o projeto deve realizar para conseguir alcançar os resultados esperados.

58

Vamos explicar melhor: se o objetivo de um grupo é chegar na cabeceira do rio, o que leva alguns dias, ele não vai seguir de uma única vez até o seu objetivo. O grupo vai precisar andar uma quantidade de quilômetros todo dia e então parar para pernoitar, até chegar na cabeceira do rio. As metas são como as etapas que o grupo tem de cumprir para chegar na cabeceira do rio. Ou seja, quantos quilômetros o grupo deve andar por dia é uma meta.

Em um projeto que tem por objetivo “fortalecer a organização da associação no território”, uma meta possível poderia ser “realizar 3 assembleias”. Pois, cada assembleia será uma etapa do projeto necessária de ser realizada para alcançar o resultado desejado. Já em um projeto que tem por objetivo “aumentar a comercialização de produtos da roça”, uma meta possível é “aumentar o escoamento de farinha da comunidade de 200 Kg para 300 Kg por mês.”

Ao definir metas, a associação/comunidade está se comprometendo com o financiador a atingi-las durante o projeto. Por isso, as metas têm



que ser possíveis de serem alcançadas!

Para cada resultado esperado do projeto deve-se ao mínimo estabelecer uma meta a ser alcançada. Normalmente elas vão estar ligadas a algum indicador, como pode-se ver na tabela do marco zero. As metas normalmente são quantitativas, ou seja, seus resultados devem ser possíveis de ser medidos em números.

São exemplos de metas:

- Aumentar o escoamento de farinha da comunidade para 300 Kg /mês.
- Ter 30 jovens aprendendo a língua indígena local da comunidade.
- Ter 1.000 peixes no tanque de piscicultura.
- Realizar 10 reuniões da comunidade.
- Envolver 50 pessoas da comunidade no projeto.
- Realizar 3 mutirões na roça comunitária por mês.

» CONTINUIDADE DOS BENEFÍCIOS

Muitas vezes, quando aparece aparece uma oportunidade para se construir algo na comunidade, as pessoas resolvem fazer, mas, como não estavam realmente envolvidas com aquele projeto, não dão continuidade a ele e acaba ficando tudo abandonado. Uma roça construída em mutirão é tomada pelo mato, um empreendimento para a geração de renda é abandonado por seus participantes, um espaço que foi arrumado, logo já está desgastado novamente e por aí vai. Nesse item vocês devem responder como a comunidade não vai deixar que aconteça esse abandono com os benefícios gerados pelo projeto. Como ela vai manter o que foi construído e as pessoas envolvidas?





6. COMO FAZER UM PROJETO QUE SEJA BEM AVALIADO?

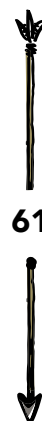
Todos querem ter os seus projetos selecionados, mas isso quase nunca é possível. Geralmente apenas os melhores projetos conseguem o apoio do financiador, por isso, para garantir a proposta de vocês seja bem avaliada, separamos duas dicas e uma lista com pontos importantes para vocês conferirem se o projeto tem chance de ser selecionado ou se ainda precisa ser melhorado.

E SE MEU PROJETO NÃO FOR SELECIONADO?

Ao elaborar um projeto de forma participativa, está se realizando um importante momento de organização da comunidade/associação. Assim, mesmo que o projeto não seja selecionado, o processo de escrevê-lo já terá fortalecido o grupo. Além do mais, a proposta escrita poderá ser melhorada para se tentar um outro financiamento em uma próxima oportunidade!

1ª DICA

Tenha certeza de que o projeto consegue comunicar o que pretende fazer. Como quem vai ler não necessariamente conhece a realidade, é muito importante explicar de maneira sucinta e direta. De forma que qualquer pessoa de fora da localidade consiga entender qual a proposta do projeto e como ela será executada.



2ª DICA

Preste atenção aos critérios de avaliação disponibilizados no edital pelo financiador. Em suas respostas no formulário de projetos, deixe bem explicado como o projeto cumpre com esses critérios de avaliação. Se cumprirem com os critérios de avaliação serão muito maiores as chances do projeto ser selecionado!



Para ter maiores chances de ser selecionado, confira se o projeto:

Marque no quadrado os itens que você já tem

Cumpre com todas as condições estipuladas no edital.

A organização proponente é elegível ao financiamento.

O projeto se enquadra nos eixos temáticos ou linhas de financiamento.

Está de acordo com o valor máximo e os prazos permitidos.

Itens do orçamento são todos financiáveis.

Demais regras do edital.

Deixa claro que a organização tem capacidade para execução técnica e administrativa.

No formulário de projetos foram preenchidos os espaços corretos e se respeitou o número mínimo e máximo de linhas permitidos.

Considera que quem está lendo não conhece a realidade local.

- Está bem escrito, com um texto compreensível e direto.
- Deixa claro que foi construído de forma participativa e que será executado de forma participativa.
- Inclui as comunidades envolvidas nas atividades de monitoramento e avaliação.
- É inclusivo, envolvendo mulheres, jovens e idosos.
- Tem potencial para que as atividades sirvam como exemplo para serem reproduzidas em outros locais semelhantes.
- Articula diferentes parceiros.
- As atividades sugeridas são possíveis de serem realizadas pelo proponente no prazo e com os recursos solicitados.
- A realização do conjunto das atividades permite alcançar os resultados esperados.
- O orçamento é suficiente para custear as atividades propostas, levando em conta logística, insumos e recursos humanos.
- As melhorias adquiridas com o projeto são possíveis de serem continuadas com o fim do apoio do financiador.
- É sustentável, ou seja, atende às necessidades das gerações atuais sem sacrificar as possibilidades de atender às futuras gerações.
- Não degrada o meio ambiente, mas pelo contrário, contribui para a preservação das florestas e dos rios.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Para escrever este documento a equipe do FIRN se baseou em livros e manuais de muita qualidade, a maioria utilizados pelo movimento indígena. Eles nos foram muito úteis e com certeza também podem ser úteis para a organização de vocês. Por isso, compartilhamos abaixo a lista com materiais que com certeza têm muito a ajudar os gestores indígenas que queiram aprender mais sobre o universo da elaboração e gestão de projetos. Aproveite e busque saber mais!



ALMEIDA, Fábio Vaz Ribeiro de (org). Projeto Demonstrativos do Povos Indígenas-PDPI: Guia para Formação em Gestão de Projetos Indígenas. Brasília: para a Paralelo 15 Editores, 2008.

ARMANI, Domingos. Como elaborar projetos? Guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2000.

ÁVILA, Célia M. de. Gestão de projetos sociais. 2ª Edição. São Paulo: AAPCS - Associação de Apoio ao Programa Comunidade Solidária, 2000. Coleção Gestores Sociais. In: <http://www.pcs.org.br/download/pdfgestao.pdf>

BAPTISTA, Myrian Veras. Planejamento - Introdução à Metodologia do Planejamento Social. São Paulo: Cortez, 1991.

Entenda o MROSC Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil Ilustrado: do planejamento à prestação de contas. Disponível em: http://www.participa.br/articles/public/0045/6207/Entenda_o_MROSC_ilustrado__2_.pdf>.

LOBO, Andréa; AZEVEDO, Cristiane de; ALMEIDA, Fábio Vaz Ribeiro de, et al (Orgs). Boas Práticas de Gestão Administrativa e Financeira de Pequenos Projetos. Brasília: 2011.

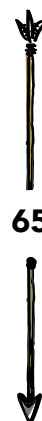
LUCIANO, Gersem José dos Santos. 2006. Projeto é como branco trabalha; as lideranças que se virem para aprender e nos ensinar: experiências dos povos do Rio Negro. Dissertação de mestrado. UnB. Brasília: 2006.

SILVA, Paulo Henrique A. Elaboração e análise de projetos. São Paulo: Hucitec, 1988.

SILVA, EMS; PENEIREIRO, F. M.; STRABELI, J. Guia de Elaboração de Pequenos Projetos Socioambientais para Organizações de Base Comunitária. Brasília (DF), Instituto Sociedade, População e Natureza, 2014.

STRABELI, José, Associação é pra fazer juntos, São Paulo : Instituto Internacional de Educação do Brasil, 2011.

STRABELI, José, Gestão de associações no dia-a-dia, São Paulo : Instituto Socioambiental, 2005.





A **Federação das Organizações Indígenas do Rio Negro (FOIRN)** é uma associação civil, sem fins lucrativos, sem vinculações partidárias ou religiosas, fundada em 1987 para defender os direitos dos povos indígenas que habitam a região do rio Negro, no Estado do Amazonas – Brasil. Compõe-se de 93 organizações de base, que representam as comunidades indígenas distribuídas ao longo dos principais rios formadores da bacia do rio Negro. São cerca de 700 comunidade e sítios, onde habitam mais de 55 mil índios, compreendendo quase 10% da população indígena do Brasil, pertencentes a 24 grupos étnicos diferentes, representantes das famílias linguísticas Tukano, Aruak, Naduhup e Yanomami no Noroeste Amazônico. A FOIRN foi reconhecida como entidade de utilidade pública estadual pela Lei nº 1831/1987.

Diretoria executiva da FOIRN, 2021 a 2024

Presidente: Marivelton Rodrigues Barroso (Baré)

Vice-Presidente: Nildo José Miguel Fontes (Tukano)

Diretora executiva: Janete Figueiredo Alves (Desana)

Diretor executivo: Adão Francisco Henrique (Baré)

Diretor executivo: Dário Emílio Casimiro (Baniwa)

Federação das Organizações Indígenas do Rio Negro | FOIRN

www.foirn.org.br | foirn@foirn.org.br

São Gabriel da Cachoeira | AM. Av. Alvaro Maia, 79, Centro, CEP 69750000

Telefone: (97) 3471 1632 | (97) 3471 1001



Fundo Indígena do Rio Negro

O **Manual de Boas Práticas na Elaboração de Projetos** é uma produção do Fundo Indígena do Rio Negro, que busca auxiliar grupos ou comunidades na construção de projetos participativos e de qualidade, contribuindo para que estes alcancem tanto os objetivos e anseios coletivos, como também financiamentos. No manual é explicado o passo a passo para se elaborar o diagnóstico, o planejamento e a escrita do projeto, além de trazer dicas para que ele seja bem avaliado.

O **Fundo Indígena do Rio Negro** têm como objetivo fortalecer as associações indígenas filiadas à FOIRN e os saberes e as práticas dos povos rionegrinos. O FIRM realiza esse objetivo garantindo recursos para que as comunidades, por meio das associações, possam implementar ações locais nos territórios indígenas do alto e médio Rio Negro (AM).

Fundo Indígena do Rio Negro

Email: institucional@firn.foirn.org.br

www.firn.foirn.org.br | Telefone: 97 99195 1295 

ISBN: 978-65-89595-01-4



realização:



apoio ao projeto:



Instituto
Socioambiental



EMBAIXADA DA NORUEGA

apoio à publicação:



Rainforest Foundation
Norway